



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER
PLANLAMASININ PERFORMANSA ETKİSİ: AK PARTİ
GENÇLİK KOLLARI BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ”**

ABDULLAH BAYSAL
20167645

**“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER
PLANLAMASININ PERFORMANSA ETKİSİ: AK PARTİ
GENÇLİK KOLLARI BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ”**

ABDULLAH BAYSAL
20167645

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. BARIŞ KOYUNCU

LEFKOŞA
2019

KABUL VE ONAY

Abdullah Baysal tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetimde Kariyer Planlamasının Performansa Etkisi: AK Parti Gençlik Kolları Örneği” başlıklı bu çalışma,/...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

Yrd. Doç. Dr. Barış Koyuncu (Danışman)
Yakın Doğu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – İnsan Kaynakları Bölümü

Doç.Dr. Mustafa Menekay (Başkan)
Yakın Doğu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

Prof. Dr. Mustafa Sağsan
Yakın Doğu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

.....
Prof. Dr. Mustafa Sağsan
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

Tarih

İmza

Abdullah Baysal

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Barış Koyuncu'ya, ilgisini ve önerilerini göstermekten kaçınmayan İnsan Kaynakları Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde Koyuncu ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Mustafa Sağsan'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca yardım, bilgi ve tecrübeleri ile bana sürekli destek olan Yakın Doğu Üniversitesi İnsan Kaynakları Bölümü Öğretim üyelerine ve Hukuk Fakültesi Öğretim Görevlisi Erdi Şafak'a teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca yardımını hiç esirgemeyen değerli arkadaşım Hasan Karlıdağ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme de sonsuz teşekkürler ederim.

ÖZ
“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER PLANLAMASININ
PERFORMANSA ETKİSİ: AK PARTİ GENÇLİK KOLLARI BAŞKANLIĞI
ÖRNEĞİ”

Günümüz değişen iş hayatında gerek işletmelerde gerek kamu kurumlarında işçi sirkülasyonunun giderek artması özellikle yönetimsel, profesyonel ve teknik yetenek alanında işletmelerin emek talebi ihtiyaçlarını önemli derecede arttırmıştır. Bu gelişen, dinamik yapıli örgütlerde yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmek de giderek zorlaşmıştır. Bu çalışmada gelişen ve değişen insan kaynakları sürecinde “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamasının Performansa Etkisi: AK Parti Gençlik Kolları Başkanlığı Örneği” konusu incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Kariyer Yönetimi, Performans, AK Parti

ABSTRACT
**“THE EFFECT OF CAREER PLANNING ON THE PERFORMANCE IN HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT: SAMPLE OF AK PARTY YOUTH HANDLES
PRESIDENCY”**

In today's changing business life, the increase in the circulation of workers in both enterprises and public institutions has increased the labor demand needs of enterprises especially in the fields of managerial, professional and technical talent. In these developing, dynamic structured organizations, it has become increasingly difficult to attract highly skilled personnel to the enterprise, to ensure and maintain the organization. In this study, inde The Effect of Career Planning on Human Resources Management: will be examined in Performance of through the case study of the AK Party Youth Branches the process of developing human resources an an evolving context.

Key Words: Human Resources, Careet Management, Performance, AK Parti

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY

iii

BİLDİRİM

iv

TEŞEKKÜR

v

ÖZ

vii

ABSTRACT

vii

KISALTMALAR

xi

GİRİŞ

1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

3

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

8

a. Liyakat İlkesi

8

b. Kariyer İlkesi

9

c. Eşitlik İlkesi

11

d. Sınıflandırma İlkesi

12

e. Güvence İlkesi

13

f. Yansızlık İlkesi

14

g. Yönetici Yetiştirme İlkesi

14

h. Verimlilik İlkesi

15

3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

15

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARİYER VE KARİYER PLANLAMASI

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARİYER KAVRAMI 19

- 1. Kariyer Kavramı ve Tanımı 19
- 2. Kariyer Aşamaları 22

B. KARİYER PLANLAMASI 24

- 1. Kariyer Planlamasının Tanımı ve Önemi 24
- 2. Kariyer Planlamasının Amaçları 26
- 3. Kariyer Planlamasının Yararları 28
- 4. Kariyer Planlamasının Boyutları 29
- 5. Kariyer Planlamasında Örgüt, Yönetici ve Çalışanların Sorumlulukları 31
- 6. Kariyer Yolları ve Kariyer Planlaması İlişkisi 31
- 7. Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar 32
- 8. Bireysel Açıdan Kariyer Planlaması 33
- 9. Bireysel Kariyer Planlamasının Aşamaları 35

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ

A. PERFORMANS KAVRAMI 38

- 1. Performansın Tanımı 38
- 2. Performans Değerlendirme 40
 - a. İdari Amaçlar 43
 - b. Gelişim Amaçları 44

B. PERFORMANS YÖNETİMİ 44

- 1. Performans Yönetimi Tanımı 44
 - 1.1. Performans Yönetiminin Faydaları 46
 - 1.2. Performans Yönetiminin Sakıncaları 49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASININ PERFORMANSA ETKİSİ

- 1. Kariyer Planlaması ile Performans Arasındaki İlişki 51
- 2. Örgütsel Bağlamda Kariyer Planlamasının Performansa Etkisi 53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASININ PERFORMANSA ETKİSİ BAĞLAMINDA AK PARTİ GENÇLİK KOLLARI BAŞKANLIĞI ALAN ARAŞTIRMASI

A. Uygulamanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	54
a. Araştırma Kapsamı	54
b. Araştırmanın Yöntemi	55
c. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler	55
d. Verieler ve Bulgular	56
e. Araştırmanın Hipotezi	56

SONUÇ	79
--------------	-----------

KAYNAKÇA	81
-----------------	-----------

TURNİTİN RAPORU	84
------------------------	-----------

KISALTMALAR

s. Sayfa

vb. Ve benzeri

AK Parti. Adalet ve Kalkınma Partisi

ed. Editör

5M (Makine (Machine), İnsan (Man), Para (Money), Malzeme (Material) ve Yönetim (Management))

GİRİŞ

Kariyer planlaması organizasyonlarda geçerli ve üzerinde önemle durulan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Kariyer yönetimi, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmaları ve çalışanların hedeflerini belirlemeleri, kişisel ve mesleki gelişmelerini tamamlamaları konusunda gerekli bir uygulama olarak görülmektedir. Eğer bu şekilde kariyer yönetimi her iki tarafa fayda sağlamak yönünde düzenlenmezse, iki tarafın ihtiyaçlarını karşılamak büyük bir külfeti ve maliyeti beraberinde getirecektir. Uygun kariyer planlama ve gelişim sistemleri ile tatmin edilmiş çalışanlar, genellikle işine bağlı üretken ve yeniliklere açık olup işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek yönünde daha çok çalışmaya istekli bir profil çizebileceklerdir.

Kariyer planlaması sürecinde örgüt, kendi temel amaç ve yönetimin gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefenin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Buna göre işletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu temin etmek suretiyle örgütte kalmasını sağlamayı amaçlamasıdır. Kurumlarda bir çalışanın kariyer amacının belirlenmesi onun gelecekteki resmini açık bir şekilde görmesini sağlar ve önemli ihtiyaçlarının tatmininde bu onun hareketlerine yön verici bir hedef olarak görebilir (Şimşek ve Çelik, 2016:322).

Kariyer planlamasının önemli süreçlerinden biri de kariyer sürecinin performansa etkisi konusudur. Günümüzde örgütler bireylerin performanslarının değerlendirilmesi konusuna özel bir önem vermektedirler. Bunun nedeni örgütsel performansın bireyin performansına bağlı olmasıdır. Ayrıca örgütsel etkinliği ve verimliliği arttıracak bir örgütsel iklimin oluşturulması da performans değerlendirme sisteminin etkinliğine bağlıdır. Örgütler kendi şartlarına uygun performans değerlendirme yöntemlerini kullanmalı ve elde edilen sonuçları uygulamalıdır. Kullanılan yöntemlerin uygunluğu kadar, elde edilecek sonuçların gerçekçi olması

ve bu sonuçların örgütte adil bir biçimde uygulanması da son derece önemli bir husustur (Tunçer, 2012:105).

Performans değerlendirmenin, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, işletmenin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararlar vardır. Bizde bu çalışmada kariyer planlamasının performansa etkisi konusunu ele alacağız.

Çalışmamız genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm İnsan Kaynakları Yönetimi başlığı altında incelenecektir. Bu bölümün alt başlıkları İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer ve Kariyer Planlaması şeklinde olacaktır. İkinci bölümün ana başlığı Performans ve Performans Yönetimi'dir bu bölümün alt başlıkları da Performans Kavramı ve Performans Yönetimi şeklinde olacaktır. Çalışmamızın üçüncü bölümünün ana başlığı Kariyer Planlamasının Performansa Etkisi şeklinde olacaktır. Bu bölümde Kariyer Planlaması ile Performans Arasındaki İlişki incelenecektir. Çalışmamızın son bölümünün ana başlığı Kariyer Planlamasının Performansa Etkisi Bağlamında AK Parti Gençlik Kolları Başkanlığı şeklinde olacaktır. Bu bölümde uygulamanın amacı, kapsamı ve yöntemi detaylı olarak incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra hızlı bir gelişme gösteren bir yönetim fonksiyonudur. Yirminci yüzyılın ilk yarısında sadece rutin işleri yapmakla yükümlü olan ve personel dairesi olarak isimlendirilen insan kaynakları bölümleri örgütte çalışanların dosyalarını tutmak, gerektiğinde bu dosyalardaki bilgileri gerekli kişilere sunmak, vergi ve bordro işlemlerini takip etmek gibi işlerle ilgilenirlerdi. 1660'lı yıllardan itibaren personel bölümleri yavaş yavaş yasal gereklere karşı sorumluluk üstlenme, çalışanlara ilişkin çeşitli planlama aşamaları kullanma gibi işlevleri de üstlendiler. 1980'li yıllardan itibaren ise personel yönetimi, örgüt stratejilerinin önemli bir uygulayıcısı olan insan kaynakları bölümleri haline dönüşmeye başlamıştır (Okakın ve Şakar, 2015:1)

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1980'lerin başında Personel yönetimi kavramının kapsamı genişletilerek ortaya çıkan yeni bir kavram olarak literatüre girmiştir. Personel yönetimi kavramının var olduğu dönemde birimin yapmış olduğu faaliyetler insan kaynaklarına ilişkin işe giriş, ücret, işten ayrılma tarihleri, kişisel bilgiler ve işçilerin aldığı disiplin cezalarının tutulması olarak sınırlıydı. Bu işler rutin ve uzmanlık gerektiren faaliyetlerdi. 1920'li yıllarda personel yönetiminin sınırları genişlemeye başlamıştır. Sendikalar ve sosyal grupların baskıları ile iş görene sosyal içerikli çıkarlar sağlanmaya başlanmıştır. 1930'lu yıllarda ise personel yönetimi insan kaynakları ve sendikalarla ilgili tüm sorunların ilgilendiği birim haline gelmiş ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru geçiş hızlanmıştır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:5-6). İşletmelerin

insana verdiği değer ve sosyal sorumlulukları arttıkça bölümün işlevleri daha da gelişmiş ve bugünkü halini almıştır (Koçak, 2011:76).

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda, ekonomi, istihdam, nüfus, işgücü, iş anlayışı, sendikal haklar, toplumsal alanda gözlenen gelişmeler ve çalışma hayatının diğer alanlarında meydana gelen değişmeler neticesinde, daha önceleri kamu ve özel kuruluşlarda çalışan personelle ilgili çalışmalarını ifade etmek için kullanılan personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2013:15-16).

İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev vazifesi görür. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleşeceğini belirlemeye çalışan, iş gören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Koca, 2010:45).

İlgili literatürde insan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılın da, kendisi de ünlü bir ekonomist olan, Spinger tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak, kavramın içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiğı kabul edilmektedir. Bununla birlikte kavramın ve bununla ilgili yönetsel mekanizmaların gelişimi çeşitli ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir. Bazı bilim adamları “personel” kavramını ile “insan kaynakları” kavramını eş anlamlı olarak değerlendirirken, diğer bazı bilim adamları ise, esas itibarıyla bu kavramlar arasında çok büyük anlam farkı bulunmamakla birlikte, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıklar bulunduğunu ileri sürmektedirler (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:7)

İnsan kaynakları terimi, 1980'lerden bu yana birçok değişim süreci geçirmiştir. Geçiş süreci olarak adlandırabileceğimiz bu değişim ve gelişmelerin günümüzde de devam ettiği söylenebilir. Geçiş süreci yaşıyan bilim dallarının terminolojisinde ortak bir dilin oluşturulması ise zaman gerektiren bir süreç olmakla birlikte bu sürecin yaşandığı alanlarda ise, herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımın oluşturulmasının zor olduğu ifade edilmektedir (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:7).

En genel tabiri ile İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün insan kaynakları ihtiyacının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. İnsan kaynakları yönetimi kavramının konusu insandır, örgütteki tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alınması, işten çıkarılması, ücret ve maaş ödenmesi ile işçi-işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerinin yanında, örgüte yeni teknolojiler sunmak, işleri yeniden tasarımılamak ve düzenlemek, çalışanlara dönük kariyer planlama ve düzenlemeleri yapmak, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak ile geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini de üstlenmiştir (Şimşek ve Öge, 2011:1)

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde özellikle de, ekonomi, istihdam, çalışanların örgütlenmeleri, toplu pazarlık görüşmeleri, çalışma hayatında meydana gelen değişme ve gelişmeler, sendikal haklar ve genel nüfus gibi iş ve çalışma alanlarında ortaya çıkan değişmeler sonucunda iş örgütlerinde çalışan personel ile ilgili olarak kullanılan "Personel Yönetimi" kavramının yerini almaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı personel yönetimine dönük çağdaş bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu anlayış insan öğesini örgütün merkezine koyarak onu ön plana çıkartır (Şimşek ve Öge, 2011:1)

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili birçok değerlendirme mevcuttur. Bunlardan bir diğeri şöyledir; insan kaynakları yönetimi, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalarıyla örgütün performansını artırmak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla işgörenlerin, bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır. Kısacası insan kaynakları insanların ve istihdam ilişkilerinin yönetimiyle ilgili her şeydir (Bingöl, 2016:5).

İnsan kaynakları ile ilgili tanımları daha da arttırmak mümkündür. Ancak dikkat edilecek olursa, bütün tanımların ortak özelliği, insan kaynakları yönetiminin, bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen ve çevresel unsurları dikkate alarak, bir örgüt kültürü oluşturma ve bu çerçeve içerisinde, örgütteki insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek, insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yaygınlaştırma amacı vurgulanmak istenmektedir. Bu tanımların başka bir özelliği de, yönetim anlayışındaki gelişmeleri yansıtan bir nitelik taşıdıkları şeklinde belirtilebilir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2013:16).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili tanımların çokluğu, insan kaynakları yönetimine verilen önemden kaynaklanmaktadır. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yönetimi yeteri derecede etkin olmaz ise, başarılı olma ihtimali de o oranda düşmektedir. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi, verimliliği arttırmak ve iş yaşamının temel niteliğini yükseltmek temel amaçlarını taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu yönüyle iş gücü yanında çeşitli kriterleri de kullanarak gerek verimlilik gerekse de çalışma yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmeler elde etmeye çalışmaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2013:16).

İnsan kaynakları yönetimi hem personel yönetiminin yukarıda sözü edilen konulardaki faaliyetlerini yerine getirmeye devam etmekte hem de insan ilişkileri yaklaşımından etkilenecek liderlik, motivasyon, örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmeye gibi konularla ilgilenmektedir. İşletmede üst yönetim tarafından belirlenmiş politikalar ve bu politikaların nasıl uygulanacağına ilişkin prosedürler ve kuralları vardır. Bunlara uyulması kaçınılmazdır. Ancak insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminde olduğu gibi üst yönetimce belirlenen işletme politikalarına harfiyen uyulmasını sağlamaktan ziyade, işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarını gözetenek yapılması gerekenleri önemsemeyi ve gerektiğinde üst yönetime ve ilgili birimlere bazı önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır (Azize, 2014:23).

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi kavramından, işe alma, terfi ettirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve geliştirme, eğitim, personel sayısını azaltma, vb uygulamalarda ayrımcılık yapılmaması, herkese fırsat eşitliği sağlanması, doğru, dürüst ve adil olunması, işletmenin ve çalışanın mahremiyetini, işyeri güvenliğini ve çalışanların sağlığını tehlikeye atacak davranışlardan kaçınılması gibi etiği ilgilendiren pek çok konu bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının bu konularda gerekli hassasiyeti göstermeleri, işgücüne ve yönetime karşı başarı sunmaları zorunludur. Bu, işletmenin kurumsal sorumluluk amacına ulaşmasını sağlayacak kritik bir faktördür. İnsan kaynakları bölümü bu tür konuların etik ilişkisinin kapsamını belirleyerek bir işletmenin etik programına pratik bir fayda sunabilir. Genellikle bir işletmenin etik programının ciddiye alınıp alınmadığı bu programın insan kaynakları bölümü tarafından nasıl idare edileceğine bakılarak anlaşılabilmektedir (Benligiray, 2016:37).

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren faaliyetlerin sayısı, niteliği, oynayacağı roller, amaçları, organizasyon yapıları içinde bulunduğu kurum ya da kuruluşun büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişmektedir. Söz konusu ihtiyaçlar işletmenin amaçları, stratejileri, üst yönetimin öncelikleri, organizasyonun kültürü, işlerin tasarımı, kullanılan teknoloji, çalışanların nitelikleri, rekabetin yapısı, vb pek çok faktörden etkilenebilmektedir (Benligiray, 2016:37).

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi ilkelerin uygulanma biçimleri bir insan kaynakları yönetimi sisteminin özelliklerini belirlemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin belirli bir anlam ifade edebilmesi bu ilkeler çerçevesinde gerçekleşmektedir. Söz konusu ilkeler, hizmete girişten emekliliğe kadar insan kaynakları sürecinin tüm aşamalarında yol ve yön gösterici bir değer taşırlar. İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:35).

a. Liyakat İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde en çok benimsenen ilkelerden birisi liyakat ilkesidir. Bu ilke bir görevi başarıyla yapabilme gücünü belirtir. Sözcük anlamıyla uygunluk, elverişlik ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünüdür, dar anlamıyla ise bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtir. Bu ilke, örgütte işe giriş ve yükselmeye sadece işin gereği olan yeteneğin, bilginin, becerinin ve başarının dikkat edildiği, eşit iş için eşit ücretin ödendiği, faal ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkan tanıyan kural ve uygulamalar bütünüdür (Engin, 2008:43-44).

Bu ilkenin özünü işin özelliğine uygun olarak en yetenekli ve en nitelikli elemanların seçilmesi işlemi oluşturmaktadır. Meslekteki ilerleme ve yükselmeler doğrudan doğruya bireyin yaptığı işte gösterdiği başarı ile ilgilidir ve başarı ölçütü nesneldir. “Adama göre iş değil, işe göre adam” deyişi yeterlilik ilkesine uygun düşmektedir (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:36).

Yeterlilik ilkesine göre devlet kamu hizmetlerini yerine getirirken göreve alacağı kişilerin memurluk mesleğine girmelerini, sınıflar içinde ilerlemelerini ve yükselmelerini veya görevlerini sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemi eşitlik içinde uygulayarak memurları güvenliğe sahip kılmak durumundadır. Bu sistemin karşısında yer alan kayırma sistemi ise, memurluğa girişte ve ilerleyişte siyasal kayırmanın, memurluk kadrolarının bir ganimet gibi

yağmalanmasının, hem siyasal ödüllendirmenin, hem de partizan kadrolar oluşturma yolu olarak bilinmektedir. Memurlar, yeterlilikten çok siyasal partilere hizmet etme ölçüsüne göre bir ödül olarak dağıtılmakta, seçimden başarılı çıkan bir siyasal parti iktidara yandaşları ile birlikte gelip gene onlarla birlikte gitmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2013:48).

İnsan kaynakları yönetiminde en çok benimsenen ilkelerden biri olan liyakat ilkesi geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kurallar ve uygulamalar bütünüdür ifade etmektedir (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:38). Liyakat ilkesi kapsamında, mevcut pozisyondaki terfi ve yükselmeler, gösterilen performans, yetenek ve başarı bağlantılı bulunmakta, ücret politikaları, çalışma koşulları gösterilen başarıya göre belirlenmektedir. Bu ilke hem kamu hem de özel kesim örgütleri için önemli olmakla birlikte siyasal kayırmacılığın önlenmesi yönünden kamu bürokrasisinde daha bir anlam kazanmaktadır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:38).

Sonuç olarak liyakat ilkesinin uygulanmasında temel amaç; ilgili görevi başarı ile yapabilme gücü olan insanları göreve getirmektir. Geniş anlamda liyakat ilkesinin uygulanışı sonrasında, etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamalar hayata geçirilebilecektir. Böylelikle kamu görevlerine giriş ve hizmet içinde yükseliş, karşılaştırma temeline dayalı işe uygunluk ya da başarı ölçütüne bağlanacak ve uygulanan ücret gibi öteki çalışma koşulları da hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunacaktır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2013:48).

b. Kariyer İlkesi

Genel anlamda kariyer yaşam boyu bir uğraş ve bir iş olarak tanımlanmaktadır. Daha spesifik anlamıyla ise, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya kadar sürdürdüğü onur verici bir iş olarak görülebilir. Kariyer, yapısı itibarıyla hiyerarşi ilkesine göre örgütlenmiş, içinde türlü düzeylerde görev yerleri bulunan bir gruptur. Kariyer içinde bir düzeyden diğerine yükselme, düzenli ve yavaş gerçekleşir. Bu şekilde bir

ömür boyu sürer. Kamu kesiminde kariyerin anlamı ise, memurluğun bir meslek durumuna getirilmesinde odaklaşmaktadır. Amacı, yetenekli kimseleri hizmete çekmek ve onları hizmette alıkoymaktır. Buna göre yeterlilik ilkesine göre en yetenekli kişileri hizmete almak yetmez, aynı zamanda bu kişilere hizmet içinde kariyer yapma imkanı da vermek gerekir (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:38).

En genel anlamıyla kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Bir başka deyişle kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya değin sürdürdüğü onur verici bir iştir. Kariyer sahibi olmak isteyen kişi, örgütlenmiş ve içinde çeşitli kademelerde görevleri bulunan bir kümenin üyesi olur (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:38).

Kariyer ilkesi literatürde işe ve kişiye yönelik kariyer sistemi şeklinde incelenmektedir. Bunlardan işe yönelik kariyer sisteminde, bireyi işe uydurmak önem taşımaktadır. İşe göre eleman alma söz konusudur. Bu yöntemin diğer bir ismi de kadro sistemidir. Kişi belli bir kadro görevi için işe alınır. Bu sistemde kişi, atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmış olması gerekmektedir. Sistemin sağlayacağı yararların başında ayrımcılığa yer vermeyen bir nesnellik taşınmasıdır. Ayrıca eşit işe eşit ücret ödenmesine imkan tanınması, eleman alımının örgütün gerçek ihtiyaçlarına dayandırması, personel değerlendirmede nesnel ölçüt sağlaması, uzmanlaşmayı özendirici olması, ayrıntılı görev tanımlarına dayanması nedeniyle yetki ve görev karmaşasına yer vermemesi sistemin diğer özellikleridir. Ancak ayrıntılı iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri gibi emek ve uzmanlık isteyen çalışmalara dayalı olduğundan kurulmasının pahalı bir sistem olması, ayrıntılı çalışmalar nedeniyle bazı yapay görev ayrımlarına gidilmesi, personel hareketliliğini kısıtlaması, yükseltme veya ücret artışının mutlaka kadroya bağlı olması gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Tortop, Aykaç Yayman ve Özer, 2013:52).

c. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ilkelerinden biri de eşitlik ilkesidir. Çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın her türlü işlemde, işe alımdan işten çıkarmaya kadar, eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir. İşletme içinde ilerleme ve kariyer olanakları gibi konularda kesinlikle çalışanların yeteneklerine, becerilerine, kişilik özelliklerine göre fırsat yaratılmalı bunların dışında herhangi başka bir ölçüt olmamalıdır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:38).

Eşitlik ilkesi işletmede çalışanlar arasında dil, din, ırk ve siyasi düşünce bağlamında var olan ayrıcalıkların belirleyici olmaması anlamına gelir. Özellikle işletmelerde işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanımak, personelin beceri, bilgi, teknik donanım, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka kriterlere yer verilmemesini içerir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2013:76). İş görenlerin işletme yönetimi tarafından sağlanan imkanlardan herhangi bir engelle karşılaşmadan eşit bir şekilde faydalanmasını ve iş görenlere tanınan fırsat eşitliğini belirtmektedir. Eşitlik ilkesi ile iş görenlerin terfi, kariyer olanaklarından faydalanma gibi konularda din, dil, cinsiyet ve politik görüş gibi farklılıklardan çok bilgi, beceri ve yetenek gibi faktörlerin ön planda tutularak, tüm iş görenlerin fırsatlardan eşit bir şekilde yararlanması ifade edilmektedir. Bir başka deyişle örgüt içerisindeki yükselmelerde insan kaynağının sahip olduğu yetenekler çerçevesinde sergilediği davranışların iş ortamında hiçbir şekilde farklılık ve ayrıcalık gözetmeksizin uygulanmasıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:75).

Eşitlik ilkesin diğer bir yansıması da özellikle kamu sektöründe işe almada eşit işe eşit ücret temelinde kendini göstermektedir. Bu ilke, özel sektörde ise sözleşme güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla işveren borçları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Ancak her iki alanda da çeşitli sınırlandırmalara maruz kalabilmektedir. Kamu yönetiminde bazı üst düzey görevlerin siyasal davranış gerektirmesi nedeniyle yarışma yöntemi yerine doğrudan atama yöntemi benimsenebilmektedir. Özel sektörde ise ilgili yasal mevzuat belli sayıda sakat ve

eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu, kadın ve çocuk işçilere sınırlandırma getirebilmektedir (Tortop, Aykaç Yayman ve Özer, 2013:47).

Gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörde eşitliğin üç düzeyde sağlanması gerekmektedir. Bunlar şu şekildedir;

1. Fırsat eşitliği: Bu şekilde herkese aynı şansın tanınması gerekmektedir. Ancak yasalar önünde herkesin eşit kabul edildiği demokratik ülkelerde bile bunun mutlaka uygulanabildiği düşünülmemelidir. Çoğu zaman bazı bireylerin önüne cinsiyet ayrımı gibi biçimsel engeller çıkabilmektedir.

2. Yükseltme eşitliği: Örgütlerde bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri önlenmektedir. Örneğin aile şirketlerinde aileden olmayanlar ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar stratejik göreve yükseltilmezler.

3. Paylaşma eşitliği: Örgütlerin eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlemeleri gerekmektedir. Bazı kuruluşların işe almadan önce adayları kursa tabi tutmaları ve adayların belli bir kazanımdan sonra sınavlara alınması, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımına örnek olarak verilebilir (Tortop, Aykaç Yayman ve Özer, 2013:47).

d. Sınıflandırma İlkesi

Sınıflandırma ilkesinin temel özelliği, devletin yerine getirdiği kamu hizmetlerini ve bu hizmetlerde çalışan kamu görevlilerini hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayırmasıdır. Uygulamada devletin üstlendiği görevleri gereği gibi yerine getirebilmesi, görevlerin açık bir şekilde tanımlanmasına ve görevlilerde bulunması gereken niteliklerini önceden tanımlanmasına ve görevlilerde bulunması gereken niteliklerini önceden belirlenmesine bağlıdır. Görev ile hizmet arasındaki ilişki ise sınıflandırma ile kurulacaktır. Hizmetle personel arasındaki ilişkilerin bütününe biçim veren rasyonel yapı, sınıflandırma yapısıdır. Bu yapıda ancak gereken yeterlilik sistemi kurulabilir (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:40).

Sınıflandırma ilkesinin yararları şu şekilde özetlenebilir;

- a) Sınıflandırma kamu görevlilerinin aylık rejimini düzenleyen bir gruplandırma değildir. Asıl amacı, kamu hizmetlerinin daha başarılı ve etkili bir biçimde yerine getirilmesini sağlamak için, personelin haklarını, yükümlülüklerini ve hizmet koşullarını düzenlemek ve bunlarla ilgili güvenceleri ortaya koymaktır.
- b) Devletin ekonomik ve sosyal görevlerini yerine getirebilmesi bakımından başarılı bir sınıflandırma sistemine ihtiyaç vardır.
- c) İlkenin uygulandığı personel rejimlerinde hizmetlerin yerine getirilmesi için gerekli personelin temini ve bunların kadrolara yerleştirilmesi kolaylıkla gerçekleşmektedir.
- d) İlkenin gerçekleşmesi ve geliştirilmesi, iyi bir sınıflandırma planı ve uygulaması gerektirmektedir. Nitelikleri aynı olan hiyerarşik grupları bir arada toplama aynı zamanda kariyer ilkesinin uygulanmasını da kolaylaştırır.
- e) Kamu görevlileri için yeterli ve düzenli bir ücret rejiminin geçerli olabilmesi için iyi bir sınıflandırma sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Tortop, Aykaç Yayman ve Özer, 2013:50).

e. Güvence İlkesi

Güvence ilkesi özellikle kamu görevlileri için geçerlidir. Kamu görevlilerinin istenen verimliliğe ulaşabilmeleri için, ağır bir kusur işlemedikçe işlerini ve buna bağlı haklarını yitirmemeleri gerekmektedir. İlke kamu yönetiminde iki şekilde görülmektedir. Bunlardan ilki mevki güvencesinde belirli mevkilerden uzaklaştırılmama söz konusudur. Bu hak genelde hakimlik ve öğretim üyeliği gibi bazı mesleklerle sınırlandırılmıştır. Hizmette kalma veya iş güvencesinde ise kamu görevlilerini kazanılmış hakları ile memurluk statülerinin korunması söz konusudur. Bu şekilde kamu görevlileri her türlü tehlikelere karşı korumalı bir statüye tabi kılınmalıdır. Son dönemde gündeme gelen sözleşme sistemi bu duruma bir örnek

teşkil etmektedir. Özel sektörde iş güvencesi ise, çalışanların güvenlik ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kişiler hiçbir haklı neden yoksa ancak belli bir süre önceden haber verilerek işten çıkarılabilir. Bu süre zarfında işe yeni alım olursa önce işten çıkarılanlar yararlandırılacaktır (Tortop, Aykaç Yayman ve Özer, 2013:53).

Güvence ilkesi çalışanın örgüte bağlılığını artırmakla birlikte, giderek kapalı bir sistem haline gelmesi, yönetsel etkinliği azaltması ve baş edilmez bir bürokrasiye neden olması gibi olumsuzluklara da yol açmaktadır. Verimsiz personelin ayaklanması mümkün kılacak yöntemlerin geliştirilmesiyle bu ilkeden daha fazla yararlanılmaktadır (Tortop, Aykaç Yayman ve Özer, 2013:54).

f. Yansızlık İlkesi

Yansızlık ilkesi temelinde, herhangi bir amaç doğrultusunda siyasi atamalardan personeli korumaktır. Yönetimin atama ve terfilerinde yansız, objektif olmasıdır. Kamu ve özel sektörde görülebilecek bu sorun, özellikle kamu kesimindeki personele, kamu ile ilgili elde edilen bilgilerin sızdırılması, bir siyasi partiye üye olma ve seçim döneminde kampanyalara katılma gibi faaliyetlere yasak getirilmesi şeklindedir. Yansızlık ilkesi ile çalışanlar, siyasi görüşlerine bakılmaksızın işe alma, işe alıştırma, işte yükselme, eğitim ve değerlendirme gibi süreçlerde tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedirler. Yapılan bu tarafsız değerlendirme de dikkate alınacak tek amaç işletmenin ortak amaçları olacaktır (Benligiray, 2013:12).

g. Yönetici Yetiştirme İlkesi

Bu ilkeye göre her bir yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir. Çok sık uyulmamasına rağmen etkili yönetimin temel anahtarlarından birisidir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde ya da hastalandığında yerini dolduracak birisini bulmakta zorlukla karşılaşmaktadır. Bir bakıma bu ilke yetki devrini de teşvik edici niteliktedir. Yetki devri evrensel bir örgütlenme ilkesi olmakla birlikte üstler – yöneticiler bunu kendi pozisyonlarına tehdit olarak görülebilir. Bilinçaltında yetki devredilecek astın daha

yeterli olacağı ve onun başarısının üstün makamını tehlikeye sokabileceği korkusu olabilir. Üstlerin bu korkulara kapılmamaları, gözlerini daha üst görevlere çevirmeleri, devredilen görevin kapsamının genişletilerek ast ile üstün arasında görev yönünden farklılık yaratılması, ekip çalışması ortamına gidilmesi ya da asta yeni bir statü verilmesi yetki devrini kolaylaştırabilecektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:87).

Yönetici yetiştirme ilkesinin temelinde, mevcut yöneticinin yerini dolduracak bir başka yönetici adayını yetiştirmesi vardır. Burada amaçlanan, mevcut yöneticinin hastalanması, emekliye ayrılması, ya da istifa etmesi gibi durumlarda meydana gelebilecek bir yönetici boşluğunu doldurmak ve aynı zamanda mevcut yönetici kadar işe hakim bir başka yöneticinin var olmasını sağlamaktır. Yetiştirilen bu yönetici, işletmede sürecin aksamadan devam etmesine imkan tanıyacaktır. Bu sayede işletmede herhangi bir yönetim açığı olmadan süreç olağan şekliyle devam edebilecektir (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:43).

h. Verimlilik İlkesi

Örgütün en temel amacı verimliliği arttırmaktır. Örgütler her zaman sahip olduğu tüm kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak verimliliği en üst seviyeye çıkartmayı istemektedirler. İnsan kaynakları yönetiminde yer alan bu ilke ise, iş görenlerin işe başlamasından işten ayrılmalarına kadar geçen süre içerisinde, iş görenlerin yeteneklerinin maksimum düzeyde yararlanılmasını içermektedir. İş görenin bireysel kabiliyetine ve en önemlisi de mesleki donanımına göre örgütte istihdam edilmesi ile çalışandan maksimum fayda elde edilmesi ile birlikte verimlilik elde edilecektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:88).

3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları fonksiyonunun etkili olabilmesi, örgütün diğer fonksiyonlarıyla tam bir işbirliği içinde olmasına bağlıdır. Örgütün insan kaynaklarının optimum kullanımı, insan kaynakları fonksiyonunun başlıca amacıdır. İnsan kaynakları yönetimini başarı ile uygulamada en önemli faktör, amaçlarının, İnsan kaynakları yönetimi felsefesinden kaynaklandığı

unutulmamalıdır. Bu amaçlar; örgütü nitelikli insan kaynağı sağlamak, personelin beceri ve yeteneklerini verimli şekilde kullanmak, çalışanların iş doyumunu sağlamak, çalışma şartlarının niteliğini geliştirmek ve sürdürmek şeklinde belirtilebilir.

İnsan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Bu anlayış, insani üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayrılmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç, insan kaynaklarının işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2016:4).

İnsan kaynakları amaçları ve kapsamı ise şu şekilde ifade edilebilir;

- Örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmasını sağlar,
- Örgütsel hedefler ile çalışan isteklerini birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar,
- Örgüt çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında davranış ve tutumlarına önem verir,
- Örgüt çalışanlarının ve örgütün hedeflerini maksimize ederken hem yönetime hem de örgütün diğer birimlerine katkıda bulunur,
- İnsan kaynakları yönetimi anlayışında en önemli öge olan çalışanın etkinliğinin, gelişiminin, motivasyonunun, yüksek performansının ve verimliliğinin sürekliliğini ve bireysel gelişmesini sağlamaya çalışır,
- İnsan kaynakları yönetimi örgütsel hedefleri ve çalışanların ihtiyaçlarını birbirinden ayrı ve farklı tutmak yerine; örgütsel hedeflerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul eder,
- Örgütü bir bütün olarak ele alarak çalışanların ilişkilerini koordine eder,
- Esnek roller ve ekip çalışmasına önem vererek, örgütsel değişimi destekler ve organize eder,

- İnsan kaynakları yönetimi, hiyerarşik yapılanmadan uzak, çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkaran ve bilgi insanı olmaları için bilgiyi değil de, insanı temel kaynak alan bir çalışma içindedir,
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların moral düzeyleri yüksek tutmayı hedefleyen örgüt ikliminin oluşmasına ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün geliştirilmesine vurgu yapar (Gümüş, 2005:9-10).

Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminde amaç, bireylerin kişisel gelişme istekleri ve hedefleriyle organizasyon hedeflerini entegre ederek, ortak paylaşılan bir hedefe yani kurumsal mükemmelliğe ulaşmaktır (Koca, 2010:43).

İnsan kaynakları yönetiminin yukarıda açıklamış olduğumuz amaçları ile birlikte bazı, sosyal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçları da bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından sosyal sorumlulukların başında istihdam yaratmak gelmektedir. Ancak, istihdam yaratmak tek başına yeterli değildir. Gerek istihdamın başlangıç aşamasında, gerek insan kaynakları yönetimi uygulamaları sırasında ayrımcılık yapmamak, toplumun handikaplı kesimlerine (engelliler, eski tutuklular gibi) de istihdam olanakları yaratmak ve herkese eşit fırsat sağlamak gerekir. Ayrıca sosyal sorumluluklar gereği haksız yere ya da toplu olarak işte çıkarma yapılmamalı, insan sağlığına ve onuruna yakışır çalışma koşulları sağlanmalı, çalışanlarla uyumsuzluk durumunu sürdürmemeli mümkün ola en kısa sürede iyi niyetli anlaşma yolları aranmalı ve uygulanmalıdır (Benligiray, 2016:47).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından bir diğeri de nitelikli uygulamalar yapılabilecek, çalışanların kendi becerilerini ve katkılarını sürekli geliştirmesini sağlayacak, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür yaratmaktır. Bu kültürün içeriğinde verimlilik, kalite ve insan ilişkileri vardır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçları kapsamında örgütsel değişimi sağlamak ve bunu sürekli kılmak; öğrenen ve yenilikçi bir organizasyon yaratmak; çalışanlarda örgütsel bağlılık yaratmak ve kurum imajını güçlendirmek de yer alır (Benligiray, 2016:4).

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırtılmasından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok amacı taşımaktadır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:27).

İnsan kaynakları yönetimi işlevi olan insan kaynaklarını elde etmek, geliştirmek, elde tutmak ve performanslarını artırmak için yukarıda sözü edilen pek çok faaliyeti kapsamaktadır. Günümüzde bu faaliyetlerin en etkili biçimde yerine getirilmesi için bilgi ve teknoloji olanakları mevcuttur. Ancak önemli olan en doğru faaliyetin, en doğru zamanda ve yerde yapılmasıdır. İnsan kaynakları bölümü katkısını organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde sürdürmelidir. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun taleplerinden daha az ya da daha çok hizmet sunması durumunda hem karmaşıklık artar, hem de kaynaklar israf edilmiş olur. Bölümün hizmet düzeyi hizmet ettiği organizasyona, yapısına ve kültürüne uygun olmalıdır. Aksi halde organizasyona yarardan çok zarar vermiş olacaktır (Benligaray, 2016:47)

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARİYER VE KARİYER PLANLAMASI

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARİYER KAVRAMI

1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer kavramı Türk Dil Bilgisi sözlüğünde “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanmaktadır¹. Kariyer personel yani insan ile ilgili bir tanım olup bireyin çalışması ile ilgili anlam içermektedir. Kariyer sözcüğü çoğu kez meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve sorumluluk anlayışının ürünüdür (Sabuncu, 2005:168).

Kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi “faaliyet yolu” olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle kariyer, bireyi kamu veya özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır. Kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Bu bakış açısına göre kariyer, kişinin yaşamı süresince kazandığı pozisyonların tümüdür. Bu yaklaşım, örgüt açısından nesnel kariyer yaklaşımı olarak düşünülebilir. Bireysel açıdan öznel kariyer yaklaşımında ise kariyer, değerler, davranışlar ve motivasyon kavramlarından oluşmakta ve bir kişinin yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 2016:335).

Kariyer genel anlamıyla bir işgörenin çalışma hayatını anlatan süreçtir. Çalışan, belli bir eğitimden geçsin geçmesin iş yaşamına adımını attığında kariyeri de başlamış olur. Kariyer tanımında bir diğer önemli nokta kariyer sonlandırma sürecidir. Genel anlamıyla ele alırsak, iş yaşamının sona ermesi ile çalışan kariyerini de bitirmiş olur. İş yaşamının sona erdiği dendiğinde akla ilk gelen emeklilik sürecidir. Aslında emeklilik, eğer birey çalışmaya devam etmiyorsa kariyer için son noktadır. Çoğu çalışan emekliliğinden sonra kariyerine yeni bir pencere açar ve yoluna farklı hedeflerle devam eder. Özellikle hayal ettiği ancak

¹ Türk Dil Kurumu İnternet Sayfası,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5afc8943ef1ba3.70333644,
E.T. 16.02.2018.

kariyerinin başlarında ya da ortalarında ulaşamadığı bir hedefi varsa bu hedefini emeklilik sonrasına erteleyen pek çok bireyin, ikinci kariyer olarak düşünülebilecek, emeklilik sonrası yeni çalışma hayatları başlayacaktır (Feredenci, 2014:245).

Bir insanın hayatı boyunca üstlendiği bütün görevler onun kariyeridir. Bazı insanlar için bu süreç dikkatle planlanmış aşamaları kapsar. Bazıları için ise sadece fırsatlardan oluşan ve biraz da şansın yardım ettiği bir süreç olarak algılanır (Okakın ve Şakar, 2015:227).

Kariyer konusunun hem çalışanlar hem de işletmeler açısından önem kazanması oldukça yenidir. 1970'li yıllardan itibaren işletme yönetimindeki ve insan kaynakları alanındaki gelişmelere paralel olarak örgütlerin çalışma yaşamında kalite kavramına geçişleri, çalışanlarının kariyerlerini planlama, yönetme ve geliştirme anlayışını da beraberinde getirmektedir (Okakın ve Şakar, 2015:227).

Kariyer kavramı günlük yaşam dilinde genellikle çalışılan iş ve bu işte yukarıya doğru terfi etme süreci olarak kullanılır. Kariyer süreci aslında bir davranışlar bütünüdür. Edinilen deneyim, eğitimlerle sağlanan gelişim, buna bağlı alınan sorumluluklara ve bu sorumluluklara bağlı tutum ve davranışlardaki etkileşim ya da değişim kariyer sürecinin birer olgusudur. Kariyer, bireyin algısıyla ilgili bir kavramdır (Feredenci, 2014:245).

Kariyer konusu hem çalıştıkları organizasyonlarda başarılı olabilmek için mücadele eden bireyler, hem de çalışanların kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan organizasyonlar için önemlidir. Günlük konuşmalarda kariyerin işle aynı anlamda kullanıldığına tanık olunmaktadır ve kariyer kelimesi süslenmiş bir şekilde tanımlanması olarak algılanmaktadır. Ancak kariyer kavramının esas içeriği bu değildir. Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir. Bir başka açıdan kariyer, bir kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı olarak tanımlanabilir. Kariyerin işe göre daha uzun

vadeli bir içeriği vardır ve bir dizi işi içerir. Kariyer ile ilgili bir önemli konu da bir kişinin kariyeri konusunda bilgi sahibi olabilmek için sadece özgeçmişlerini incelemenin yeterli olmayacağıdır. Ayrıca işlerine karşı tavrı hakkında da bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:168-169).

Kariyer ile ilgili tanımları incelediğimizde pek çok tanımla karşılaşmaktayız. Kariyer kavramı en basit şekli ile bir meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olmak şeklinde tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise kariyer, bireyin başlangıç yaptığı yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyonların bütünüdür (Şimşek, 2002:44). Bu açıdan bakıldığında kariyer, çalışma hayatında bireylerin, değerlerinde tutumlarında, iş başarılarında ve motivasyonlarında çalışma süreleri ilerledikçe yönetim kademelerinde ortaya çıkan değişimlerle bulunabilecekleri pozisyonların bir sıralamasıdır (Okakın ve Şakar, 2015:227-228).

Kariyer kavramının bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süresi boyunca art arda kullanması olarak ele alınması kariyer olgusunda üç ana boyutun varlığını gündeme taşır. Bunlar birey, iş ve pozisyonudur. İş ve pozisyonun varlığı bir örgütü gerektirdiğinden sonuçta birey ile örgüt bir kariyer sürecinde karşılıklı olarak bir araya gelirler. Diğer bir ifade ile, kariyer olgusu özünde birey ve örgüt olmak üzere iki temel boyuta sahip olacaktır. İlk boyut, kariyerini planlamak durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Kişi iş yaşamında ve içinde bulunduğu örgütte yerini bilme, anlama gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemelidir. Bu bireysel yönelim terminolojide “kendini gerçekleştirme” olgusu olarak nitelenir. Bu güdü doğrultusunda birey kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek gereksinimi duyacaktır. İkinci boyutta, örgüt kendi amacını dikkate alarak bireylerin örgüt içinde nereye ulaşmak istedikleri ile nasıl ulaşacakları konusunda onlarla iyi iletişim kurmalı, gerekli danışmanlık hizmetlerini sağlayarak ilerleyişlerini kolaylaştırmak şeklindeki sorumluluğu üstlenmelidir. Bu ilkede literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” kavramı ile ortaya konur ve örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini yansıtır (Kaynak, Adal ve Atalay, 2000:230-231).

Sonuç olarak kariyer kavramına tekrar dönecek olursak, kariyer kavramının en yaygın anlamı, seçilen bir hatta ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Her ne kadar kariyer teriminin anlamı bir iş dizisiyle sınırlansa da, gerçekte, bireyin tüm yaşamını içermektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009:212).

2. Kariyer Aşamaları

Kariyer aşamaları aynı zamanda bireyin yaşamının evreleridir. İnsan doğduğu andan yaşadığı son güne kadar belli yaşama dönemlerinden geçer. Bunun büyük çoğunluğunu iş hayatı için geçirme olasılığı vardır. Koşullar ve tercihler gereği hayatında, işe ayırdığı süre kısa olan bireyler için de kariyer aşamalarını bilmek önemlidir (Feredenci, 2014:249).

Kariyer aşamaları genellikle insan hayatına paralel olarak yaş ile birlikte gelişen belirli dönemlerden oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle kariyer aşamaları kişinin okula başlamasından emekli olmasına kadar geçen zamandaki bazı bölümlerin, iş ve kariyere dair spesifik özelliklerin dikkate alınarak ayrıştırılmasıdır (Özer, Sökmen ve Akçakaya, 2017:160).

Meslek ayrımı yapmaksızın çoğu birey için karakteristik olan beş kariyer aşaması tanımlanabilir. Bunlar keşfetme, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve düşüş aşamalarıdır. Söz konusu aşamalar kısaca şöyle ifade edilebilir;

- Keşfetme Aşaması: Kişinin kendini değerlendirmesi veya kendini tanıma aşamasıdır. Kişi bu aşamada hangi iş veya mesleğin kendisine uygun olduğunu sorgular. Keşfetme döneminde öncelikle aile üyelerinin meslekleri ve tavsiyeleri, ardından öğretmenler, arkadaş çevresi ve medya gibi çeşitli faktörler kişinin hem okul seçmesi hem de gelecekteki kariyer seçeneklerini belirlemesi bakımından ciddi bir etkiye sahiptir (Tunçer, 2012:203-233)
- Kurma Aşaması: Bu aşama kişinin okulunu bitirip işe başlamasından 30-35 yaşlarına kadar geçen süreyi kapsar. Bu süre içinde ilk işi bulma, işe

yerleşme, işe ilişkin yetenek kazanma, işi öğrenme ve eş düzeylerince kabul edilme gibi önemli adımlar gerçekleşir (Tunçer, 2012:233).

- Kariyer Ortası Aşaması: İnsan hayatının olgunluk dönemine karşılık gelen bu aşamada kişi işinde uzmanlaşmış, yerini pekiştirmiş ve hiyerarşi bakımından da bir iki kademe ilerlemiştir. Kişinin temel gereksinimlerinin önemi azalmış, saygınlık ve başarı benzeri gereksinimleri öne çıkmıştır. Bu nedenle daha fazla sorumluluk ve inisiyatif gerektiren işlere yönelme eğilimi vardır (Kök ve Halis, 2007:46).
- Kariyer Sonu Aşaması: Kişi bu kariyer aşamasında iş hayatının sonuna gelmesi nedeniyle yorulmuş ve yıpranmış olabilir. Dolayısıyla işe ve geleceğe ilişkin beklentileri azalabilir. Uzun yıllar boyunca aynı işin yapılması, terfi olanaklarının olmayışı, rekabet ortamında yer alamama kişiyi kariyer sonu aşamasına itmektedir. Bu aşamada kişinin sağlığına ve daha önce gerçekleştiremediği hobilerine yönelik ilgisinde artış görülür. Çalışma hevesi azalır ve kişi kendini emeklilik dönemine hazırlamaya başlar (Salih, 2015:85).
- Düşüş Aşaması: Çalışma yaşamının son yılları ile emeklilik döneminin başlangıcını kapsayan dönemdir. Hayat boyu eğitim programına sahip örgütler, bu dönemde emeklilik kararı alan çalışanlarına çeşitli kariyer seçenekleri sunarlar. Örneğin işe yeni başlayan çalışanların sosyalizasyon ve oryantasyon süreçlerinde emekli olan başarılı çalışanların tecrübelerinden yararlanılır ve onları da eğitim programına dahil ederler (Ergeneli, İlsev ve Camgöz, 2016:112).

Bir personelin kariyerinde ilerlemesi dört aşamalı bir süreçtir. Bunlar; a) İş öncesi dönem, b) işe başlama dönemi, c) Durağan iş dönemi ve d) emeklilik dönemi olarak sıralanabilir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2001:213).

B. KARIYER PLANLAMASI

1. Kariyer Planlamasının Tanımı ve Önemi

Kariyer planlama; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir (Kaynak, Adal ve Ataay, 2000:245-246).

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. 1980'li yıllardan sonra iş ve ticari çevrelerde, örgütsel yapılarda, işgücüne dönük yaklaşımlarda yaşanan değişim iş örgütlerinin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirmede yeni imkanların araştırılmasına neden olmuştur. Kariyer planlaması bu imkanları örgüte sağlamada ve böylece birey-örgüt uyumunda yardımcı bir misyon üstlenmektedir. Kariyer planlaması bir problem çözme ve karar verme işlemidir. Bireyler ile ilgili bilgiler toplanır ve geri bildirimde bulunulur. Hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilerek uygulanır. Birey ile örgüt kariyer planlamasında birlikte çalışırlar. Süreçte öncelikle bireyin kişisel ilgi ve yetenekleri saptanmalı, birlikte iş performansı değerlendirilmeli ve iş yaşamı boyunca planlanan pozisyon ve görevler için bireye gerekli nitelikleri kazandıracak faaliyetler belirlenmelidir (Kaynak, Adal ve Ataay, 2000:245-246).

Kariyer planlama yine seçilen kariyer amaçlarına ulaştıracak kariyer yolunun planlama sürecidir. Geçmiş yıllarda insan kaynakları bölümlerinin kariyer planlamada etkin bir rol oynamadıklarını görmekteyiz. Kariyer planlama, daha ziyade kişinin kendi çizmesi gereken ona ait bir yol olarak değerlendirilmektedir. Zaman içinde insan kaynakları yöneticileri proaktif olmanın önemli bir yolunun da kariyer planlamadan geçtiğini gördüler. Kariyer planlama sadece kişinin kariyerini kendine planlaması anlamına gelmemelidir. Kişilerin sadece kendi önlerine amaç koymaları ve bu amaca ulaşmaya çalışmaları yeterli bulunmamalı, işletme tarafından da çok yönlü eğitim ve diğer kariyer geliştirme aktiviteleri sunularak işgören motive edilmelidir (Okakin ve Şakar, 2015:234). İşte bu bakış açısı ile

hareket ederek günümüzde öncelikle kariyer ile ilgili çalışanların isteklerini belirleme çalışmaları yapılmış ve beş temel faktör saptanmıştır.

- 1- Kariyer Eşitliği: Çalışanlar kariyerlerini geliştirmeye imkan verecek bir performans ve terfi sisteminin oluşturulmasını istemektedir.
- 2- Amir İlgisi: Çalışanlar üstlerinin kariyer geliştirmede ve performans geribildiriminde aktif rol oynamasını talep etmektedirler.
- 3- Fırsatlardan Haberdar Olmak: Çalışanlar kariyerinin örgüt içinde gelişebileceği fırsatları öğrenmek istemektedirler.
- 4- Çalışanların İlgileri: Her çalışan farklı ölçülerde bilgiye gereksinim duyar ve kariyer gelişimine farklı düzeylerde ilgi gösterir. Bu farklılıkları göz önüne alan kişiye özgü kariyer planlama programları geliştirilmelidir.
- 5- Kariyer Tatmini: Çalışanlar mesleklerine ve yaşlarına göre kariyerlerinden farklı düzeylerde tatmin duymaktadırlar (Okakın ve Şakar, 2015:234).

Kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde insan kaynakları departmanı üstlenmiştir. Kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır.

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem de örgütü etkiler. Her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgütün desteklenmesi gereklidir. Teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, kariyer planlamasının önemini artırmıştır. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir:

- İnsan kaynaklarının etkili kullanımı,
- Yükselme gereksinimlerinin tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesi,

Yine kariyer planlama seçilen kariyer amaçlarına ulaştıracak kariyer yolunun planlama sürecidir. Kariyer planlama, daha ziyade kişinin kendi çizmesi gereken ona ait bir yol olarak değerlendirilmektedir. Zaman içinde insan kaynakları yöneticileri proaktif olmanın önemli bir yolunun da kariyer planlamadan geçtiğini gördüler. Kariyer planlama sadece kişinin kariyerini kendi kendine planlaması anlamına gelmemeli idi. Kişilerin sadece kendi önlerine amaç koymaları ve bu amaca ulaşmaya çalışmaları yeterli bulunmamalı işletme tarafından da çok yönlü eğitim ve diğer kariyer geliştirme aktiviteleri sunularak işgören motive edilebilirdi. İşte bu bakış açısı ile hareket ederek günümüzde öncelikle kariyer ile ilgili çalışanların isteklerini belirleme çalışmaları yapılmış ve beş temel faktör saptanmıştır.

1- Kariyer Eşitliği: Çalışanların kariyerlerini geliştirmeye imkan verecek bir performans ve terfi sisteminin oluşturulmasını istemektedirler.

2- Amir İlgisi: Çalışanlar üstlerinin kariyer geliştirmede ve performans geribildiriminde aktif rol oynamasını talep etmektedirler.

3- Fırsatlardan Haberdar Olmak: Çalışanlar kariyerlerinin örgüt içinde gelişebileceği fırsatları öğrenmek istemektedirler.

4- Çalışanların İlgileri: Her çalışan farklı ölçülerde bilgiye gereksinim duyar ve kariyer gelişmesine farklı düzeylerde ilgi gösterir. Bu farklılıkları göz önüne alan kişiye özgü kariyer programları geliştirilmelidir.

5- Kariyer Tatmini: Çalışanlar mesleklerine ve yaşlarına göre kariyerlerinden farklı düzeylerde tatmin duymaktadırlar (Okakın ve Şakar, 2015:234).

2. Kariyer Planlamasının Amaçları

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir;

- **İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı:** Örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleri. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya

çalışırlar. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve karlılığın artırılmasıdır.

- **Yükselme İhtiyaçlarının Tatmini İçin İşgörenlerin Değerlendirilmesi:** Çalışanlar, örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.
- **Yeni ve Farklı Bir Alana Giren İşgörenin Değerlendirilmesi:** Bazı durumlarda işgören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından işgörenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem işgören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.
- **İyi Eğitim ve Kariyer Olanaklarının Bir Sonucu Olarak İş Başarımının Yükseltilmesi:** İş başarımının yükseltilebilmesi için, işgörenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan işgörenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkanlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.
- **İş Görenlerin Tatmininin, Sadakatinin ve İşe Bağlılığının Sağlanması:** Örgütte çalışan işgörenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer bir unsur ise, işgörenin doldurduğu statünün

toplum tarafından saygı duyulan veya “önemli” sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak, ücreti yetersiz olsa bile, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini getiren konumlar tercih edilebilmektedir.

- **Bireysel Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Daha İyi Belirlenmesi:** Örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.

3. Kariyer Planlamasının Yararları

Kariyer planlama öncelikle bireylerin kariyerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Kariyer geliştirme, insan kaynakları bölümlerinin özel önem vermeleri gereken bir alandır. Özellikle insan kaynakları planlaması açısından, işletme için çok önemli bir araç olan kariyer geliştirme çalışmaları doğru programlandığı takdirde personel üzerinde büyük ölçüde motive edici ve doyumu artırıcı bir fonksiyon yerine getirmektedir. Kariyer geliştirme kariyer planlama faaliyetleri ile başlayıp kariyer yolları aracılığı ile bireyin örgüt içindeki hedefine ulaşmasını kolaylaştıran ve bu süreçte bireyin yeterliliklerini ve verimini artırarak, değişen iş koşullarına ve teknolojiye uyumunu sağlayan bir uygulamadır (Akgemisi, Şerif ve Çelik, 2004:139).

Kariyer planlamasının faydalarını iki yönden değerlendirmek gerekir. Bunlar işletme ve birey yönünden. İşletme yönünden kariyer planlamanın bazı yararları şunlardır:

- İnsan kaynakları planlarında yer alan olası iş açıklarını içerden doldurmak için personelin hazırlanması ve arttırılması,
- Küresel boyutta, şirketler arası personel transferi yapabilme olanağının bulunması durumunda uygun personelin yetiştirilmesi,
- Kariyer gelişimi konusunda verilen rehberlik hizmetleri ile çalışanın işletmeyi daha iyi tanımasının ve farklı kültürlerden gelen insanların kaynaşmasının sağlanması,

- Çalışanlarda işten ayrılma isteğinin azalması ve işgücü devrinin düşmesi,
- Kariyer hedefleri verilerek, performans artışının sağlanması,
- Eleman eskime ve aşınmasının engellenmesi,
- Personelin fark edilme saygınlık ve eğitim gereksinimlerinin karşılanması (Okakın ve Şakar, 2015:236).

Birey açısından kariyer planlamasının yararları ise şöyle özetlenebilir:

- İş performansının yükselmesi.
- Terfi, transfer ve diğer konularda verici durumunda bulunan yöneticiler tarafından tanınmak.
- Mentor ve sponsorlar bulmak.
- Yöneticinin görevlerini yerine getirmesi için gerekli bilgiyi ve uzmanlığı elinde bulunduran ast durumunda bulunmak.
- Uluslararası projelerde çalışmak, yurtdışı görevlere talip olmak.
- Kişisel gelişimin hızlanması.

Kariyer planlama görüldüğü gibi birey ve örgüt açısından birçok avantajları içeren önemli bir insan kaynakları faaliyetidir. Yukarıda sözü edilen yararları sağlayabilmek için insan kaynakları biriminin etkin bir kariyer planlama programı hazırlaması gerekir. Böyle bir program içeriği, çalışanları elde tutmak için yapılan proje bazında çalışmalarla, eğitim faaliyetleri ile desteklenmeli, iş rotasyonu, iş zenginleştirilmesi, koçluk ve kariyer danışmanlığı gibi kariyer geliştirme yöntemlerinden yararlanarak oluşturulmalıdır (Okakın ve Şakar, 2015:237).

4. Kariyer Planlamasının Boyutları

Birçok meslek ve örgütte birbirinden nispeten ayrılmış bir dizi kariyer boyutları belirlemek olanaklıdır. Genelde “Keşif, Pekiştirme, Sürdürme ve Azalma” biçiminde sıralanabilecek bu aşamalar farklı şekillerde açıklanabilir. Ancak biz literatürde yer alan genel tanımlarını açıklamakla yetineceğiz.

Keşif: Bu boyut herhangi bir bireyin, eğitim sonrasında, ilk işine başlamasının söz konusu olduğu zaman sürecinden oluşmaktadır. Bu aşamada birey, ihtiyaç, yetenek ve becerilerini; kurumun beklentileriyle uyumlaştırmaya çalışmaktadır.

Pekiştirme: Pekiştirme aşamasında birey, iş ortamı ve kuruluşun beklentileri hakkında daha iyi bir anlayış kazanmaktadır. Bu süreçte bireyin değer ve likayatını örgüt içinde belirleme çabası gündemdedir.

Sürdürme: Sürdürme aşamasında birey, genellikle kendine örgüt içinde güçlü ve sağlam bir yer edinmiş bulunmaktadır. Bu aşamada, bireyin örgütle arasında oldukça güçlü bağlar kurulduğu göze çarpmaktadır. Bu aşamadaki bir örgüt çalışanının, mevcut işini veya işyerini terk edip, farklı bir iş veya işyeri seçeneğini değerlendirmesi neredeyse hiç gündemde yoktur.

Azalma: Azalma olarak nitelenen bu son aşamada, örgüt bireyi emekliliğe doğru yaklaşmaktadır. Çoğunlukla fiziki, yaş, düşünsel yaşı yansıtmamakta ve bireyler örgüte, kuruluşun istediğinin çok daha ötesinde katkıda bulunabilme istek ve olanağında bulunmaktadır (Şimşek ve Soysal, 2016:139).

5. Kariyer Planlamasında Örgüt, Yönetici ve Çalışanların Sorumlulukları

Kariyer planlamada hat yöneticileri astlarının gelecekteki hedeflerini desteklemek durumundadır ve onları uygun şekilde yönlendirebilecek bir beceriye sahip olmalıdır. Kariyer geliştirmede hat yöneticilerin ve çalışanların sorumlulukları üç kategoride özetlenebilir: (Sabuncuoğlu, 2016:176).

1- Kariyer gelişimini özendirme:

- Kariyer gelişiminin önemini anlatma
- Kariyer gelişiminin anlamını anlatma
- Kariyer gelişimin öneminin farkında olunmasını sağlama
- Gelişim için uygun bir ortam yaratma, elemana fırsat sağlama
- Gelişim kaynaklarının kullanımını sağlama

2- Kariyer sorunlarında elemana zaman ayırma:

- Bir yönlendirici olarak çalışma
- Bireysel performansta geribildirim sağlama

- Organizasyondaki gelecek fırsatlar hakkında bilgi verme
- Çalışanlara kendi kariyer amaç ve planları doğrultusunda destek verme
- Kariyer gelişimi açısından bir fikir kaynağı olarak görev alma
- Gerçekçi beklentiler oluşturma

3- Kendi elemanlarının gelişimi için daha fazla faaliyette bulunma:

- Kariyer ilgilerini öncelikli ele alma
- Daha fazla fırsat yaratmak için işlerin yeniden dizaynı
- Çalışanların ödüllendirilmesi yoluyla kişisel gelişimin kuvvetlendirilmesi

6. Kariyer Yolları ve Kariyer Planlaması İlişkisi

İnsan kaynakları planlaması konusu içinde kariyer planlamasının önemli yeri olmaktadır. İnsan kaynakları uzmanları, günümüzde kariyer yolları ve kariyer planlaması arasındaki ilişkiye de dikkat çekmektedirler.

Genelde teknik uzmanlaşma ve yöneticilik mesleği için kullanılan kariyer yolları ve kariyer planlamasını, işverenler uyguladıkları taktirde çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları kolay olmaktadır. Doğru nitelikte, doğru sayıda insanı, doğru zamanda bulmayı hedefleyen insan kaynakları yönetimi, yapılacak iş için ne tür yeteneklerin gerekli olduğunun ve örgüt ihtiyaçlarının karşılanması için çalışanların yeteneklerinin diğer iş konuları ile nasıl bir ilişkide olduğunun belirlenmesinde tanımlayıcı rol oynayan kariyer planlaması ile kesişmektedir (Çelik, 2016:126-127).

İnsan kaynakları bölümleri farklı sebeplerden dolayı kariyer yolları ve kariyer planlaması faaliyetlerini gerçekleştirirler. Firma içindeki bölüm yöneticileri elbette kariyer planlamasına yardımcı olmalıdır. Fakat kariyer yolları ve kariyer planlaması sadece bölüm yöneticilerinin sorumluluğuna bırakılırsa istenilen şekilde yapılmayabilir. Kariyer yolunda ilerlemede kariyer rehberliğinin yapılması, çalışanların tavsiyeleri dinlemeleri durumunda kariyer fırsatlarının ortaya çıkacağını varsayar. Buna rağmen firma faaliyet alanının genişlemesi, küçülmesi veya firma stratejisinde değişikliklerin meydana gelmesi fırsatların gerçekleşmesini

engelleyebilir. Hayal kırıklıkları ve moral, performansı olumsuz yönde etkileyebilir ve bu durum israflara yol açabilir (Çelik, 2016:127).

7. Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar

Bireyin sahip olduğu yetiler, kişilik özellikleri, aldığı eğitim, çalıştığı örgütün yapısı; kariyer olanakları sağlayacak esnekliğe sahip olup olmayışı, gerekli motivasyonu sağlayıp sağlayamadığı, şirket kültürü, çalışılan sektörün sunduğu kariyer imkânları, kariyer değiştirme olanaklarının varlığı ya da sosyo-ekonomik faktörler kariyer ve kariyer planlaması ile ilgili sorunlarda öne çıkan unsurlardır. Dolayısı ile kariyer planlama kişisel ve kurumsal ayakları olan iki farklı süreç gibi görünse de kişi ve sistem aslında birlikte sisteme katılmış olurlar (Asuman, 2015:4).

Kariyerin planlamasının ilk safhalarında karşılaşılan güçlükler arasında öne çıkan unsurun kariyer hedefinin belirlenmesi olduğu görülür. Kişinin mevcut fırsatların, seçeneklerin ve yapacağı tercihlerin farkına varması gerekir. Ancak, kariyer gelişiminin “hayat boyu devam eden bir süreç olduğu” dikkate alındığında kariyer planlaması ile ilgili sorunlara sadece eğitim sürecinin sonunda değil iş hayatının ilerleyen safhalarında da karşılaşılr. Kariyer planlama kişinin, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerini geliştirmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonları için gerekli yeni yeterliliklerin kazanılmasıdır (Asuman, 2015:4-5).

Her ne kadar kariyer planlaması bireysel bir faaliyet gibi görünse de, çalışılan kurum veya firmanın kariyer yönetimi politikaları ve uygulamalarından bağımsız olarak düşünülemez. Kamu kesiminde işe alma, atanma, terfi, eğitim gibi kariyer yönetimini ilgilendiren bir çok alanda önceden belirlenmiş kurallara göre hareket edildiğinden bireyin elinde kariyer planlamasını dayandırabileceği veriler bulunmaktadır. Kuşkusuz kamu kesimindeki kayırmacılık ve objektif olmayan kararlar ile yazılı sistem büyük ölçüde dejenere edilmişse de, ortada iyi-kötü bir sistem vardır. Buna karşılık özel sektörde büyük yabancı firmalar ile bir kaç büyük

grup bir kenara bırakılacak olursa, bırakın bir kariyer planlaması politikasını ve sistemini, kariyer yönetimine temel oluşturabilecek bir çok insan kaynakları fonksiyonuna ilişkin temel politikalar bile belirlenmemiştir. Buna özel sektördeki iş güvenliğinin düşük olması da eklenince özel sektörde kariyer planlaması yapmanın olanaksızlığı da kendiliğinden anlaşılır (<http://www.mcozden.com/forum>).

Kariyer planlama ve geliştirme, eleman seçme ya da eğitimi gibi temel insan kaynakları yönetimi aktiviteleriyle karşılaştırıldığında, kurumların ciddi yatırımlar yapmaktan kaçındığı bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi olarak görünmektedir. Bunun en önemli nedeni ise, hem çalışan hem de kurum için kısa vadede gözle görülür kazancın fazla olmamasıdır. Ancak, ciddi bir şekilde planlanan ve uygulanan bir kariyer geliştirme sisteminin, kurumlara maddi kazanç olarak döneceği de kuşkusuzdur (Sümer, 1999).

8. Bireysel Açıdan Kariyer Planlaması

Kariyer planlamasının birinci boyutunu oluşturan bireysel kariyer planlaması işe oranla bireye daha fazla odaklaşmakta, bireyin amaç ile yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Bu tür bir analiz, çalışanın yeteneklerini geliştirmesi için örgüt içi ve dışı çevredeki durumu ortaya koymaktadır. O halde bireysel kariyer planlamasını, çalışanın sahibi olduğu yetenek ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını oluşturma ile kendisini bu amaçlara ulaştıracak yöntemleri saptamasından oluşan bir faaliyet süreci olarak anlamak doğru olacaktır (Karcıoğlu, 2001:67).

Bireysel kariyer planlaması, kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan plandır. Aynı zamanda bireysel kariyer planlaması, işgörenin kendi kişisel ve mesleki ilgilerini, kişisel ve kariyer hedeflerini ve mevcut beceri ve yetenek düzeylerini incelemelerini ifade etmektedir. Bir başka deyişle kişi, böyle bir plan aracılığıyla, kendi, yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerler, alternatif kariyer fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar. Bu bakımdan birey, bireysel kariyer

planlamasına kendini anlama veya kendini değerlendirmeyele başlamalıdır. Daha sonra kişi, açık amaçlar oluşturur ve bu amaçlara ulaşmak için neler yapacağını belirler (Bingöl, 2016:349).

Personelin bireysel açıdan kariyer planlaması yapabilmesinden önce bir işletmenin başarılı olması gerekmektedir. Kariyer planlaması ancak işletmenin başarılı olması durumunda gerçekleşebilir. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için iki kaynağı ihtiyacı vardır. Bunlar; fiziksel kaynaklar ve insan kaynaklarıdır. Fiziksel kaynaklar; öz kaynakları, alacakları, borçları ve karları içeren finansal kaynaklardır. İnsan kaynakları ise; bilgi, beceri, deneyim, karar verme, yaratıcılık, pazarlama kapasitesi ve bu yeteneklerin örgütlenmesini, yapılandırılmasını, ödüllendirilmesini içermektedir. başarı için bunların hepsi önemli olmakla birlikte rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak, insan kaynakları ve kaynağın yönetimidir (Benligiray, 2007:3).

Rasyonel bir kariyer planlama süreci, öncelikle çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesiyle başlar. Çalışan kendisini her yönden analiz etmeli ve hangi yapmak istedikleriyle, becerilerini uyumlaştırmaya çalışmalıdır. Kişi kendini iyi tanımadıkça gerçekçi bir kariyer planlaması yapması söz konusu değildir.

Birey ve örgüt kariyer planlamasında işbirliği içinde çalışır. Süreçte öncelikle bireyin ilgi ve yetenekleri tespit edilir, birlikte iş performansı değerlendirilir ve iş yaşamı boyunca planlanan pozisyon ve görevler için bireye gerekli nitelikleri kazandıracak faaliyetler belirlenir. Kariyer planlama, genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolları ise, çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisidir.

Bireysel kariyer planlama sürecinde örgütler, insan kaynakları planlarıyla sistemlerini bütünleştirip kariyer danışmanlığı yapmalı ve performans arttırmaya yönelik eğitim programları türünden çalışmalar yürütmelidir. Kariyer danışmanlığı,

kişinin nitelik ve yeteneklerine uygun olan kariyer yolunda ilerlemesi için kişiye gelişme göstermesi beklenen konular hakkında yardımcı olacaktır (Aytaç, 2010:392).

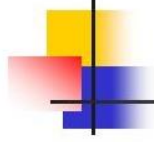
9. Bireysel Kariyer Planlamasının Aşamaları

İnsanlar açısından bakıldığında, kariyer planlamasında genellikle 5M (Makine (Machine), İnsan (Man), Para (Money), Malzeme (Material) ve Yönetim (Management) olarak denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisi çok farklı bir konuma değere sahiptir. İnsan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan plan, organizasyon, yönetim ve emekle çalışır ve girdilerin tümüne hükmeder (Sabuncuoğlu, 2000:2). Biran için insan gücünün işletmeden çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalır. O taş ve demire can veren, işletmeyi kuran işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten ve sonunda o mal ve hizmeti tüketen yine insandır (Tunçer, 2011:5).

Etkin bir kariyer planlama sisteminin dört temel aşaması vardır:

- i- İnsan Kaynakları Planlaması: Bu aşamanın temel amacı, belli süre sonraki personel ihtiyacının bilinmesi ve bu ihtiyaca cevap verilecek şekilde insan kaynakları stratejileri geliştirmektir.
- ii- Bireysel Değerlendirme: Bu aşamada amaç, kariyer planlaması yapmak isteyen çalışanın ilgi, beceri, tutum, beklenti ve yeteneklerinin değerlendirmesini yapmaktır.
- iii- Eşleme: Çalışanların belirlenmiş ilgi, beceri ve beklentileri ile kurumun belirlenmiş gelecek personel ihtiyacının karşılaştırılması, eşleştirilmesi aşamasıdır.
- iv- Kariyer Geliştirme: Bir önceki aşamada oluşturulan kariyer stratejisi uygulamaya geçirilir. Çalışan bazı aktivitelere tabi tutulur. İş rotasyonu, seminerler, lisans, yüksek lisans programlarına parasal destek bu aktivitelere örnek olarak gösterilebilir.

Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları



AŞAMA 1: kendini tanıma ve değerlendirme

AŞAMA 2: alternatif meslekler, örgütler ve sektörleri tanıma

AŞAMA 3: kişisel özelliklerle alternatifleri karşılaştırma

AŞAMA 4: iş önerileri alma

AŞAMA 5: bir öneriyi seçme

AŞAMA 6: işlerin iyi gitmesi

Aşama 1. Kendini Tanıma ve Değerleme: Bu aşama değerleri, hedefleri, becerileri, güçlü ve zayıf yönleri, becerileri, güçlü ve zayıf yönleri ve bireysel amaçları kapsayan kişisel bir envanter yapmayı içerir. Burada kişi, kendi değerlerinin, hedeflerinin, becerilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin ve amaçlarının ne olduğunu ortaya koyar (Bingöl, 2016:349).

Aşama 2. Alternatif Meslekler, Örgütler ve Sektörleri Tanıma: Kişinin seçeceği iş veya işlerin yaşamında önemli bir etkiye sahip olmasından dolayı, ilk işinden ve ilk şirketinden neyi istediğini dikkatlice analiz etmesi ve düşünmesi önemlidir. Kişinin öncelikle çalışmak isteyebileceği sektörleri ve meslekleri tanıması gerekir. Bu konudaki bilgi kaynakları; internet, gazeteler, mesleki dergiler, okullarda bulunan işe yerleştirme büroları, kütüphaneler arkadaşlar ve ailedir. Bunlar dışında, kişi tatil dönemlerindeki iş deneyimleri, staj, kısmi çalışma gibi yollarla da doğrudan bilgi elde edebilir (Bingöl, 2016:350).

Aşama 3. Kişisel Özelliklerle Alternatifleri Karşılaştırma Örgütsel Yaşam İçin

Hazırlanma: Birey, alternatif meslekler, örgütler ve sektörler hakkında elde ettiği bilgileri bu aşamada değerlendirir ve kendi özellikleriyle karşılaştırır. Kuşkusuz insanların meslekler hakkındaki, bilgilerle kendileri arasında ilişki kurmaları genellikle zordur. Özellikle benzer alternatifler arasından seçim yapmaya çalışmak önemli bir sorundur. Arzu edebileceğiniz iş türünü, çalışmak istediğiniz örgüt veya sektör türünü bilmek önemli bir adımdır (Bingöl, 2016:351).

Aşama 4. İş Önerileri Alma: Kişisel özelliklerle alternatifler arasında karşılaştırma yaptıktan sonra ilgilendiğiniz işlerin, örgütlerin ve sektörlerin sayısını azaltıp örgütsel yaşama kendinizi hazırlamış olursunuz. Daha sonra yapılacak şey, tercih ettiğiniz işler ve örgütler için başvurmak veya bu örgütlerin size öneride bulunmasını sağlamaktır (Bingöl, 2016:352).

Aşama 5. Bir Öneriyi Seçme: Günümüzde iş piyasasında sabırlı olmanız gerekir. Özellikle ülkemizde sabırlı olmak çok önemlidir. Hemen iş önerileri almayabilirsiniz. Bu durum sizi kötümserliğe sürüklememeli. Bunun için daha fazla çaba göstermek zorundasınız. Er veya geç iş önerisi aldığınızda, bilinçli ve hatta kurnazca davranarak öneriler arasından bir seçimde bulunmalısınız. (Bingöl, 2016:352).

Aşama 6. İşlerin İyi Gitmesi: İşlerin iyi gitmesi, alternatif öneriler arasından seçtiğini ve işe başladığınız örgütte istediğiniz veya beklediğiniz şeyleri bulmanızı kasteder. Bu beklentilerin başında, yükselme olanağı gelmektedir. Kişi, bir örgütte iş yaşamına başladığında kariyerinin son aşamasına gelmemiştir. Nitekim iş gören, bulunduğu pozisyondan daha yukarılara doğru hareket etmeyi arzu eder. Bu bakımdan bireysel kariyer planlamasının içerisinde, iş yaşamında ilerlemenin yolları da söz konusudur. Kişi, yine kendi kişisel güçlerini, zayıflıklarını, tercihlerini, değerlerini, ilgilerini ve arzularını değerlendirir ve örgütün kariyer yönetim programlarınca sunulan fırsatları araştırıp yararlanma yoluna gider (Bingöl, 2016:352).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ

A. PERFORMANS KAVRAMI

1. Performansın Tanımı

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır”. Bu sonuçlar olumlu ise personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise işgören başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2016:373).

Performans, bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içerisinde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Kavram, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyini ya da çalışanın davranış biçimini niteler. İş ya da görevin yerine getirilmesi suretiyle elde edilen sonuçlar olumlu ise, kişinin kendisine verilen görev ile sorumlulukları başarı ile yerine getirdiği dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu, aksi durumda yani sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarılı olmadığı ya da performansının düşük olduğu kabul edilir. Üstün performans başarı ile aynı anlama sahiptir. Başarı, bir iş ya da uğraşının üstesinden gelmek, muvaffak olmaktır (Şimşek ve Öge, 2011:307).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Performans değerlendirme, işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir (Polat, 2011:257).

Kişi, işine bir takım özelliklerini taşır ve bu özelliklerini kullanarak, kendisine verilen görevleri maksimum düzeyde yerine getirmeye çalışır. Kişi işinde iyi bir performans gösterdiği taktirde, ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde eder, ilerler, terfi yoluyla yükselir. Bir örgütün tüm  yeleri, maksimum düzeyde görevlerini yerine getirdiğinde veya üstün performans gösterdiğinde stratejik hedeflerine ulaşma şansı artar (Bingöl, 2016:373-374).

Yine performans bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da organizasyonun, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, organizasyonun o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da, sistemin toplam performansı anlatılır. Organizasyonlarda toplam performansın değerlenmesi, yönetim işlevlerine y n gösterecek ve sisteme nerede müdahale edilmesi gerektiğinin sinyallerini verecek önemli bir araçtır. Bu nedenle her işletme genel performansı etkileyen tüm boyutların ve bunların aralarındaki ilişkilerin değerlenmesini sağlayan bir sistemin kurulması esastır (Bingöl, 2016:374).

Anahtar performans alanları bir anlamda organizasyonun temel amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için önemli olan işlevsel amaçların kurulmasını gerektiren alanlar olarak tanımlanabilir. İşletme organizasyonları için önemli bir anahtar olan performans, bu organizasyonlarda çalışan insanlarla ilgilidir. Bir organizasyon ancak personelinin performansı kadar iyi olabilir. Çünkü personel performansının organizasyonun hem finansal hem de üretim/hizmet düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Bu karşılıklı ilişki nedeniyle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması organizasyonun performansını da artıracaktır (Benligiray, 2016:193)

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bir bütün olarak önemli noktalarda iřęörenin başarısını ölçmektir. Bir başka açıdan ise iřęören değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2016:228-229).

Performans kriterleri işle ilgili olmalı, yani işteki görevleri içermelidir. Bu yüzden, performans kriterlerini belirlerken iş analizi ve iş tanımlarından faydalanmak gerekir. Performans kriterleri aynı zamanda işletmenin strateji ve hedefleri ile de uyumu olmalıdır. Örneğin, bir işletme hizmet kalitesine önem veriyorsa, müşterilere verilen hizmetin kalitesine katkıda bulunacak davranışlar belirlenmeli ve çalışanların bu davranışları yerine getirip getirmediikleri değerlendirilmelidir. Bunun yanında, performans kriterleri bir işte yerine getirilen görevlerin tamamını kapsamalıdır. İşin başarıyla tamamlanması için tüm görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde değerlendirme tek bir kritere dayandırılırsa çalışan işinin en önemli parçasının o kriter olduğuna inanarak diğer görevlere önem vermeyebilir (İlsev, 2014:180).

2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizil glerinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Performans değerlendirme, kısaca iřęörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre, performans değerlendirme “rgtlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve çok evreli bir süreçtir (Bingöl, 2016:375).

Genel olarak performans yönetimi çerçevesinde ele alınan performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir köşe taşıdır ve örgüt yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Bir performans değerlendirme sistemi, bireysel amaç başarımlarını ölçmek suretiyle, insan kaynakları yönetimine ilişkin birçok kararın alınmasında gerekli verileri sağlar. Yapılan araştırmaların sonuçları, performans değerlendirmenin, performans beklentilerini açığa çıkarma ve tanımlama, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme, kariyer danışmanlığı sağlama, iletişimi kolaylaştırma, parasal ödüller verme, terfileri belirleme, çalışanları motive etme, denetleme ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme amaçlarıyla kullanıldığı görülmektedir (Bingöl, 2016:378).

Performans değerlendirme belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyidir. Performans değerlendirme bir zaman kesiti içinde çalışanın kendisine verilen işi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak da tanımlanabilir. Örgüt açısından bakıldığında ise, iş performansının değerlendirilmesi sürecini kapsar. Doğru bir biçimde yapıldığı takdirde sonuçlarından hem çalışanlar hem yöneticiler hem de insan kaynakları bölümü büyük yarar elde edecektir. Kısacası performans değerlendirme tüm örgütün yararına olan bir insan kaynakları faaliyetidir (Okakın ve Şakar, 2015:159).

Performans değerlendirmenin başlıca amacı, çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Bir değerlendirme planından da çok şey beklenmemelidir. Örneğin, personeli geliştirme konusunda etkili olan bir plan, ücret artış oranını veya miktarını belirlemede en iyi plan olmayabilir. Yine de, uygun bir şekilde tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir sistem, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede, hem de işgören performansını iyileştirmede yardımcı olabilir (Bingöl, 2016:382).

Günümüzde örgütler bireylerin performanslarının değerlendirilmesi konusuna özel bir önem vermektedirler. Bunun nedeni örgütsel performansın bireyin performansına bağlı olmasıdır. Ayrıca örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak bir örgütsel iklimin oluşturulması da performans değerlendirme sisteminin etkinliğine bağlıdır. Örgütler kendi şartlarına uygun performans değerlendirme yöntemlerini kullanmalı ve elde edilen sonuçları uygulamalıdır. Kullanılan yöntemlerin uygunluğu kadar, elde edilecek sonuçların gerçekçi olması ve bu sonuçların örgütte adil bir biçimde uygulanması son derece önemli bir husustur (Aydoğan ve Akgemici, 2016:38).

Performans değerlendirme, çıktılarının en sıklıkla kullanıldığı alan ücret ve maaş yönetiminde kullanılmasıdır. Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olur. Kişilerin maddi kazançlarının oranı onların performansları ile ilişkilendirilince çalışanı yüksek performans için motive edecektir. Dolayısıyla örgütlerin birçoğu performans için motive edecektir. Dolayısıyla kurumların birçoğu performans sonuçlarını doğrudan ya da dolaylı şekilde ücret yönetiminde kullanılmaktadır. Amaç yüksek performansı ödüllendirirken, düşük performansı ise başarıya odaklamaktır. Performansı yüksek olan yüksek maaş alırken düşük olan ise, ortalama bir artış almalıdır (Sabuncuoğlu, 2016:230).

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların başarıları ve artıları kadar eksikleri hakkında da işletmeye bilgi vermektedir. Etkin ve objektif uygulanmış olan bir sistemde çalışanın geliştirilmesi gereken yönlerinin tespiti de en gerçek haliyle ortaya çıkacaktır. Bu eksikliklerden yola çıkarak eğitim ihtiyaç analizi, eğitim bütçesi ve eğitim planlaması gibi uygulamaların temel aşamasını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016:230).

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve idaresinden insan kaynakları departmanı sorumludur. Değerlendirme sisteminin tasarlanmasında insan kaynakları departmanı diğer departman yöneticileriyle ve işlerle ilgili bilgisi olan uzman kişilerle birlikte veya onların onayını alarak sistemin genel ilke ve politikaları ile değerlendire yaklaşımlarını belirler. Uygulama sırasında sistem hakkında bilgi vermek ve sistemin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla değerlendirici ve değerlendirilenler için gerekli eğitimleri düzenler. Performansı değerlendirmekten sorumlu kişiler değerlendirmelerini yaptıktan sonra sonuçları analiz eder ve raporlar (İlsev, 2014:178).

Yukarıda sözü edilen tanımlardan da anlaşıldığı gibi işletme için performansın anlamı bireyin düzeyi veya elde ettiği sonuçlar açısından yaptığı işin değerlendirilmesidir. Görev yerine getirilirken elde edilen sonuçlar olumlu ise performans yüksek, olumsuz ise performansın düşük olduğu kabul edilir. Bu açıdan performans değerlendirme sonuçları işgörenlerde pozitif ve negatif etki yapabilmektedir. Disiplin, cret artışları, terfi gibi değerlendirmelerden yararlanıldığında çalışanlar aynı zamanda kendi performanslarını takip etme imkanı bulmaktadır. Diğer taraftan performans değerlendirme sonuçları örgüt açısından da büyük önem taşır. Başarılı personel hakkında bilgi verir. Bu bilgiler personelin eğitimi kariyeri ve yönlendirilmesi gibi faaliyetlerde kullanılmaktadır (Okakın ve şakar, 2015:160).

Performans değerlendirmesinin hangi çalışanların başarılı hangilerinin başarısız olduğunu belirlemenin dışında hem işletme hem de çalışanlar için faydalı olan çeşitli işlevleri vardır. Performans değerlendirmesinin amaçları idari ve gelişim amaçları olarak grupeandırılabilir.

a. İdari Amaçlar

Performans değerlendirmesi çalışanın işletmeye yaptığı göreli katkıyı belirler. Dolayısıyla, değerlendirme sonuçları cretlendirme ve cezalandırma, yükseltme ve işten çıkarma gibi kararların alınmasında kullanılabilir. Burada amaç çalışanların başarılarına paralel sonuçlar elde etmesinin sağlanmasıdır.

Bunun yanında mevcut insan kaynakları incelendiğinden değerlendirme sonuçları insan kaynakları planlamasında da kullanılabilir (İlsev, 2014:179).

b. Gelişim Amaçları

Performans değerlendirmesi çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek performansını nasıl geliştirebileceği konusunda geribildirim sağlamak amacıyla da kullanılabilir. Bu yaklaşıma göre, yöneticinin görevi sadece geçmiş performansı değerlendirmek ve denetlemek değil çalışanın işteki davranışlarını geliştirmektir, çünkü beklentileri karşılayan bir çalışma bile kendini geliştirebilir ve işletmeye daha fazla katkıda bulunabilir. Performans değerlendirmesi çalışanların güçlü yönlerinin farkına varmalarını, başarısız oldukları noktaların belirlenmesini, sorunların sebeplerinin ortaya çıkarılmasını ve çözüm yollarının belirlenmesini sağlar (İlsev, 2014:179).

B. PERFORMANS YÖNETİMİ

1. Performans Yönetimi Tanımı

Performans yönetilmesi fikri yeni değildir. Bu alandaki ihtiyaç uzun zamandır bilinmektedir. Zaman içinde bu amaca yönelik çok sayıda uygulama, teknik, araç ve felsefe geliştirilmiştir. Ancak bunlar genellikle performansa farklı açılardan yaklaşmışlardır. Örneğin, sadece örgütsel performansın yönetilmesine ilişkin modeller personeli görmezden gelmektedir. Buna karşılık bireysel performansın yönetilmesine ilişkin modeller de, organizasyonun vizyonu, misyonu, değerleri, amaçları, stratejileri , organizasyonun yapısı, rekabet avantajı, işin katma değer boyutu vb. gibi çok önemli unsurlarla ilgilenmez. Bu nedenle performans yönetimi sistemlerinde bu modellerin bileşiminin kullanılması tercih edilir (Benligiray, 2016:193).

Bir işletmede yöneticilerin en önemli görevlerinden biri çalışanların faaliyetlerinin işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmasını sağlamaktır. Yöneticilerin çalışanların performanslarıyla işletmenin amaçlarını uyumlaştırmaya çalıştıkları sürece performans yönetimi denir. Performans yönetimi süreci çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlar. Bu

süreçte performans tanımlanır, ölçülür, gözlemlenir ve çalışana geri bildirimde bulunulur (İlsev, 2014:177).

Performans yönetimi, kuruluşlara etkinliği, verimliliği izleme, kontrol etme ve stratejik öncelikleri yerine getirme imkanı veren, yeni sayılabilecek bir yönetim uygulamasıdır. Bugün tüm dünyada bu konunun önemini kavramış kuruluşlar, performans yönetimi sistemini uygulamaktadır. Yapılan araştırmalarda dünyanın en büyük 500 kuruluşunun yüzde yetmişinin performans yönetim sistemini uyguladıkları, bu oranın da her yıl düzenli arttığı görülmektedir. Performans yönetimi sisteminin ilk uygulamaları 1970'li yılların karar destek sistemlerine kadar götürülmektedir. Bu tarihlerde uygulanan ilk karar destek sisteminin amacı yöneticiye karar verme sürecinde destek olmak ve yardım etmektir. Ardından teknolojik gelişme bu sürece destek olmaya başladı. Daha sonra gündeme gelen yönetici bilgi sistemleri uygulamaları bu gelişmeleri destekledi. Bu dönemde orta ve üst kademe yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgi altyapı desteği verildi (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:279).

Performans yönetimi gerçekleştirilmesi istenen örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara personelin çalışmasıyla yapacağı katkıyı artırıcı şekilde yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini içerir. Performans yönetimi, organizasyonun uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, yönetimin beklentilerinin personele iletilmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplin ile ilgili teknikleri içeren şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır (Benligiray, 2016:93).

Performans yönetimi kavramı planlama ve uygulama aşamalarını kapsayan bir süreci ifade eder. Performans değerlendirmesi planlaması yapılırken amaçların öncelikle saptanması, iş analizlerinden yararlanılarak çalışanların ve grupların faaliyetlerinin analiz edilmesi gerekir. Performans değerlendirme ve ölçülmesinde verimlilik, kalite, zamanlama ve yaratıcılık gibi faktörlerin dikkate alınmalı,

müşterilerin bakış açıları değerlendirilmeli, rakip firmaların faaliyetleri izlenerek örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Planlama aşamasında dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus da bazı teknik unsurların gözden kaçırılmamasıdır. Örneğin, enflasyonun örgüt faaliyetleri üzerindeki etkilerinin dikkate alınması gibi (Aktan, 1997:258-259).

Performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içerisinde performansı anlayıp yöneterek örgütten ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar alma aracıdır. Performans değerlemeyi statik bir değerlendirme eylemi olarak değil dinamik bir süreç olarak ele alarak çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve performans konusunda çok daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem performans yönetim sistemi olarak adlandırılır. Performans yönetimi, çalışanları kendi potansiyellerinin farkına varmaları yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geri bildirim ve tanınmayı kullanarak çalışanların yönetimine sistematik yaklaşımı temsil eden önemli bir örgütsel süreçtir. (Bingöl, 2016:275). Performans yönetimi hem bireysel hem de takım başarısını destekleyen değişim için anahtar rol oynar. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi performans yönetimi de planlamayı gerektirir. Gerekli yetenek ile becerileri geliştirmek için de eğitim ve liderliği kullanır. Nihayet, performans yönetimi, belirli bir plan çerçevesinde bireysel ve örgütsel performans değerlemesi için temel olacak yöntemler ile kriterleri ortaya koyar (Şimşek ve Öge, 2011:308)

1.1. Performans Yönetiminin Faydaları

Performans yönetimi çalışanların yönetimde kullanılan tüm örgütsel etkinliklere yönelik kullanışlı bir şemsiyedir. Bu şemsiye, pek çok etkinliği ve disiplin prosedürlerini kapsar. Bundan dolayı performans yönetiminin kuruluşlara sağladığı katkı çok fazladır. Performans yönetiminin genel amacı; kuruluşun etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Kuruluşlar bu sayede çalışanları için ayarlanmış hedefleri ve bu çalışanların ulaştıkları standartları kontrol etmek ve standartların altında kaldıklarında ödülü saklı tutarken,

standartların üstüne çıktıklarında ödüllendirerek personelin performanslarını kontrol etmektedirler. Bu nedenle performans yönetiminin 2 temel amacı bulunur. Bunlardan ilki, iş süreci hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, yönetsel kararlar alınırken gerekli olmaktadır. Çünkü bir kuruluşun yönetim kadrosu, performans yönetimi sonucunda elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez. Anlayışın diğer amacı da, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Geri bildirim, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olacaktır. Ayrıca, çalışanların kuruluş içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini ve kuruluşun neresinde duruklarını görebilmelerini sağlayacaktır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005:133).

Performans değerlendirme çalışan açısından bireysel psikolojik bir ihtiyaç iken örgüt açısından insan kaynakları yönetiminde çok önemli bir gereksinimi ifade eder. Performans değerlemenin performans yönetimindeki gerek ve faydaları konusunda şunlar söylenebilir.

- Performans değerlendirme çalışan açısından bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum açısından örgütsel düzeyde motivasyonu sağlamaya dönük bir gereksinimdir.
- Performans değerlemenin hedefi çalışanı kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektedir. Gerek kişinin, gerekse de örgütün gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına imkan verdiği için kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlar ile üstleri arasında iletişim kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar.
- Bir bütün olarak örgütün etkinliğinin belirlenmesine neden olur. Tek tek bireylerin performans düzeylerinin toplamı sonuçta örgütün performansını belirleyecektir.
- Performans değerlemenin sonuçları çalışanı yeni arayışlar ve atılımlara hazırlayacaktır. Ayrıca mevcut eksikliklerini görerek düzenlemeler yapmalarına imkan sağlayacaktır.

- Ücret yönetimi ile ayarlamaları için gerekli olan verileri sağlar. Çalışanlara yönelik ücret ve diğer maddi ödemeler ile motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilir.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanımını sağlayacak veriler elde edilir.
- Çalışanlar, görev tanımları çerçevesinde üstlerinin kendilerinden olan beklentilerini öğrenme imkanı elde ederler.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak çalışanların belirlenmesinde değerlendirme sonuçları önemli bir kaynaktır.
- Çalışanların hedeflerine ne derecede ulaştıkları kontrol edilmiş olduğundan kişi ve örgüt düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Örgüt için gerekli eğitim programlarının düzenlenmesine ve özellikle de eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur (Fındıkçı, 1999:299).

Performans yönetiminin faydalarının belirlenmesi ve performansın geliştirilmesi için öncelikle performansın düşük olmasına neden olan faktörlerin belirlenmesi gerekir. Performans düzeyi üç temel faktöre bağlıdır; beceri, motivasyon ve çevresel faktörler. Çalışanın performansının yüksek veya en azından yeterli düzeyde olabilmesi için işinin başarıyla yapabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerekir. Bunun yanında, çalışanın işinin gereklerini yerine getirmek için isteklilik duyması, yani motivasyonunun da olması gerekir. Çalışan başarılı olmak için gerekli becerilere sahip olsa bile motivasyonu düşük ise performans düzeyi de düşük olacaktır. Öte yandan, kişinin kontrolü altında olmayan çevresel faktörler de performansı etkiler. Çevresel faktörler gerekli malzeme, ekipmanın veya kaynakların yetersizliği, işletme içi kurallar ve bürokrasi gibi çalışma ortamı ile ilgili olabileceği gibi çalışanın özel hayatıyla ilgili de olabilir (İlsev:2014:179).

1.2. Performans Yönetiminin Sakıncaları

Performans yönetim sistemi, gereken önem verilmeyip, etkili şekilde uygulamaya konulmadığında, önemli olaylardan çok önemsiz işler üzerinde odaklanabilmektedir. Performans yönetim sistemi kuruluşlara, değer katacak stratejik hedefler üzerine yoğunlaşmalıdır. Burada, günlük faaliyetlerdeki sorumluluk ve sonuçların takibini yapan bir sistem anlaşılmamalıdır. Kuruluşun çok iyi belirlenmiş stratejik hedefleri olmalıdır. Ancak performans yönetimi ile ilgili uygulamalara baktığımızda önemli sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunların çözülebilmesi, iyi analiz edilmelerine bağlıdır. Eğer kuruluş üst yönetimi bu süreçte başarılı olursa, sorunların çözümü kolay olacaktır. Performans yönetiminin sakıncalarını maddeler halinde şu şekilde açıklamak mümkündür;

- Değerlendirmeye karşı performans: Bazı kuruluşlar performans yönetim sistemini, sadece bir değerlendirme sistemi olarak görmektedir. Oysa performans geliştirme ileriye dönük ve devamlı gelişen bir süreçtir. Çok iyi düzenlenmiş değerlendirmelerin kuruluşa artı değer katmaları, bunların performans geliştirme aşaması içinde kökleşmesi ile mümkündür. Eğer günlük performans geliştirme dinamikleri iyiyse, her bir çalışan yaratıcı değerlendirme aşamasına giden yolda, rehberlik edecek bilgi ve beceriye sahip olacaktır.
- Kontrole karşı geliştirme: Performans yönetimi geliştirme amaçlı değilse, zorlamayla yapılan bir kontrol sistemi olarak algılanacaktır. Çalışanların mesleki gelişmelerini sağlaması, yöneticilerin sorumluluğunda olmasına rağmen, çoğu kuruluşta bunu başarabilecek ortam ve gerekli düzenlemeler olmayabilir. Eğer kuruluşta geliştirmeye gerçekten değer verilmiyorsa, performans geliştirme sadece bir kurgu olarak kalır ve bu sistemin çalışması mümkün olmaz.
- Niteliksiz denetime karşı doyurucu denetim: Birçok denetçi, performans geliştirmeyi sağlayacak becerilere sahip değildir. Destek, danışmanlık, doğrulayıcı ve pekiştirici geri bildirim, yeniliğe açık bir diyalog için iletişim becerileri çok önemlidir. Tartışma ve çatışma her zaman ikinci aşamada olması gerekir.
- Katı ve karmaşık olana basit ve esnek olmak: Kuruluşlardaki her birime aynı performans yönetim sistemini vermek yerine, ana noktaları ve talimatları bir bütün halinde vermek en iyisidir. Bunları kullanıp, sistemi oluşturmak ve biçimlendirmek o birimdeki yönetici ve takım çalışanlarına kalır. Bu şekilde, performans sistemi o

birimdeki kişiler tarafından geliştirildiği için bir bakıma onlara ait, diğer yandan ana hatlara bağlı kalındığı için de kuruluşa ait olmaktadır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:301).

Performans yönetiminde belirtilen bu sorunların yanında ayrıca, sistemin en önemli aşaması olan performans değerlendirme aşamasında da önemli sorunlar yaşanmaktadır. Doğal olarak bu sorunlar, performans yönetimi sisteminin çıktılarını olumsuz etkileyecektir. Kısaca bu sorunları da başlıklar halinde şu şekilde açıklayabiliriz;

Objektif olamama: Performans değerlendirmesi yapılan birey, değerlendirilen insan olduğu için sıklıkla karşılaşılan durum objektif olamamadır. Bu durumda, değerlendirme sürecinin ön yargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesi gerekir.

Tek yanlı çözüm: Tek taraflı olarak yönetici ya da denetleyicinin görüşünün yansıdığı değerlendirme süreci bireyin objektif değerlendirmesini engeller.

Taraflı çözüm: Değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendiren kişiyi sevmesi ya da sevmemesine yönelik olarak yapılan değerlendirmedir. Değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirme uygulamasına duygularını karıştırmaması gerekir.

Standart ölçüm: Bu yöntem bireysel farklılıkları gözlemeksizin ortalama bir ölçüte göre yapılan değerlendirmedir. Burada herkes vasat düzeyde görülür. Oysa bireysel farklılıkların ortaya çıkarılması gerekir.

Araç hatası: Performans değerlendirme sürecinde kullanılan araçlardan kaynaklanan sorunlar vardır. Çoğu zaman soyut işlerin somuta indirgenmesi, oldukça zordur. Sosyal alanda bu sorunlar daha açık görülebilir. Bu nedenle, aracın geliştirildikten sonra uygulanması, düzeltilmesi, geçerliliğinin ve güvenilirliğinin hesaplanması gerekir.

Baskın özellik: Değerlendirmeyi yapan kişiler, değerlendirdikleri bireylerin baskın özelliklerini göz önüne alarak değerlendirme yapmaktadırlar. Bu sorunu aşmak için çoklu değişkenlere göre değerlendirme yapmak gerekir (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:302).

Performans yönetiminin sakıncalarının nedenlerini de üç temel faktöre bağlamak mümkündür; beceri, motivasyon ve çevresel faktörler. Performansın düşük olmasının nedeni çalışma ortamı ile ilgili faktörlerse yönetici performansa engel olan bu faktörlerin düzeltilmesini veya ortadan kaldırılmasını sağlamalıdır. Beceri eksikliğinden kaynaklanan performans düşüklüğü eğitim, koçluk, daha detaylı geribildirimde bulunma, işi yeniden tasarlama veya başarılı olabileceği başka bir pozisyona veya departmana transfer etme gibi çözümlerle geliştirilebilir. Performans motivasyon eksikliği nedeniyle düşük ise çalışanın motivasyonunun nerede düşük olduğu belirlenmelidir. Düşük performans devam ettiği veya daha kötüye gittiği taktirde ise çalışanı daha uygun bir göreve transfer etme, disiplin cezası uygulama veya işten çıkarma gibi daha radikal kararlar almak gerekir (İlsev, 2014:179).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASININ PERFORMANSA ETKİSİ

1. Kariyer Planlaması ile Performans Arasındaki İlişki

Bir firmada çalışan bireylerin kariyer planlamaları yapılırken, tüm örgüt üyelerinin özellikle anahtar durumda olan yöneticilerin terfi edebilirliklerini ve potansiyellerini ortaya koyan veriler var olmalıdır. Yönetimin ardışık terfi planlaması, bütün firmalar için önemli bir bilgi kaynağıdır. Çok iyi bir şekilde tasarlanmış değerlendirme sistemi, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini ortaya koyar (Bingöl, 2016:382).

Kariyer planlaması ve geliştirmeye hem bireysel, hem de örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur. Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilirler (Bingöl, 2016:382).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında en az sevileni performans değerlendirmesidir. Yöneticiler yapmaktan hoşlanmaz, çalışanlar gereksiz bulur, insan kaynakları yöneticileri ise, örgütün değerlendirme politikası ve uygulamalarının bekçileri olarak hem bu konunun arkasında durmak hem de yaptıkları işin itibarının zedelenmemesini izlemek durumunda kalırlar. Ancak bütün bu sıkıntılara rağmen performansın, izlenmesi, ölçülmesi ve denetlenmesi gereken bir şey olduğunu düşünülür. Aslında performans değerlendirmesi, performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak için çok önemli bir veri toplama sistemidir (Ergin, 2002:136).

Kariyer yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki ilişkinin niçin gerekli olduğu konusunda yapılan bir araştırma şu sonuçları vermiştir;

- Eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının saptanması
- Süre giden performansın gelişmesine katkıda bulunmak,
- Geçmiş dönemdeki performansı gözden geçirmek,
- Geleceğe yönelik potansiyel ve terfi durumlarını değerlendirmek,
- Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak,
- Performans hedeflerini saptamak,
- Ücret düzenlemelerini ya da yapılacak zamları ayarlamaktır.

Bu noktaları kısaca toplamak gerekirse, değerlendirmenin hem yönetimin alacağı kararlara ilgili bir yönü, hem de performansın geliştirilmesi ile yakından ilgili olduğu görülür. Bütün bunların ardında da, bir elemanın değeri, katkıları, yetenekleri ve potansiyeli konusundaki bazı yargılar yer almaktadır. Performans değerlendirmesini pek çok kişinin gözünde sevimsiz yapan nokta, bu yargı sürecidir. Bilindiği gibi, bütün kişiler arası değerlendirmeler bazı öznelliklere açıktır. Yani, değerlendirme, değerlendirenin hata ve yanlışlıklarında etkilenebilir. İşte bu nedenle de, psikologlar yıllardır, mümkün olduğunca hata ve yanlışlıklarından arınmış, nesnel ölçme araçları geliştirmeye çalışmaktadırlar (Ergin, 2002:136-137).

2. Örgütsel Bağlamda Kariyer Planlamasının Performansa Etkisi

Örgütlerde yöneticiler personelin beklentileri aştığı, beklentileri karşıladığı ya da karşılayamadığı alanları belirlemek için bir kariyer planlaması yaparlar. Doğru ve objektif bir planlama yaparak personelin davranışlarında değişiklik yaratabilmek için yöneticilerin personelin performansını etkileyebilecek tüm faktörleri dikkate almaları gerekir. Personelin performansının istenen düzeyde gerçekleşmemesinin nedenleri yetenek ve iş bilgisi yetersizliği olabilir. Ayrıca personelde motivasyon eksikliği bulunabilir. İşin yapısıyla, iş programıyla ya da organizasyon iklimiyle ilgili problemler personelin düşük performans göstermesine neden olabilir. Performans yetersizliklerinin başka nedenleri arasında personelin olumsuz tutumu, personelin değerleri ile organizasyonun değerlerinin uyuşmaması, iş doyumsuzluğu stres ve kişisel problemler sayılabilir (Benligiray, 2016:213).

Performans sonuçları incelenirken, performans yetersizliğine neden olan faktörlerin belirlenmesi ciddi bir çalışma gerektirir. Çünkü çoğu durumda performans yetersizliğine neden olan faktörler karşılıklı etkileşim halindedirler. Örneğin, yapılan araştırmalar yöneticilerin işlerine karşı olumsuz tutumları nedeniyle kasten düşük performans gösterdiğini hissettikleri personel üzerinde daha fazla baskı kurma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Yöneticilerin olumsuz tutuma sahip, otoriteye karşı gelen ya da kendilerini işlerine adamayan personele karşı güçlü baskı stratejisi izlemeleri, onların moral ve motivasyon problemlerini daha da arttıracak ve var olan performanslarını daha da aşağı çekecektir (Benligiray, 2016:213).

Performans değerlendirme verileri, motivasyon, terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, işten atma, nakil gibi içsel işgören ilişkileri konusundaki kararların alınmasında kullanılmaktadır. Değerlendirmede işgörenlerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların şiddeti de ortaya çıkarılır. Örneğin öz-saygı, motivasyon için esastır. Değerlendirme sonucunda bir işgörenin öz-saygı ihtiyacına sahip olduğu belirlenmiş ise yönetici bu ihtiyacı karşılamak suretiyle o bireyin motivasyonunu artırabilir. Öte yandan performanstaki eksikliklere önem vermeme, bir bireyin

iyileşme ve potansiyelini kullanma fırsatına engel olabilir. Bunlar dışında terfi ve nakillerde nesnel kriterlere göre seçim yapmak, işgörenlerin kendi değerlerini ve durumlarını tatmalarını sağlamak, gözetimi etkinleştirmek gibi konularda da karar alınırken değerlendirme sonuçlarından yararlanılır (Bingöl, 2016:383).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASININ PERFORMANSA ETKİSİ BAĞLAMINDA AK PARTİ GENÇLİK KOLLARI BAŞKANLIĞI ALAN ARAŞTIRMASI

1. Uygulamanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Kariyer geliştirme uygulamalarının önemli ilkelerinden olan “Performans” örgüte veya bireye hedef odaklı bir gelişim sunar. Yeni ve etkili performans geliştirme çalışmalarının pek çok kurum veya kişi tarafından talep edilmeye başlaması da örgütlerin artık daha çabuk ve daha kalıcı bir gelişim programına ihtiyaç duyduklarının bir göstergesi durumundadır.

Bu çalışma; kariyer yönetimi, planlaması ve gelişim sistemleri bağlamında performans yönetiminin neden hayati önem taşıdığını ve bu sistemlerin nasıl oluşturulması gerektiğini ortaya koymakla birlikte, yeni ve gelişim odaklı bir kariyer gelişim aracı olan “Performans”ın kurumlardaki başarısını gözler önüne sermek amacıyla hazırlanmıştır. Amacı gerçekleştirmek için ise Türkiye’nin önemli siyasi partilerinden Adalet ve Kalkınma Partisi Gençlik Kolları üyeleri incelenmiştir.

a. Araştırma Kapsamı

Araştırmadaki hedef kitle Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti) Gençlik Kolları teşkilatına bağlı gençler olmuştur. AK Parti Gençlik Kolları’na üye gençlere parti içerisindeki gençlere öncelikli olarak kariyer kavramı ile ilgili bildikleri sorulmuş, sonrasında Parti de kariyer planlaması hakkında neler bildikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçları veri toplama aracıyla ve söz konusu Parti Gençlik Kollarına üye gençlerle sınırlıdır.

b. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma farklı değerlendirme kriterleri açısından (yaş, cinsiyet, meslek gibi) AK Parti Gençlik Kollarına üye 100 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş olup 85 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Anket 4-27 Mayıs 018 tarihlerinde AK Parti Genel Merkezi Ankara'da gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu 10 sorudan oluşmaktadır. Veriler SPSS istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde çapraz tablolama yöntemi kullanılmıştır.

c. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Çalışmanın bağımsız değişkeni İnsan Kaynakları Yönetimde Kariyer Planlamasının Performansa Etkisi bağımlı değişkeni ise Kariyer Planlamasının Performansa etkisi noktasında AK Parti Gençlik Kolları Örneği'dir. Bu bağlamda çalışmamız boynunca insan kaynakları yönetiminde kariyer planlamasının performansı olumlu yönde etkilediği yönünde tespitler elde edilmiştir. Kariyer planlaması neticesinde oluşturulan planlama süreci performansı olumlu yönde etkilemekte ve bu da iş verimliliğini arttırmaktadır. Yapmış olduğumuz anketler neticesinde de AK Parti Gençlik Kolları üyeleri kariyer planlamasının performansı olumlu yönde etkilediği yönünde görüş bildirmiştir. Yine anket yaptığımız Gençlik Kolları üyeleri kariyer yönetimi ve performans konularında gene olarak bilgi sahibi olduğu anlaşılmıştır.

d. Veriler ve Bulgular

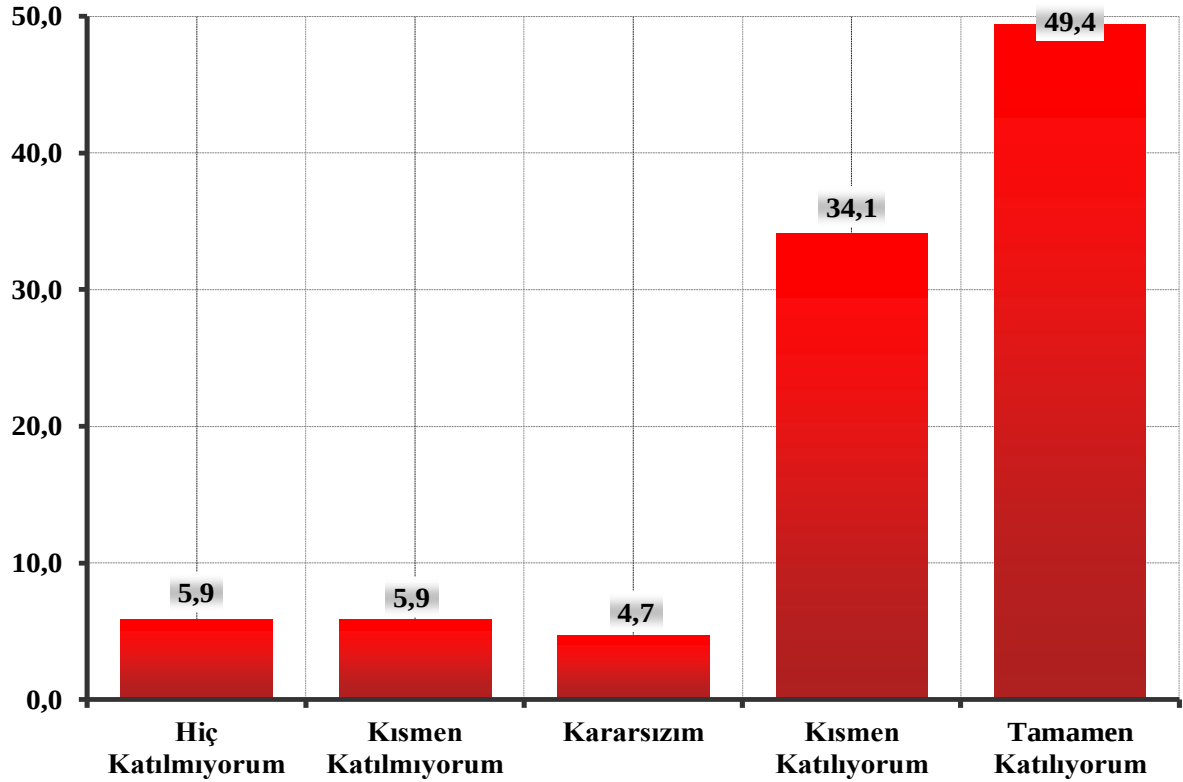
Katılımcılar ile ilgili demografik dağılımlar (N=85)

	Sayı	Oran (%)
CİNSİYETE GÖRE DAĞILIM		
Bay	47	55,3
Bayan	38	44,7
YAŞ GRUPLARINA GÖRE DAĞILIM		
21 – 25 yaş	15	17,6
26 – 30 yaş	38	44,7
31 – 35 yaş	20	23,5
36 yaş ve üzeri	12	14,1
MESLEKİ DURUMA GÖRE DAĞILIM		
Vasıflı işçi (Teknik personel, ustabaşı, vs.)	12	14,1
Memur	23	27,1
Esnaf	3	3,5
Üst düzey yönetici	15	17,6
Profesyonel meslek erbabı	21	24,7
Vasıfsız işçi	5	5,9
Öğrenci	4	4,7
Ev hanımı	1	1,2
İşsiz	1	1,2
TOPLAM	85	100,0

Çalışmamızın ilk bölümü katılımcıların demografik yönlerinin tespit edilmesi üzerine olmuştur. Yapmış olduğumuz anket sonuçları neticesinde katılımcılardan 47 kişinin bay 38 kişinin bayan olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde mevcut sayı 85 kişidir. 85 kişinin yaş dağılımları ise 21 ve 36 yaş üzeri şeklinde olmuştur. Bu dağılımda 21- 25 yaş arası 15 kişi, 26 – 30 yaş arası 38 kişi, 31 – 35

yaş arası 20 kişi ve 12 kişi 36 yaş üzeridir. 85 kişinin meslek dağılımları ise yine tabloda belirtildiği üzere, vasıflı işçi, memur, esnaf, üst düzey yönetici, profesyonel meslek erbabı, vasıfsız işçi, öğrenci, ev hanımı ve işsiz şeklindedir.

Kariyer Planlaması Hakkında Bilgi Sahibi Olmam Gerekliyor (%)



AK Parti Gençlik Kolları üyelerine ikinci sorumuz “Kariyer Planlaması Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları Gerekliyor mu?” şeklinde olmuştur. Bu bölümde katılımcıların sormuş olduğumuz soruya yüzde 49,4’ü kariyer planlaması hakkında tamamen bilgi sahibi olmam gerekiyor şeklinde cevap vermiştir. Yine katılımcıların yüzde 34,1’i sormuş olduğumuz soruya kısmen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Yüzde 4,7 kararsız, yüzde 5,9 kısmen katılmıyorum ve yüzde 5,9 ise hiç katılmıyorum şeklinde sorumuzu cevaplamıştır. Almış olduğumuz cevaplar neticesinde katılımcıların kariyer planlamasına önem verdikleri anlaşılmıştır. Bu konuda parti içinde de gerekli çalışmaların yapılması yönünde bir ihtiyaç hissedilmiştir.

Kariyer Planlaması Hakkında Bilgi Sahibi Olmam Gerekıyor (%)
(Cinsiyete ve yaş gruplarına göre dağılımlar)

Cinsiyete göre dağılım

	<u>Hiç Katılmıyorum</u>	<u>Kısmen Katılmıyorum</u>	<u>Kararsızım</u>	<u>Kısmen Katılıyorum</u>	<u>Tamamen Katılıyorum</u>	<u>TOPLAM</u>
<u>Bay</u>	<u>4,3</u>	<u>6,4</u>	<u>4,3</u>	<u>44,7</u>	<u>40,4</u>	<u>100,0</u>
<u>Bayan</u>	<u>7,9</u>	<u>5,3</u>	<u>5,3</u>	<u>21,1</u>	<u>60,5</u>	<u>100,0</u>
<u>TOPLAM</u>	<u>5,9</u>	<u>5,9</u>	<u>4,7</u>	<u>34,1</u>	<u>49,4</u>	<u>100,0</u>

Anket çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz 85 kişinin daha öncede belirttiğimiz üzere 47'si bay 38'i bayandı. Bu bağlamda "Kariyer Planlaması Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları Gerekıyor mu?" sorusuna bayların yüzde 40,4'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevap verirken, yüzde 44,7'si ise kısmen katılıyorum cevabını vermiştir. Bayanlarda ise bu oran yüzde 60,5 tamamen katılıyorum, yüzde 21, 1 ise kısmen katılıyorum şeklinde olmuştur. Böylece bayanlar sormuş olduğumuz cevaba daha büyük bir oranda katılıyorum cevabı vererek, kariyer planlaması hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşünmektedir. Yine bu bölümde sormuş olduğumuz soruya bayların yüzde 4,3'ü kararsızım, yüzde 6,4'ü kısmen katılmıyorum ve yüzde 4,3 ise hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bayanların ise yüzde 5,3'ü kararsızım, yüzde 5,3'ü kısmen katılmıyorum ve yüzde 7,9'u hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir. Tamamen katılıyorum oranının bayanlarda yüksek olması gibi, hiç katılmıyorum oranı da yine bu soru için bayanlarda daha yüksek olmuştur.

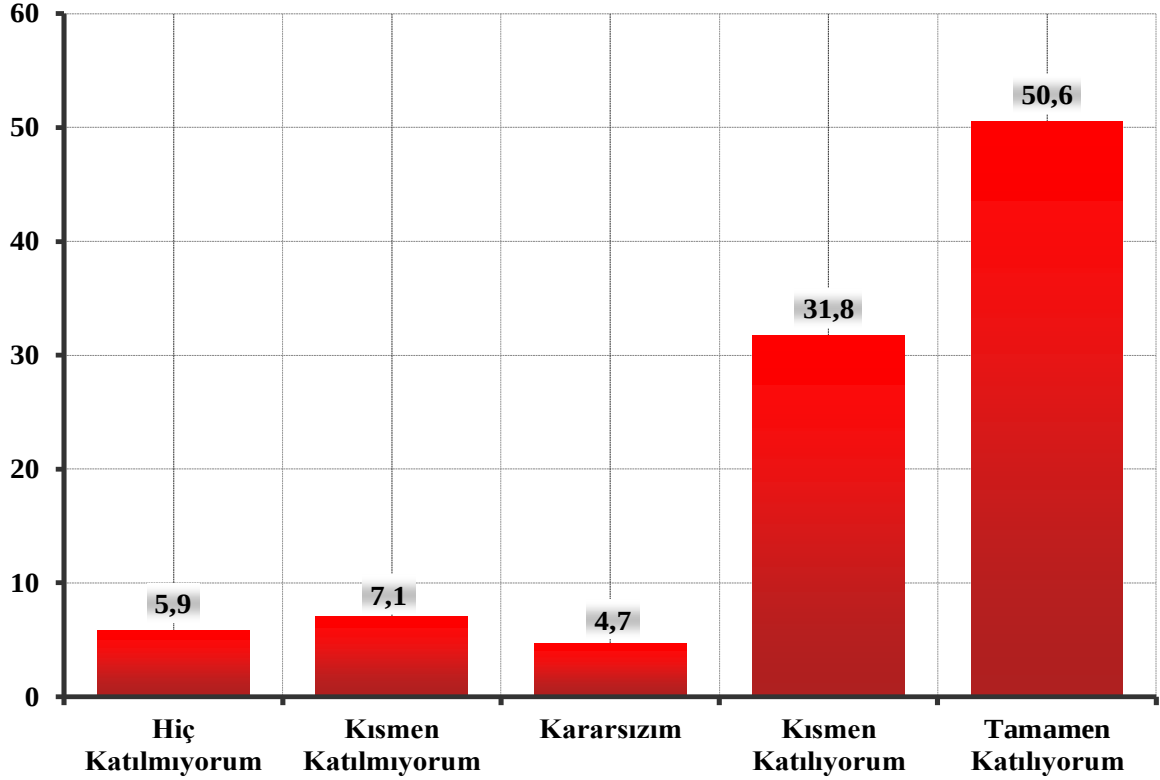
Yaş gruplarına göre dağılım

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
21 – 25 yaş	13,3	6,7	0,0	33,3	46,7	100,0
26 – 30 yaş	5,3	7,9	5,3	34,2	47,4	100,0
31 – 35 yaş	5,0	5,0	10,0	35,0	45,0	100,0
36 yaş ve üzeri	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	100,0
TOPLAM	5,9	5,9	4,7	34,1	49,4	100,0

Anket çalışmamız ile ilgili ilk soruyu yönelttiğimiz Gençlik Kolları üyelerinin 21 -25 yaş arası yaş grubu sorumuza tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. 21 – 25 yaş arası grubun yüzde 33,3'ü kısmen katılıyorum, yüzde 6,7'si kısmen katılmıyorum ve yüzde 13,3'ü ise hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermiştir. Bu grupta sormuş olduğumuz soruya kararsızım şeklinde cevap veren olmamıştır. Yine ilk sorumuza 26 – 30 yaş arası grubun yüzde 47,4'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu grubun yüzde 34,2'si kısmen katılıyorum, yüzde 5,3'ü kararsızım, yüzde 7,9'u kısmen katılmıyorum ve yüzde 5,3'ü hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu gruptan almış olduğumuz cevapların büyük çoğunluğu da yine bu grup yaşlılarının kariyer planlaması hakkında bilgi sahibi olmalarına inandıkları yönündedir. İlk soruyu sordüğümüz 31 – 35 yaş arası grubun ise, yüzde 45'i tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu grubun yüzde 35'i kısmen katılıyorum, yüzde 10'u kararsızım, yüzde 5'i kısmen katılmıyorum ve yine yüzde 5'i hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. İlk sorumuza 36 yaş ve üzeri yaş gruplarının yüzde 66,7'si tamamen katılıyorum, yüzde 33,3 ise kısmen katılıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. 36 yaş grubu Gençlik Kolları üyeleri kararsızım, kısmen katılmıyorum ve hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermemiştir. Bu da bu grubun sorularımıza diğer yaş

gruplarına göre daha temnkinliği yalşıatığı ve kariyer konusuna önem verdikleri izlenimi edinmemize neden olmuştur.

Kariyer Planlamasının Performansı Etkilediğini Düşünüyorum (%)



Bir diğer sorumuz “Kariyer Planlamasının Performansı Etkilediğini Düşünüyor Musunuz” şeklinde olmuştur. Bu bölümde de katılımcıların yüzde 50,6’sı kariyer planlamasının performansı olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum cevabını vermiştir. Katılımcıların Yüzde 31,8’i ise sorduğumuz soruya kısmen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Yine bu bölümde katılımcıların yüzde 4,7’si kararsızım, yüzde 7,1 kısmen katılmıyorum ve yüzde 5,9 ise hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermiştir. Bu bölümde almış olduğumuz cevaplar da AK Parti Gençlik Kollarlı üyelerinin büyük bir çoğunluğu kariyer planlamasının performansı olumlu yönde etkilediğini düşünmektedir. Gençlerin parti içerisinde kariyer sahibi olmalarının, görevlendirme ve yükselme de önemli bir kriter olduğunu düşündükleri de yine izlenimlerimiz arasındadır.

Kariyer Planlamasının Performansı Etkilediğini Düşünüyorum (%)

(Cinsiyete ve yaş gruplarına göre dağılımlar)

Cinsiyete göre dağılım

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
Bay	2,1	6,4	4,3	36,2	51,1	100,0
Bayan	10,5	7,9	5,3	26,3	50,0	100,0
TOPLAM	5,9	7,1	4,7	31,8	50,6	100,0

Anket çalışmamızın ikinci sorusu Kariyer Planlamasının Performansı Etkilediğini Düşünüyor Musunuz? Şeklinde olmuştur. Bu bölümde de sormuş olduğumuz soruya bayların yüzde 51,1'i tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. sormuş olduğumuz soruya yine bayların yüzde 36,2'si kısmen katılıyorum, yüzde 4,3'ü kararsızım, yüzde 6,4'ü kısmen katılmıyorum ve yüzde 2,1'i hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İkinci sorumuza bayanların yüzde 50'si tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Yıbe bayanların yüzde 26,3'ü kısmen katılıyorum, yüzde 5,3'ü kararsızım, yüzde 7,9'u kısmen katılmıyorum ve yüzde 10,5'i hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu bölümde bayanların yüzde 10,5 ile hiç katılmıyorum şeklinde vermiş oldukları cevap, kariyerin performansı etkilediğini düşünmediklerini göstermiştir.

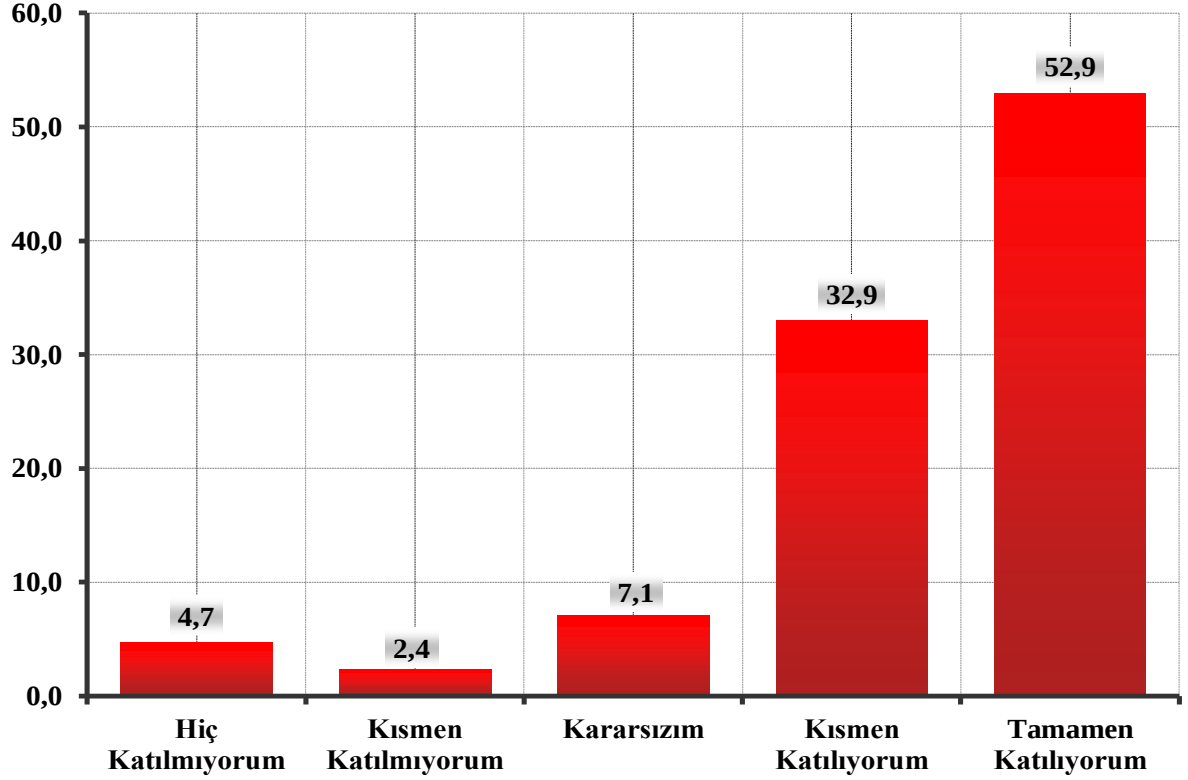
Yaş gruplarına göre dağılım

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
21 – 25 yaş	0,0	6,7	0,0	46,7	46,7	100,0
26 – 30 yaş	10,5	5,3	7,9	21,1	55,3	100,0
31 – 35 yaş	5,0	10,0	5,0	40,0	40,0	100,0
36 yaş ve üzeri	0,0	8,3	0,0	33,3	58,3	100,0
TOPLAM	5,9	7,1	4,7	31,8	50,6	100,0

İkinci sorumuzu sormuş olduğumuz gençlerin 21-25 yaş arası grubu sormuş olduğumuz soruya yüzde 46,7 tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yine bu grubun aynı şekilde yüzde 46,7'si kısmen şeklinde katılıyorum cevabı verirken, yüzde 6,7 kısmen katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir. 21-25 yaş arası gruptan sormuş olduğumuz ikinci soruya kararsızım ve hiç katılmıyorum şeklinde cevap veren olmamıştır. Yine ikinci sorumuza 26 – 30 yaş arası grubun yüzde 55,3'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu grubun yüzde 21,1'i kısmen katılıyorum şeklinde cevap verirken, yüzde 7,9'u kararsızım, yüzde 5,3'ü kısmen katılıyorum ve yüzde 10,5'i hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Yine bu grupta yüzde 10,5 ile hiç katılmıyorum şeklinde verilen cevapta bu grubun kariyer planlamasının performansı etkilemediğini düşündüğü şeklinde algılamamıza neden olmuştur. İkinci sorumuzu yönelttiğimiz 31 – 35 yaş arası grubun ise yüze 40'ı tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Yine bu grubun aynı şekilde yüzde 40'ı kısmen katılıyorum, yüzde 5'i kararsızım, yüzde 10'u kısmen katılmıyorum ve yüzde 5'i hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. İkinci sorumuzu sorduğumuz 36 yaş ve üzeri grubun ise yüzde 58,3'ü tamamen katılıyorum, yüzde 33,3'ü kısmen katılıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu grubun yüzde 8,3'ü

kısmen katılmıyorum şeklinde cevap verirken, bu gruptan sormuş olduğumuz soruya kararsızım ya da hiç katılmıyorum şeklinde cevap veren olmamıştır.

Performansı Olumlu ve Olumsuz Etkileyen Etkenler Olabilir (%)



Çalışmamızın üçüncü sorusu “Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyen Etkenlerin Olup Olmadığı” yönünde olmuştur. Bu bölümde de katılımcıların büyük bir çoğunluğu Performansı olumlu ya da olumsuz etkenlerin olabileceğini düşünmektedir. Özellikle performansı etkileyen olumlu etkenlerin kariyerin yükselmesinde olumlu bir etken olduğu, olumsuz etkenlerin ise kariyerin yükselmesinde olumsuz bir etken olduğunu düşünmektedir. Bu bölümde de katılımcıların yüzde 32,9’u sorumuza kısmen katılıyorum cevabı vermiştir. Yine sormuş olduğumuz soruya katılımcıların yüzde 7,1’i kararsızım, yüzde 2,4’ü kısmen katılmıyorum ve yüzde 4,7 ise hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Performansı Olumlu ve Olumsuz Etkileyen Etkenler Olabilir (%)
(Cinsiyete ve yaş gruplarına göre dağılımlar)

Cinsiyete göre dağılım

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
Bay	6,4	2,1	6,4	27,7	57,4	100,0
Bayan	2,6	2,6	7,9	39,5	47,4	100,0
TOPLAM	4,7	2,4	7,1	32,9	52,9	100,0

Çalışmamızın üçüncü sorusu “Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyen Etkenlerin Olup Olmadığı” sorusu da yine bay ve bayan dağılımına göre şu şekilde açıklayabiliriz. Sormuş olduğumuz üçüncü soruya bayların yüzde 57,4’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. yine bayların yüzde 27,7’si kısmen katılıyorum, yüzde 6,4’ü kararsızım, yüzde 2,1’i kısmen katılmıyorum ve yüzde 6,4’ü hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bayların sormuş olduğumuz soru ile ilgili çoğunluğunun performansı olumlu ya da etkileyen etkenler olduğu düşüncesi taşıdıkları tespit edilmiştir. Üçüncü sorumuza bayanların ise yüzde 47,4’ü tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yine bu sorumuza bayanların yüzde 39,5’i kısmen katılıyorum, yüzde 7,9’u kararsızım, yüzde 2,6’sı kısmen katılmıyorum ve yüzde 2,6’sı hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bayanların da büyük çoğunluğunun performansı olumlu ya da etkileyen etkenler olduğu düşüncesi taşıdıkları tespit edilmiştir.

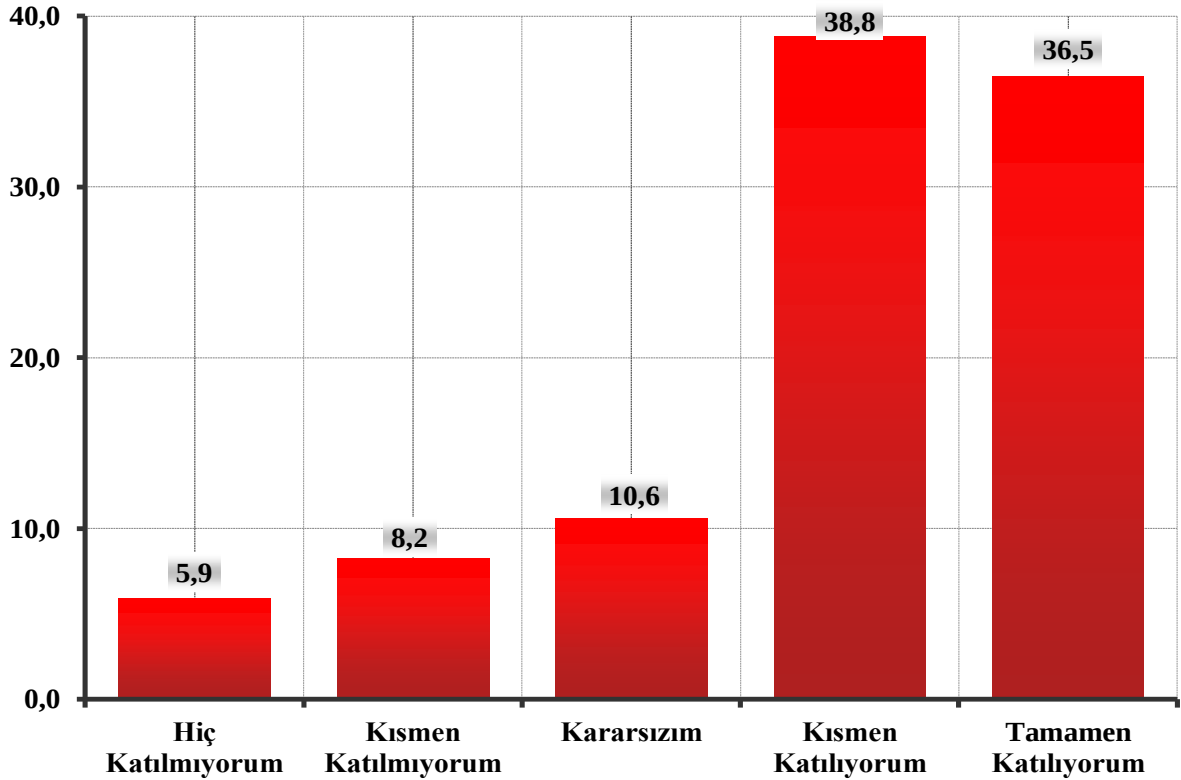
Yaş gruplarına göre dağılım

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
21 – 25 yaş	0,0	0,0	20,0	26,7	53,3	100,0
26 – 30 yaş	7,9	0,0	5,3	34,2	52,6	100,0
31 – 35 yaş	5,0	5,0	5,0	40,0	45,0	100,0
36 yaş ve üzeri	0,0	8,3	0,0	25,0	66,7	100,0
TOPLAM	4,7	2,4	7,1	32,9	52,9	100,0

Üçüncü sorumuz ile ilgili yaş gruplarının dağılımında 21 – 25 yaş arası grubun sormuş olduğumuz soruya yüzde 53,3'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yine bu yaş grubunun yüzde 26,7'si kısmen katılıyorum, yüzde 20'si kararsızım şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu yaş grubundan sormuş olduğumuz soruya kısmen katılmıyorum ve hiç katılmıyorum şeklinde cevap veren olmamıştır. Üçüncü sorumuzu yönelttiğimiz 26 – 30 yaş arası grubun yüzde 52,6'sı sorumuza tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. yine bu grubun yüzde 34,2'si kısmen katılıyorum, yüzde 5,3'ü kararsızım ve yüzde 7,9'u hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu gruptan da sormuş olduğumuz soruya kısmen katılıyorum şeklinde cevap veren olmamıştır. Sorumuzu yönelttiğimiz 31 -35 yaş arası grubun yüzde 45'i sorumuza tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Yine bu grubun yüzde 40'ı kısmen katılıyorum, yüzde 5'i kararsızım, yüzde 5'i kısmen katılmıyorum ve yine yüzde 5'i hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Üçüncü sorumuza 36 yaş ve üzeri grubun ise yüzde 66,7'si tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. bu grubun yüzde 25'i kısmen katılıyorum şeklinde cevap verirken, yüzde 8'3'ü ise kısmen katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir. 36 yaş ve üzeri gruptan kararsızım ve hiç katılmıyorum şeklinde cevap

veren olmamıştır. Bu da daha önceki sorularımız da olduğu gibi 36 yaş ve üzeri grubun büyük çoğunluğunun performansı olumlu ya da etkileyen etkenler olduğu düşüncesi taşıdıkları tespit edilmiştir.

AK Parti'de Kariyer Planlaması Çalışmaları Hakkında Bilgi Sahibiym (%)



Çalışmamızın dördüncü sorusu katılımcıların AK Parti'de Kariyer Planlaması Hakkında Bilgi Sahibi olup olmadıkları yönünde olmuştur. Sormuş olduğumuz soruya Gençlik Kolları üyelerinin yüzde 36,5'i kariyer planlaması hakkında bilgi sahibi olduğuna tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu bölümde katılımcıların yüzde 38,8'i ise sorumuza kısmen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Almış olduğumuz bu cevap neticesinde AK Parti Gençlik Kolları üyelerinin AK Parti'de Kariyer Planlaması Hakkında tam olarak bilgi sahibi olmadığı anlaşılmıştır. Gençler Parti'de kariyer planlaması hakkında daha fazla çalışmaların yapılması ihtiyacını dile getirmişlerdir. Yine bu bölümde sormuş

olduğumuz soruya katılımcıların yüzde 10,6'sı kararsızım, yüzde 8,2'si kısmen katılmıyorum ve yüzde 5,9'u hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

AK Parti'de Kariyer Planlaması Çalışmaları Hakkında Bilgi Sahibiym (%)
(Cinsiyete ve yaş gruplarına göre dağılımlar)

Cinsiyete göre dağılım

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
Bay	6,4	6,4	12,8	34,0	40,4	100,0
Bayan	5,3	10,5	7,9	44,7	31,6	100,0
TOPLAM	5,9	8,2	10,6	38,8	36,5	100,0

Çalışmamızın dördüncü sorusu AK Parti'de Kariyer Planlaması Hakkında Bilgi Sahibi olup olmadıkları ile ilgili bayların yüzde 40,4'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yine üçüncü sorumuza bayların yüzde 34'ü kısmen katılıyorum, yüzde 12,8'i kararsızım, yüzde 6,4'ü kısmen katılmıyorum ve yüzde 6,4'ü hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Üçüncü sorumuz ile ilgili olarak bayanların ise yüzde 31,6'tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yine üçüncü sorumuza bayanların yüzde 44,7'si kısmen katılıyorum, yüzde 7,9'u kararsızım, yüzde 10,5'i kısmen katılmıyorum ve yüzde 5,3'ü hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bay ve bayan dağılımı ile ilgili olarak somuş olduğumuz soruya her iki grubun da büyük bir oranda bilgi sahibi olduğu tespit edilmiştir.

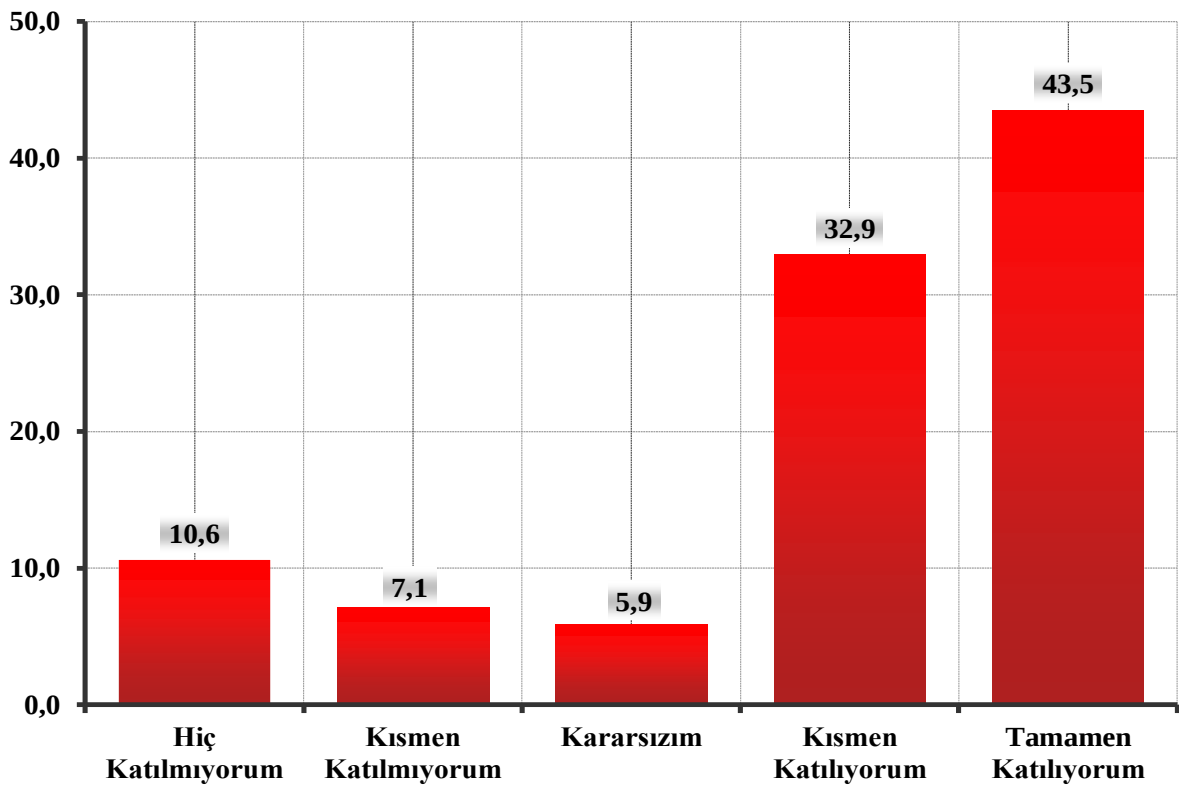
Yaş gruplarına göre dağılım

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
21 – 25 yaş	0,0	6,7	13,3	53,3	26,7	100,0
26 – 30 yaş	7,9	13,2	7,9	31,6	39,5	100,0
31 – 35 yaş	5,0	5,0	15,0	40,0	35,0	100,0
36 yaş ve üzeri	8,3	0,0	8,3	41,7	41,7	100,0
TOPLAM	5,9	8,2	10,6	38,8	36,5	100,0

Dördüncü sorumuz ile ilgili yaş dağılımında 21 – 25 yaş arası grubun yüzde 26,7'si sorumuza tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Yine bu yaş grubunun yüzde 53,3'ü kısmen katılıyorum, yüzde 13,3'ü kararsızım ve yüzde 6,7'si kısmen katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu yaş grubundan sormuş olduğumuz üçüncü soruya hiç katılmıyorum şeklinde cevap veren olmamıştır. Yine üçüncü sorumuz ile ilgili cevaplarda 26 – 30 yaş arası grubun yüzde 39,5'i tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu yaş grubunun yüzde 31,6'sı kısmen katılıyorum, yüzde 7,9'u kararsızım, yüzde 13,2'si kısmen katılmıyorum ve yüzde 7,9'u hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu yaş grubunun da büyük çoğunluğu sormuş olduğumuz soru ile ilgili olarak bilgi sahibi oldukları tespit edilmiştir. Üçüncü sorumuza 31 – 35 yaş arası gruptan yüzde 35'i tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yaş grubunun yüzde 40'ı kısmen katılıyorum, yüzde 15'i kararsızım, yüzde 5'i kısmen katılmıyorum ve yine yüzde 5'i hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu yaş grubunun da büyük çoğunluğunun sormuş olduğumuz soru ile ilgili olarak bilgi sahibi oldukları tespit edilmiştir. Üçüncü sorumuz ile ilgili olarak 36 yaş ve üzeri grubun yüzde 41,7'si tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yine bu yaş grubunun yüzde 41,7'si kısmen katılıyorum, yüzde 8,3'ü kararsızım ve yüzde 8,3'ü hiç

katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu yaş grubundan kısmen katılmıyorum cevabı veren olmamıştır. Yine bu yaş grubunun da büyük çoğunluğunun sormuş olduğumuz soru ile ilgili olarak bilgi sahibi oldukları tespit edilmiştir

AK Parti’de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğini Düşünüyorum (%)



Çalışmamızın son sorusu “AK Parti’de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğimi Düşünüyor Musunuz” şeklinde olmuştur. Bu bölümde AK Parti Gençlik Kolları üyelerinden almış olduğumuz cevapların yüzde 43,5’i tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Almış olduğumuz bu cevap geçlerin Parti’de kariyer planlamasına önem verdiklerini düşündükleri şeklinde anlaşılmıştır. Böylece daha önce ki sorularımız da olduğu gibi çalışmamızı gerçekleştirmiş olduğumuz gençler kariyer planlamasının önemli olduğunu düşündükleri kadar, AK Parti’nin de kariyer planlamasına önem verdiğini

düşündükleri yönünde izlenim oluşmuştur. Bu bölümde geçlerin yüzde 32,9'u sormuş olduğumuz soruya kısmen katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Yine sormuş olduğumuz soruya gençlerin yüzde 5,9'u kararsızım, yüzde 7,1'i kısmen katılıyorum ve yüzde 10,6 ise hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir. Hiç katılmıyorum şeklinde almış olduğumuz cevapların en fazla yüzdeliği bu bölümde olmuştur. Bu netice bize her ne kadar ankte çalışmamızı yapmış olduğumuz gençlerin büyük çoğunluğunun Parti içerisinde kariyer planlamasının performansı olumlu etkilediğini düşünüyor olsa da yine de büyük bir çoğunluk kariyer planlamasının Parti içerisinde aslında büyük bir etkisinin olmayacağı şeklinde görüş bildirmiştir.

AK Parti'de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğini Düşünüyorum (%)
(Cinsiyete ve yaş gruplarına göre dağılımlar)

Cinsiyete göre dağılım

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
Bay	6,4	8,5	8,5	31,9	44,7	100,0
Bayan	15,8	5,3	2,6	34,2	42,1	100,0
TOPLAM	10,6	7,1	5,9	32,9	43,5	100,0

Anket çalışmamızın beşinci sorusu olan “AK Parti'de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğimi Düşünüyor Musunuz” sorusuna bayların yüzde 44,7'si tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yine bu sorumuza bayların yüzde 31,9'u kısmen katılıyorum, yüzde 8,5'i kararsızım, yüzde 8,5'i kısmen katılmıyorum ve yüzde 6,4'ü hiç katılmıyorum

şeklinde cevaplar vermişlerdir. Üçüncü sorumuz ile ilgili olarak da bayların büyük çoğunluğunun AK Parti’de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğini düşündükleri tespit edilmiştir. Üçüncü sorumuza bayanların ise yüzde 42,1’i tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bayanların yüzde 34,2’si kısmen katılıyorum, yüzde 2,6’sı kararsızım, yüzde 5,3’ü kısmen katılmıyorum ve yüzde 15,8 hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Üçüncü sorumuz ile ilgili olarak bayanların AK Parti’de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyebileceği konusuna hiç katılmayanların oranı erkeklere göre daha fazla tespit edilmiştir.

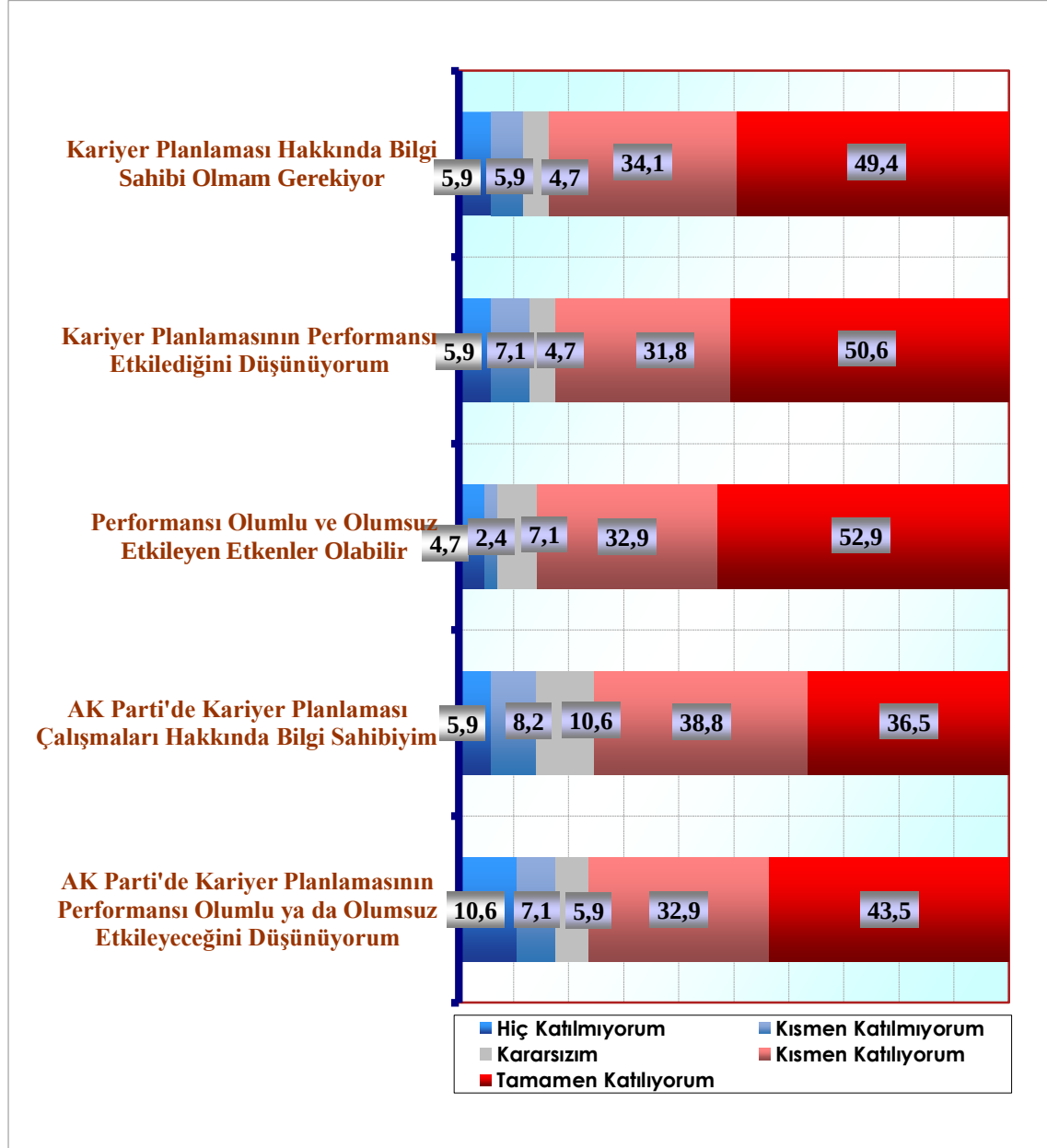
Yaş gruplarına göre dağılım

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
21 – 25 yaş	13,3	0,0	6,7	46,7	33,3	100,0
26 – 30 yaş	15,8	5,3	7,9	23,7	47,4	100,0
31 – 35 yaş	0,0	15,0	5,0	45,0	35,0	100,0
36 yaş ve üzeri	8,3	8,3	0,0	25,0	58,3	100,0
TOPLAM	10,6	7,1	5,9	32,9	43,5	100,0

“AK Parti’de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğimi Düşünüyor Musunuz” sorusu ile ilgili olarak 21 -25 yaş arası yaş grubunun yüzde 33,3’ü tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yine bu yaş grubunun yüzde 46,7’si kısmen katılıyorum, yüzde 6,7 kararsızım ve yüzde 13,3’ün ise hiç katılmıyorum şeklinde cevapları olmuştur. Bu yaş grubundan

kısmen katılmıyorum cevabı veren olmamıştır. 26 – 30 yaş arası grubun ise sorumuza yüzde 47,4'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu yaş grubunun ise yüzde 23,72'si kısmen katılıyorum, yüzde 7,9'u kararsızım, yüzde 5,3'ü kısmen katılmıyorum ve yüzde 15,8'i hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu yaş grubunda da hiç katılmıyorum diyenlerin oranının diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü sorumuz ile ilgili olarak 31 – 35 yaş arası grubun yüzde 35'i tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu yaş grubunun yüzde 45'i kısmen katılıyorum yüzde 5'i kararsızım, yüzde 15'i ise kısmen katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu yaş grubunda hiç katılmıyorum cevabı veren ise olmamıştır. Dördüncü sorumuz ile ilgili olarak 36 yaş ve üzeri grubun ise yüzde 58,3'ü tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu yaş grubunun yüzde 25,5'i kısmen katılıyorum, yüzde 8,3'ü kısmen katılmıyorum ve yine yüzde 8,3'ü hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu grupta da kararsızım şeklinde cevap veren olmamıştır. Yine bu sorumuz ile ilgili olarak yaş gruplarının büyük çoğunluğunun “AK Parti’de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkilediğini düşündükleri tespit edilmiştir.

Kariyer Planlaması ve Performans ile İlgili İfadelere Katılım (%)



Anket çalışmamız ile ilgili olarak “Kariyer Planlaması Hakkında Bilgi Sahibi Olmam Gerekıyor” sorusuna genel olarak yüzde 49,4 tamamen katılıyorum, yüzde 34,1 kısmen katılıyorum, yüzde 4,7 kararsızım, yüzde 5,9 kısmen katılmıyorum ve yüzde 5,9 ise hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. İlk sorumuza almış

olduğumuz cevaplar neticesinde katılımcıların büyük çoğunluğunun kariyer planlaması hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir.

Çalışmamızın ikinci sorusu “Kariyer Planlamasının Performansı Etkilediğini Düşünüyor Musunuz” şeklinde olmuştur. Bu sorumuz ile ilgili olarak katılımcıların yüzde 50,6’sı tamamen katılıyorum, yüzde 31,8’i kısmen katılıyorum, yüzde 4,7’si kararsızım, yüzde 7,1’i kısmen katılmıyorum ve yüzde 5,9’u hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu sorumuza almış olduğumuz cevaplar neticesinde de katılımcıların büyük çoğunluğunun Kariyer Planlamasının Performansı Etkilediğini Düşündükleri tespit edilmiştir.

Çalışmamızın üçüncü sorusu “Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyen Etkenlerin Olup Olmadığı üzerine olmuştur. Bu sorumuz ile ilgili olarak da katılımcıların yüzde 52,9’u tamamen katılıyorum, yüzde 32,9’u kısmen katılıyorum, yüzde 7,1’i kararsızım, yüzde 2,4’ü kısmen katılmıyorum ve yüzde 4,7’si ise hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu sorumuz ile ilgili olarak da katılımcıların yine büyük çoğunlukta Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyen Etkenlerin olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

Çalışmamızın dördüncü sorusu ise katılımcıların “AK Parti’de Kariyer Planlaması Çalışmaları Hakkında Bilgi Sahibi Olup Olmadıkları” ile ilgili olmuştur. Bu bölümde almış olduğumuz cevapların yüzde 36,5’i tamamen katılıyorum, yüzde 38,8’i kısmen katılıyorum, yüzde 10,6 kararsızım, yüzde 8,2’i kısmen katılmıyorum ve yüzde 5,9’u hiç katılmıyorum şeklinde olmuştur. Bu bölümde de almış olduğumuz cevaplar neticesinde Gençlik Kolları üyelerinin büyük çoğunluğunun AK Parti’de Kariyer Planlaması hakkında bilgi sahibi olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızın son sorusu “AK Parti’de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğini Düşünüyor Musunuz” şeklinde olmuştur. Bu bölümde de katılımcıların yüzde 43,5’i tamamen katılıyorum, yüzde 32,9’u kısmen katılıyorum, yüzde 5,9’u kararsızım, yüzde 7,1’i kısmen katılmıyorum ve yüzde 10,6’sı hiç katılmıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Bu bölümde almış olduğumuz cevaplar neticesinde de katılımcıların büyük çoğunluğunun AK Parti’de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyebileceğini düşündükleri tespit edilmiştir.

e. Araştırmanın Hipotezi

Cinsiyet İle Kariyer Planlaması

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	P
Kariyer Planlaması	1	47	4,11	1,047	,153	0,678
	2	38	4,21	1,255	,204	

Cinsiyet ile Kariyer planlaması arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Cinsiyet ile Performans

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	P
Performans	1	47	4,28	1,117	,163	0,953
	2	38	4,26	,921	,149	

Cinsiyet ile Performans arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yaş İle Kariyer

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,033	3	1,344	1,037	,381
Within Groups	104,979	81	1,296		
Total	109,012	84			

Yaş ile kariyer arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yaş ile Performans

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,025	3	,342	,315	,814
Within Groups	87,752	81	1,083		
Total	88,776	84			

Yaş ile performans arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Meslek ile Kariyer

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,379	8	1,672	1,329	,242
Within Groups	95,633	76	1,258		
Total	109,012	84			

Meslek ile Kariyer arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Meslek ile Performans

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,732	8	,841	,779	,622
Within Groups	82,045	76	1,080		
Total	88,776	84			

Meslek ile performans arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Kariyer ile Performans Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

Correlations

		Kariyer	Performans
Kariyer	Pearson Correlation	1	,625**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
Performans	Pearson Correlation	,625**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

%62’lik bir ilişki olduğu görülmekte, yani kariyer arttıkça 0,625 değerinde performansta artmaktadır

AK Parti’de Kariyer Planlaması Çalışmaları Hakkında

Bilgi Sahibiyim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	5,9	5,9	5,9
	2	7	8,2	8,2	14,1
	3	9	10,6	10,6	24,7
	4	33	38,8	38,8	63,5
	5	31	36,5	36,5	100,0
Total		85	100,0	100,0	

AK Parti'de Kariyer Planlamasının Performansı
Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğini Düşünüyorum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	10,6	10,6	10,6
2	6	7,1	7,1	17,6
3	5	5,9	5,9	23,5
4	28	32,9	32,9	56,5
5	37	43,5	43,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AK Parti'de Kariyer Planlaması Çalışmaları Hakkında Bilgi Sahibiyim	85	1	5	3,92	1,157
AK Parti'de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğini Düşünüyorum	85	1	5	3,92	1,320
Valid N (listwise)	85				

Katılımcıların AK Parti'de Kariyer Planlaması Çalışmaları Hakkında Bilgi Sahibiyim bu soruya verdikleri cevaplar 3,92 ile 3,5 ortalamanın üzerinde olduğu için olumlu bir sonuç elde edilir. Ak partideki kariyer planlaması çalışmaları hakkında bilgi sahibi oldukları sonucuna ulaşılır.

Aynı şekilde katılımcıların AK Parti'de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyeceğini Düşünüyorum sorusunun 3,92 değeri ile olumlu sonuçlandığı görülmektedir.

Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev vazifesi görmektedir. Bu nedenle kurumlar açısından büyük önem teşkil eden insan kaynakları yönetimi, daha fazla çalışılan bir konu haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından bazıları kariyer ve performans yönetimi başlıklarıdır. Bu noktada kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Bir başka deyişle kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya değin sürdürdüğü onur verici bir iş olarak tanımlanmaktadır. Performans ise, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır”. Bu sonuçlar olumlu ise personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır.

İnsan kaynakları yönetimi konusunda kariyer ve performans konuları çalışmamızda AK Parti Gençlik Kolları teşkilatı çerçevesinde değerlendirilmiş olup çeşitli sorular ile gençlerin bu konuda ne tür bilgi sahibi oldukları öğrenmeye çalışılmıştır. Yapılan anket sonuçlarında da görüldüğü üzere AK Parti Gençlik Kolları üyelerinin kariyer ve performans kavramlarına karşı bilgi sahibi oldukları tespit edilmiştir. AK Parti'nin kendi içerisinde de bu konular ile ilgili çalışmaların yapıldığını söyleyebiliriz.

Çalışmamızda AK Parti Gençlik Kolları üyelerine öncelikle “Kariyer Planlaması Hakkında Bilgi Sahibi Olmaları Gerekliyor Mu?” sorusu sorulmuş olup

alınan cevaplara göre geçlerin büyük bir kesimi bu konuda bilgi sahibi olmaları gerektiğini belirtmiştir. Yine Genli Kolları yelerine sorulan bir diğeri soru “Kariyer Planlamasının Performansı Etkileyip – Etkilemediğı” sorulmuştur. Bu soruda da gençlerin büyük bir kesimi kariyer planlamasının performansı etkilediğini belirtmiştir. nc olarak gençlere sorulan soru “Performansı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyen Etkenler Olabilir Mi? Sorusu olmuştur. Yine bu bölümde de büyük bir çoğunluk performansı olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörlerin olduğunu belirtmiştir. Bir diğeri soru “AK Parti’de Kariyer Planlaması alışmaları Hakkında Bilgi Sahibi Olunup – Olunmadığı” ile ilgili olmuştur. Bu noktada almış olduğumuz cevaplar çerçevesinde gençlerin bu konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı anlaşılmıştır. Son olarak sorulan soru ise “Ak Parti’de Kariyer Planlamasının Performansı Olumlu ya da Olumsuz Ne şekilde Etkileyeceğini Düşünüyorsunuz” şeklinde olmuştur. Bu kısımda da verilen cevaplardan anlaşılan gençlerin AK Parti Teşkilatında kariyer planlamasının etkilerinin olabileceğı yönünde olmuştur.

Sonuç olarak AK Parti Gençlik Kolları yeleri kariyer ve performans konularına önem vermekte ve Partiden bu konuda gerekli çalışmalar yapmasını beklemektedir. Özellikle kariyer konusunda gençlere destek verilip çeşitli programların düzenlenmesi gençlerin en büyük beklentisidir.

KAYNAKÇA

AKTAN, Coşkun, Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul – 1997.

AKGEMİSİ, Tahir – ŞERİF, Şimşek – ÇELİK, Adnan, **Kariyer Yönetimi**, Gazi Yayınları, Ankara – 2004.

ASUMAN, Saltıkçı oğlu, Kariyer Planlamada Karşılaşılan Sorunlar Mühendislik Mesleği Uygulamaları Yüksek Lisans Projesi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul – 2015.

AYDOĞAN, Enver – AKGEMCİ, Tahir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Ed. M.Şerif Şimşek – Adnan Çelik – Ayten Akatay, Eğitim Yayınevi, Konya – 2016.

AYTAÇ, Serpil, “İş Yaşamında Kariyer Yönetimi”, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Ed, Atilla Yelboğa, Turhan Kitabevi, Ankara – 2010, s.392.

BENLİGİRAY, Serap, **İnsan kaynakları Yönetimi**, Nisan Kitabevi, Ankara – 2006.

BENLİGİRAY, Serap, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Ramazan Geylan, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, BETA Yayınevi, İstanbul – 2016.

CAN, Halil/KAVUNCUBAŞI, Şahin/YILDIRIM, Selami, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara – 2009.

CAN, Halil – AKGÜN, Ahmet – KAVUNCUBAŞI, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara – 2001.

ÇELİK, Adnan, “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Ed. M.Şerif Şimşek – Adnan Çelik – Ayten Akatay, Eğitim Yayınevi, Konya – 2016.

ÇUKURÇAYIR, M. Akif - EROĞLU, Tuğba, "Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi", Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I, Ed. H. Özgür - M. Kösecik, Nobel Yayınları, Ankara – 2005.

ENGİN, Hülya, Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kocaeli – 2008.

ERGENELİ, Azize – İLSEV, Arzu – CANGÖZ, Selim, Metin ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İçinde), ERGENELİ, Azize, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı", Nobel Yayıncılık, Ankara – 2014.

ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi – Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus Yayınevi, Ankara – 2002.

FINDIKÇI, İlhami **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul – 1999.

GÜMÜŞ, Betül, İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile olan İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir – 2005.

KARCIOĞLU, Fatih, **Kariyer Yönetimi**, Karizma Yayınevi, İstanbul – 2001

KAYNAK, Tuğray – ADAL, Zeki – ATAAY, İsmail, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul – 2000.

KOCA, Hüseyin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul – 2010.

KOÇAK, Orhan – YÜKSEL, Semiha, İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma, Yalova Örneği, 2011.

KÖK, Sabahat B., - HALİS, Muhsin, **Kariyer Yönetimi**, Orion Yayınevi, Ankara – 2007.

OKAKIN, Neslihan – ŞAKAR, Müjdat, **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**, Beta Yayınları, İstanbul – 2015.

ÖZER, Akif, Mehmet – SÖKMEN, Alptekin – AKÇAKAYA, Murat – ÖZAYDIN, Mehmet, Merve, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara – 2017.

ÖZDEN, Mehmet Cemil, “Neden Kariyer Hedefleri” , <http://www.mcozden.com/forum>.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, Alfa Aktuel Basım Yayın, Bursa – 2005.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Aktüel Yayınları, Bursa – 2016.

SALİH, Güney, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara – 2015.

ŞİMŞEK, Şerif – ÖGE, Serdar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Akademi, Konya – 2011.

ŞİMŞEK, V.Arif, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Sirküler Rapor Kitapları**, TÜR-MOB Yayınları, 2002.

ŞİMŞEK, Şerif – SOYSAL, Abdullah, “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Ed. M.Şerif Şimşek – Adnan Çelik – Ayten Akatay, Eğitim Yayınevi, Konya – 2016.

ŞİMŞEK, M. Şerif – ÇELİK, Adnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Kitabevi, Konya – 2016.

SÜMER, Canan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme”, Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği, 1999, http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm.

TORTOP, Nuri – AYKAÇ, Burhan – YAYMAN, Hüseyin – ÖZER, Akif, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık Ankara – 2013.

TUNÇER, Polat, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1).

TUNÇER, Polat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa – 2011.

TUNÇER, Polat, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon” Sayıştay Dergisi, Sayı:88.



Dijital Makbuz

Bu makbuz ödevinizin Turnitin'e ulaştığını bildirmektedir. Gönderiminize dair bilgiler şöyledir:

Gönderinizin ilk sayfası aşağıda gönderilmektedir.

Gönderen: Abdullah Baysal
Ödev başlığı: Quick Submit
Gönderi Başlığı: "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİND...
Dosya adı: YAKIN_DO_U_N_VERS_TES.doc
Dosya boyutu: 3.42M
Sayfa sayısı: 86
Kelime sayısı: 15,705
Karakter sayısı: 125,821
Gönderim Tarihi: 14-Oca-2019 03:20PM (UTC+0200)
Gönderim Numarası: 1063957467



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
NARVAL BİLİMSEL ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

"İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER
PLANLAMASININ PERFORMANSA ETKİSİ: AK PARTİ
GENÇLİK KOLLARI BASKANLIĞI ÖRNEĞİ"

ABDULLAH BAYSAL
20167645

LEFKOŞA - 2018

1

“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER PLANLAMASININ PERFORMANSA ETKİSİ: AK PARTİ GENÇLİK KOLLARI BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ”

ORJİNALLİK RAPORU

% 19	% 16	% 3	% 13
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	www.genelbilge.com İnternet Kaynağı	<%1
2	makinemuhendisligi.net İnternet Kaynağı	<%1
3	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<%1
4	Submitted to Trakya University Öğrenci Ödevi	<%1
5	www.kelbaykus.com İnternet Kaynağı	<%1
6	Submitted to Selçuk Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1