

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE KARİYER



İÇİNDEKİLER

- Psikolojik Sözleşme
- Psikolojik Sözleşme Türleri
- Kariyer Kavramı
- Kariyer Yönetimi



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Psikolojik sözleşme kavramını tanımlayıp açıklayabilecek,
 - Psikolojik sözleşme türlerini sayabilecek,
 - Psikolojik sözleşme ihlali ve nedenlerini bilebilecek
- Kariyer kavramının önemini kavrayabilecek,
- Kariyer planlama ve kariyer geliştirme programları hakkında bilgi sahibi olabilecek,
- Örgütsel toplumsallaşma olgusunu kavrayabileceksiniz.

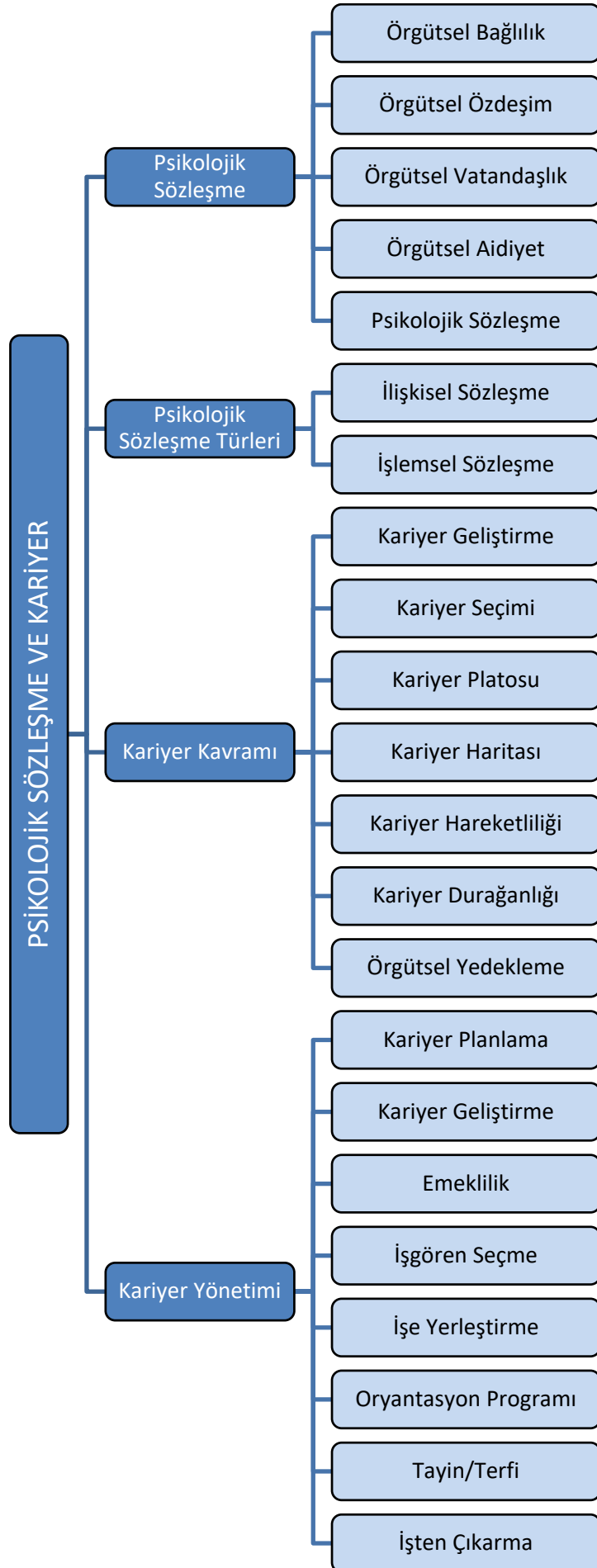


Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE ETİK

Prof. Dr. Hasan TUTAR

ÜNİTE 13



GİRİŞ

Örgütlerde bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanılmasıyla yeniliğe ve ürün geliştirmeye duyulan ihtiyaç artmıştır. Diğer taraftan işletmelerin küresel bir çevrede faaliyette bulunmaları ve yoğun rekabet koşullarında nitelikli çalışanlar duyulan ihtiyaç, çalışan ve işletme arasındaki bağın güçlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, çalışan ile örgüt amaçlarının birleştirilmesi ve karşılıklı beklentilerin karşılanması önem kazanmaktadır. *Psikolojik sözleşme, sosyolojideki “toplumsal sözleşmenin” örgütlere uyarlanmış şeklidir ve yazılı olmayan, tarafların birbirine karşı vefa borçlarını, yerine getirmek durumunda oldukları taahhütlerini ifade eder.* Söz konusu taahhüt bazen yerine getirilmeyebilir; buna psikolojik sözleşme ihlali denilmektedir.

Psikolojik sözleşme, insanın herhangi bir üretim faktörü olmadığı, çalıştığı yerle kendisi arasında psikolojik bağ kurmak istemesi inancından kaynaklanmaktadır [1]. Burada psikolojik sözleşme, kişi ile kurumu arasındaki her tür menfaat birlikteliği anlamına gelmektedir. Bu birlikteliğin çalışan ile örgütü arasında psikolojik bağın güçlenmesine katkı sağlayacağı beklenmektedir. Çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın güçlenmesi için çalışanın iş yerinde iş tatmini bulması, beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.

Örgütlerde çalışanlar sadece gündelik ihtiyaçlarını düşünerek hareket etmezler, aynı zamanda geleceklerini, mesleki gelişimlerini, kısaca kariyerlerini de düşünürler. Kişinin yaptığı işin ucu kapalı, kariyer yapmaya imkân vermeyen, takdir, ödül, terfi gibi çalışanın iş tatminine katkı sağlayan yönetsel araçlardan mahrum olması, kişinin iş yerine bağlılığını azaltacaktır. Bu durum kişinin işten ayrılma isteğini artırarak psikolojik sözleşme ihlallerine neden olabilecektir. Dolayısıyla çalışanlarla güçlü bir psikolojik sözleşmenin arkasındaki en önemli faktörlerden biri de işin ve iş yerinin çalışana kariyer yapma olanağı sağlamasıdır. Bu durum ona işinde verimlilik ve performans sağlayacağı gibi, duyduğu tatmin nedeniyle iş yeriyle olan psikolojik bağlılığını güçlendirebilecektir.



Psikolojik sözleşme, insanın herhangi bir üretim faktörü olmadığı, çalıştığı yerle kendisi arasında psikolojik bağ kurmak istemesi inancından kaynaklanmaktadır.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgütü arasında karşılıklı yarar üzerine yapılan anlaşma anlamına gelmektedir. *İş doyumunun doğal bir sonucu olarak görülen örgütsel sözleşme duygusu, örgüt lehine özveride bulunma, örgütsel amaçlar uğruna kendini adama ve örgütsel yarara katılma gibi anlamlara gelmektedir* [2]. Psikolojik sözleşme, örgütle amaç birliği kurmanın ve onunla psikolojik olarak bütünleşmenin genel adıdır. İşiyile ve iş yeriyle psikolojik bağlantı kuran bir çalışanın kurumuna “değer” katacağı varsayımından hareket edilmektedir. Herhangi bir değere bağlılık, onu yürekten benimseme, onun yararına hareket etmeyi gerektirir.

Psikolojik sözleşme örgütün amaç ve hedeflerine, örgütsel ilke, kural ve normlara uyma ve bunların yaşaması için gönüllü olma anlamına gelir [3]. *Çalışanlar örgütsel kurallara karşı iki tür davranış gösterirler: Bunlardan biri*

“uyuma” davranışı diğeri, “bağlanma” davranışdır. Çalışanların örgütsel kuralları benimsemeden yerine getirmeleri “uyuma davranışı” iken, onların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönüllü olarak benimsemeleri, bu amaçları kendi amaçları hâline getirmeleri ve bunun gereğini yapmaları, bağlanma davranışdır.

Mowday örgütsel psikolojik sözleşmeyi, “örgüt ile iş görenin amaçlarının bütünlük ve uyum içinde olması” şeklinde tanımlamıştır. Robbins ise, “iş görenin örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak tanımlamıştır [3]. Sheldon, “kişinin çalıştığı örgütü olumlu değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda hareket etmesi” olarak tanımlamıştır. Wiener örgütsel psikolojik sözleşmeyi, “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak görmüştür. Örgütsel psikolojik sözleşme tanımların ortak noktası “bireyin örgüt ile kimlik birliği kurması” olduğu anlaşılmaktadır.

İş görenin iş yerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel psikolojik sözleşme, çalışanların verimliliklerini ve iş yerlerinden ayrılma veya ayrılmama niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel psikolojik sözleşme, bireyin, örgütüyle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Bir iş görenin örgütsel psikolojik sözleşme yapıp yapmadığının üç genel ölçütü bulunmaktadır. Reichers bu ölçütleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- İş görenin örgütün üyesi olmak için “güçlü istek” duyması
- İş görenin örgütün “yararı için gönüllü çaba” göstermesi
- İş görenin “örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimsemesidir.

İş doyumunu etkileyen faktörler olduğu gibi çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar; “kişiyi ait faktörler” ve “örgüte ait faktörler”dir [4]. Kişiyi ait faktörler; yaş, cinsiyet, aile yapısı, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi demografik ve beklentiler gibi psikolojik faktörlerdir. Örgüte ait faktörler ise; kurumsal ödüller, yönetim tarzı, örgütsel kültür, örgütsel iklim, örgütsel tasarım, işin türü, işin bulunduğu yer, liderlik tarzı, yönetim anlayışı, örgütsel rol çatışması ve rol belirsizliği, demokratik yönetim anlayışı, kurumsal güven, kurumsal adalet gibi faktörlerdir.



Psikolojik sözleşme, “sosyal takas”, “beklenti”, “eşitlik” ve “karşılıklılık norm” gibi teorileri temel alır.



Örnek

- Bazı insanlar sadece gün sayarak ve mesai doldurarak işyerine gidip gelirken bazıları örgütü ve işlerini sahiplenerek örgütsel faydayı ve katma değeri artırmaya çalışır. Bu ikinci tip insanlar, örgütleriyle psikolojik sözleşme yapmış insanlardır.

Psikolojik sözleşme, “sosyal takas”, “beklenti”, “eşitlik” ve “karşılıklılık norm” gibi teorileri temel alır. Daha farklı bir ifadeyle örgüt ile çalışan arasında dengeli bir ilişkiler sistemi vardır. Çalışanlar ve örgüt, birbirlerinden karşılıklı olarak

bazı yararlar beklemektedirler. Daha başlangıçta bunları yerine getireceklerini kabul ederek, bir anlamda sözleşerek bir araya gelirler. Bu sözleşme çoğunlukla yazılı olmamakta, ima edilmekte ya da sözlerle ortaya konulmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin amacı, örgüt açısından çalışanların daha verimli ve etkin olmaları, yüksek performansla çalışmalarını sağlamaktır. Kısaca bireysel çıktıyı artırmak suretiyle iş görenin kurumsal faydasını artırmaktır [5]. Birey açısından ise kariyer hedeflerinin gerçekleşmesine imkân tanıyacak bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Campell, performansı, iş görenin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak görmektedir. Performans kavramı iki farklı yönüyle ele alınabilir. Bunlardan ilki görev performansı, diğeri bağlamsal performanstır.

Görev performansı, ya doğrudan teknik süreçleri uygulayarak veya gerekli ürün veya hizmetleri birlikte sağlayarak örgütün teknik esaslarına katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştiren iş yükümlülüğüdür [6]. *Görev performansı bir işte temel teknik ayrıntılar üzerinde odaklanır.* Bağlamsal performans ise gönüllülük, isteğe bağlı faaliyetler, katılım, motivasyon gibi psikolojik performans koşullarını içermektedir. Burada bağlamsal performansın psikolojik sözleşmenin sonucunda ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. *Bağlamsal performansının en ayırıcı yanı, iş görenlerin ekstra rol davranışları ile iyi niyet ve özveri göstererek tanımlanmış rol davranışlarının dışına çıkmalarıdır.*



Psikolojik sözleşme genel olarak işlemsel (transaksiyonel) ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılır.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ

Psikolojik sözleşme genel olarak işlemsel (transaksiyonel) ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılır. Bu ayrıma göre *işlemsel sözleşmelerde* iş görenin sorumlulukları işten ayrılmadan belli bir süre önce haber verme, transferleri kabul etme, rakiplerden herhangi birisini desteklememe, örgüte özel bilgiyi saklı tutma, iş yerinde belli bir süre çalışmayı taahhüt etme gibi işverenin sorumlulukları ise iş görene kariyer fırsatları sağlaması, yüksek ücret ödemesi ve performansa göre ödeme yapması gibi yasal mevzuatla ilgili işlemleri kapsamaktadır [7]. *İlişkisel sözleşme* ise iş görenin fazla mesai yapması, örgüte sadık olması, örgütte görev tanımlarının dışına çıkarak ekstra-rol davranışı göstermesidir.

İşlemsel sözleşme: Örgütsel amaçların gerçekleşmesi, örgütsel hedeflerin başarılması için gerekli olan işlemlerin yürütülmesine fiziksel emekle katılma, örgütün finansal kazançlarına katkı sağlamak, iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirmek işlemsel sözleşmenin gereğidir. *İlişkisel sözleşmelerin aksine işlemsel sözleşmeler sadece görev performansı ile ilgilendiği, bağlamsal performansı içermediği için, örgütün uzun dönem geleceğini kapsamamakta, birey örgütü uzun dönem işveren olarak görmemektedir.* İşlemsel sözleşmenin diğeri bir yönü ise “durumdan vazife çıkarmamak” tır.

İlişkisel sözleşme: İlişkisel sözleşmenin ilk adımı örgüte karşı duygusal yakınlık duymaktır. Bu bireyin diğeri çalışanları, kendinden görmesi, onlarla kendi arasında “biz” duygusu oluşturmaları ve kişi ile örgütü arasında amaç ve hedef

birliğin kurulması anlamına gelmektedir. İlişkisel sözleşmenin diğer bir unsuru da benzerliktir. Bu kavram, kişinin örgütün bir üyesi olduğunu hissetmesi, örgüt hedefleriyle bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ilişkisel sözleşme unsuru mesleki gelişimdir. Bu bireyin kurumunda eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatlarını bulabilmesi, kariyer olanaklarına sahip olması demektir.

İlişkisel sözleşmeler sosyal mübadele temellidir ve daha geniş bir süreyi kapsar. Destek, bağlılık gibi sosyal ve duygusal faktörler ilişkisel sözleşmenin kapsamı içindedir. İlişkisel sözleşmeler, mesleki gelişiminin ve kariyer olanaklarının sağlandığını hisseden çalışanın kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı hissetmesine yardımcı olur.

İşlemsel ve ilişkisel sözleşme, birey ile iş arasındaki ilişkinin iki kutbunu oluşturur. Kutupların birinde iş görenin görev tanımlarının dışına çıkarak tümüyle gönüllülük esasına dayalı olarak yerine getirdiği rol, görev ve sorumluluk dışı faaliyetleri varken, işlemsel sözleşmede iş görenin görev, rol ve sorumluluklarına dayalı olarak yerine getirdiği faaliyetleri vardır. İşlemsel sözleşme çalışanların ücret karşılığı örgütsel faaliyetlerini kapsarken, ilişkisel sözleşme çalışanları örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları karşılığında ve hiçbir maddi menfaat beklemeden yerine getirdikleri davranışları kapsar. *İlişkisel sözleşmeler bağlılık, eğitim, gelişim ve iş güvenliği konularına odaklanırken işlemsel sözleşmeler çalışanların ücret, kazanç gibi beklentilerine odaklanmaktadır.*



Örnek

- İnsanlar bazen işlerine, bazen örgütlerine bağlı olurlar. Bazen de aynı zamanda hem örgütlerine hem de işlerine bağlı olurlar. Burada örgüt açısından önemli olan, çalışanın hem örgüte hem de işe bağlı olması yani örgütüyle psikolojik sözleşme yapmasıdır.



Bireyci kültüre sahip olanların en önemli sözleşmeleri kendilerine, en yüksek bağlılıkları ise çıkarlarına veya menfaatlerinedir.

Psikolojik Sözleşmenin Kültürel Yönü

Bireycilik ve kolektivizm, sosyal davranışın açıklanmasında kullanılan araçlar olarak görülebilir. Kolektivizm veya toplulukçuluk bireyin kendisini seçilmiş, diğer bir grup insana bağlı hissetmesi, davranışlarının sonuçlarından grup içi amaçlara ulaşabilme aşamasında sorumlu olmak ve grubun iyiliği için kendinden daha fazla ödün verme eğilimidir. Bireyselci kültüre sahip olanlar için ise daha çok kısa vadeli hedeflere sahip olduklarından ve maddi ödüller onlar için daha önemlidir. Onlar için *işlemsel psikolojik sözleşmeler* daha önemli iken, kolektivist kültür üyeleri, örgüt içinde uyumlu ilişkileri ön plana çıkaran *ilişkisel psikolojik sözleşmeleri güçlü insanlardır.*

Psikolojik sözleşme ile kültür arasında bir bağlantı kurulabilir. Olaylara bireysel yarar açısından bakan bir bakış açısı ile olaylara toplumsal yarar veya ortak çıkar açısından bakan bir bakış açısının psikolojik sözleşme algısı aynı değildir [9]. Bireycilik kültürüne sahip birinde “biz” bilinci zayıf, ortaklaşa davranışa dönük

olma duygusu gelişmemiş iken, aksine toplulukçu kültüre sahip olanlar sosyal fayda ve ortak yarar ilkesinden hareket ettikleri için bunlarda “biz” bilinci daha gelişmiştir ve bunların topluma ve toplumsal kurumlara karşı sadakat düzeyleri görece olarak yüksektir. Yüksek bireyci kültürlerde “ben” bilinci gelişmiş olduğu için, bunlar ortak yarar açısından değil, daha çok bireysel yarar açısından olayları değerlendirirler. Dolayısıyla örgüt ile psikolojik sözleşme kurmada çok istekli olmadıkları gibi, başka bir fırsat bulmaları durumunda bireysel çıkarlarının gereği olarak psikolojik sözleşmelerini ihlal etmede tereddüt göstermezler.

Yüksek bireyci kültüre sahip olanlarda “kendine dönük olma eğilimi” görece olarak daha yüksektir. Dolayısıyla örgüt lehine herhangi bir özveride bulunmaları beklenemez. *Bireyci kültüre sahip olanların en önemli sözleşmeleri kendilerine, en yüksek bağlılıkları ise çıkarlarına veya menfaatlerinedir* [8]. Bu kültüre sahip insanlar duygusal açıdan örgüt ve kurumlardan bağımsız, bireysel gelişim ve başarı isteği yüksek, liderlik ülküsü gelişmiştir. Bireyci kültürün ortaya çıkardığı insanların özerklik duyguları gelişmiş, maddi yarar beklentileri fazladır. Toplulukçuluk kültürü gelişmiş, ortak yarar inancı güçlü kültürlerde ise bireyin özveriye dayalı olarak görev ve sorumluluklarının dışına çıkması, durumdan vazife çıkararak ekstra rol davranışı göstermesi beklenir. Bu insanlar için bireysel yarar kadar toplumsal yarar da önemlidir. Örgütsel kararlara ve normlara uyma yetenekleri fazla, grup içi ahenkleri yüksektir.

Kültürel özellikler ayrıca bireylerin psikolojik sözleşme ihlallerini nasıl gördüklerini de etkilemektedir. Toplulukçu kültür üyelerinin bireyseldiliği benimseyenlere göre psikolojik sözleşme ihlallerine daha yatkındırlar [9]. Bireyselci kültürü benimseyenler, sözleşme koşullarının gerçekleştirileceğine dair örgüte daha az güven duyarlar. Dolayısıyla örgütsel çıkarlara karşı ilgileri zayıftır. Örgütten kaynaklanan bir sözleşme ihlali yaşandığında, kolektivist bireyin yaşayacağı stres ve hayal kırıklığı bireyselci toplum üyesininkinden daha fazla olacaktır. Psikolojik ihlal sonucunda, bireyselci toplum üyeleri daha çok şikâyet etme gibi davranışlar gösterme eğiliminde olurken kolektivist toplum üyeleri örgütte kalarak örgütü destekleme yoluna giderler.

Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, bir bakıma tarafların belli bir amaç için karşılıklı özveride bulunmalarıdır. Psikolojik sözleşme “söz” ve “karşılıklılık” esasına dayalıdır. Tarafların birbirlerine verdikleri sözlerden dönmeleri ve karşılıklılık ilkesine uygun olmayan davranışlarına ise psikolojik sözleşme ihlali denmektedir. *Psikolojik sözleşme ihlalleri daha çok iş görenlerin örgütün işlemsel sözleşme koşullarına uymadıkları gerekçesiyle ortaya çıkmaktadır.*

Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve yürütülmesi şu faktörlere bağlıdır: Kariyer olanaklarının bulunması, işin içeriği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevlerin bulunması), finansal ödüllerin bulunması, iş birliğine dayalı hoş bir çalışma ortamının olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren kişisel desteğin mevcudiyeti



Psikolojik sözleşme ihlalleri daha çok iş görenlerin örgütün işlemsel sözleşme koşullarına uymadıkları gerekçesiyle ortaya çıkmaktadır.

ve son olarak özel hayata saygı gösterilmesi olarak belirtilebilir. Bu faktörlerin eksikliği psikolojik sözleşmenin aksamayı ya da ihlal edilmesine neden olabilir.

Psikolojik sözleşme ihlali bir algılama sonucunda ortaya çıkar. Sözleşme ihlal algısı, kişinin verilen söze karşılık aldıklarının bilişsel olarak uyuşmamasıdır. Burada önemli olan nokta, bilişsel algılardaki farklılıklar nedeniyle kişilerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının bazen gerçek bir ihlalden bazen de algıdan kaynaklanmasıdır. Örneğin işe alım sürecinde çalışana üç sene içinde terfi edeceğine dair kesin bir söz verilebilir ve bu terfi gerçekleşmediğinde çalışan sözleşmenin ihlal edildiğini düşünür. Buradaki ihlal işlemsel bir olaydır ve gerçek bir ihlalden bahsedilebilir. İlişkisel sözleşme ihlalinde ise görüşmeci net olarak terfi konusunda söz vermemekle birlikte, örgütte terfinin kısa bir süre içinde gerçekleşebileceğini ileri sürmesine rağmen bu sürenin bir türlü bitmemesinden kaynaklanabilir. Bu durumda çalışan yine sözleşmenin ihlal edildiğini düşünebilir. Buradaki durum gerçek bir ihlalden çok net olmayan ifadelerden kaynaklanan bir istismar durumudur. İstismar ise karşılıklılık ilkesine aykırıdır.



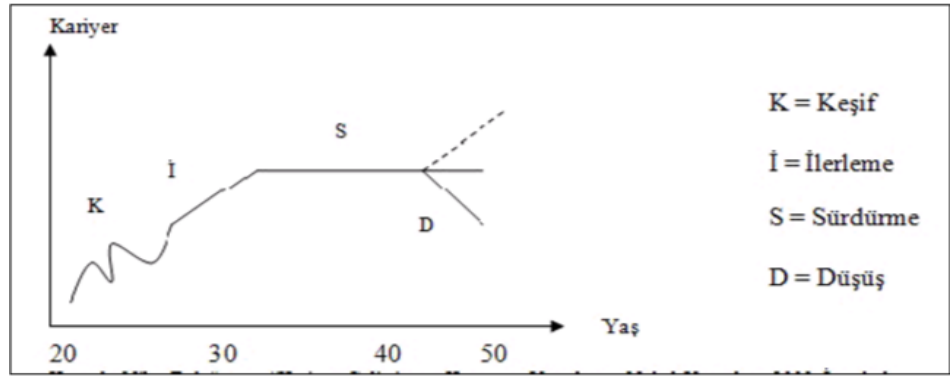
Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin bilgi, beceri ve deneyimin birikerek yeni işler ve pozisyonlar için uygun hâle gelmesi durumudur.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesini, “sözünden dönmek” ve “uyumsuz” olmak üzere iki nedenle açıklanabilir. Sözünden dönme örgütün bilinçli olarak çalışana verdiği sözden dönmesi, sözünü yerine getirmede gönülsüz olmasıdır [10]. Burada örgüt sözleşmenin gereğini yerine getirmede yetersiz durumda olabileceği gibi isteksiz de olabilir. Örneğin örgüt, işe yeni aldığı çalışanlarına iş güvencesi sözü vermiştir ancak dış çevre koşullarındaki değişim bunu yapmasına engel olmuştur. **Aciz olmanın yanı sıra isteksizlik durumu da sözünden dönmeyi bir başka nedenidir.** Örneğin örgüt bir söz verir ancak bunu yerine getirme niyeti taşımaz ya da başta bu niyeti taşısa da daha sonra vazgeçer.

KARİYER KAVRAMI

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin bilgi, beceri ve deneyimin birikerek yeni işler ve pozisyonlar için uygun hâle gelmesi durumudur. Diğer bir tanımla kariyer seçilen bir işte ilerlemek, sorumluluk almak, itibar, güç ve saygınlık elde etmektir [11]. Kariyer kavramı bireysel olduğu gibi, aynı zamanda işe ilişkin bir kavramdır. İşinde kariyer elde etmek isteyen kişi, çalışmasını bir örgütte sürdürüyorsa, edindiği yeni bilgi ve formasyonlarla örgüte katkı sağlayarak formel kariyer elde eder. Bireyin meslekte ilerlemesi, bilgi ve becerisini artırması ise “nitelik kariyeri”dir.

Örgütsel açıdan kariyer, bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketliliktir. İnsan mesleki yaşamı boyunca herhangi bir işte sürekli ilerler, deneyim ve yetenek kazanır. Bu kazanımları onun kariyerini oluşturur. Birey bir yandan örgütün amaçlarına hizmet etmek için çaba harcarken diğer yandan örgütte kendi amaçlarına hizmet etmek, kariyer yapmak ve yükselmek ister. Yükselme isteğinin içinde maddi çıkar beklentisi de vardır. Ancak yükselme arzusunda bulunan bireyin maddi çıkarın ötesinde kendisine olan saygısı gereği kariyer sahibi olma arzusu, onu nitelik kariyeri yapmaya iter.



Şekil 13.1. Kariyer Aşamaları.

Kaynak: Erdoğan, 2003.

Kariyer kavramının ele alınmasıyla birlikte, kariyer planlaması ve yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer geliştirme, kariyer seçimi, kariyer platosu ve kariyer danışmanlığı gibi kavramlar da literatüre girmiştir. Söz konusu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır [10]:

Kariyer geliştirme: Bireyin kariyer hedeflerine ulaşması için kurumsal desteğin sağlanmasıdır. Kurumların, çalışanlarının mesleklerinde ilerleyebilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat sunmasıdır. Kariyer geliştirme, çalışanların meslek yaşamında sürekli kendilerini geliştirmeleri için örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu imkânlardır. Çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için planlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun süreli bir süreçtir. Kişisel kariyer hedeflerine ulaşabilme program ve faaliyetleridir.

Kariyer seçimi: İnsanın yaşamının en önemli dönüm noktalarından biri meslek seçimidir. Bireyin yaşamında dönüm noktası olan meslek seçimi, kişinin yeteneklerini, becerilerini, psikolojik yapısını kısaca kişinin kendini iyi tanımasıyla mümkün olabilir. İş yaşamı, insan ömrünün önemli bir kısmını kapsadığı göz önüne alındığında iş ve yaşam kalitesi bakımından kariyer seçiminin önemi anlaşılır. Çalışma ve özel hayatta başarılı ve mutlu olmanın, iyi bir kariyer elde etmenin ilk adımı kişiliğe uygun kariyer seçimidir.

Kariyer platosu: Kariyer platosu, bireyin formel kariyerinde kariyer zirvesine ulaşmadan kariyer aşamalarını bitirmeden ilerlemesinin durmasıdır. Belli bir aşamaya gelinmiştir ve iş yaşamı monotonlaşmaya başlamıştır. Yükselcek bir pozisyon ve elde edilecek bir unvan kalmamıştır. Örneğin üniversitede araştırma görevliliğinden başlayıp profesörlüğe yükselen birinin profesörlükten sonra elde edeceği başka bir unvan olmadığı için formel kariyerinin platosuna ulaşmıştır. Bireyin kariyer platosuna ulaşması, formel kariyerinin sonudur; ancak nitelik kariyeri için gidilecek hâlâ çok yol vardır. Kariyerini muhafaza etme aşaması olan bu dönemde kişi kendisini sorgulamaya başlar.

Kariyer haritaları: Kariyer haritası, bir organizasyonda bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Örgütte pozisyonlar arasında geçiş yollarının belirlenmesi, ilerlemede izlenecek yolların,



Kariyer haritası, bir organizasyonda bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek için kullanılan bir tekniktir.

yol haritasının çıkarılmasıdır. Hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinliklerin belirlenmesine kariyer haritası denir.

Eğitim ve geliştirme programları: Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum, teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir.

Kariyer hareketliliği: İş görenlerin yükselmek ve ilerlemek amacıyla farklı örgüt ve görevlerde faaliyette bulunması veya görev yapmasıdır. Kariyer hareketliliği, insan kaynakları departmanının oluşturduğu, çalışanların yaş, kıdem gibi demografik ve terfi durumlarıdır.

Kariyer durağanlığı: Kariyer durağanlığı formel kariyerle ilgili bir kavramdır. Bireyin kariyer yaşamındaki duraklama periyotlarıdır. Kariyer duraklama bireyin iş değiştirme dönemlerinde meydana gelebileceği gibi, örgüt içinde yükselebilecek imkânlarının kalmadığı durumlarda oluşan ve “kariyer platosu” denilen hâllerde kariyer durağanlığı söz konusu olur.

Kariyer dengeleri: Bireyin kendisini nasıl gördüğü ile ilgilidir. Birey kendisini tanıma sürecinde kendisinde algıladığı beceri, özellik ve yetenekleri, güdü ve ihtiyaçları, değer, tutum, davranışları onun kendisini tanımasının kilit noktalarıdır. Bu noktalar, bireyin kariyerini dengeler ve yönlendirir. Kişi kendi denge noktaları ile sosyal çevresi arasında ilişki kurarak söz konusu denge noktalarına uygun bir seçimde bulunmaya çalışır. Kişi seçimini denge noktalarına göre yaparak kariyer dengeleri oluşturur.

Örgütsel yedekleme: Gerek çalışanın kendi isteği, gerek yöneticilerin kararı ile isten çıkarılan, anahtar konumundaki kişilerden boşalan pozisyonlar için vakit kaybetmeden yeni iş görenleri yerleştirmek için yapılan planlamaya örgütsel yedekleme denir. Örgütsel yedekleme, kısaca işten ayrılma ihtimali olan özellikle kilit personeli ikame edecek diğer personelin yetiştirilmesi ve hazırda (yedekte) tutulmasıdır. Örgütsel yedekleme, insan kaynaklarının planlanması, potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi yoluyla olmaktadır.



Örgütsel yedekleme kısaca işten ayrılma ihtimali olan özellikle kilit personeli ikame edecek diğer personelin yetiştirilmesi ve hazırda (yedekte) tutulmasıdır.



Örnek

- İnsan mesleğe başlayıp kariyer yolunda ilerlerken çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bazen kariyer zirvesine ulaşmadan kariyerinin belli bir noktasında kariyer platosuna ulaşarak kariyeri düzleşir. Ne yazık ki her insan kariyer zirvesine ulaşmadan yolun belli bir noktasında kariyer platosunda tıkanıp kalır.

Birey çalışma hayatına başladıktan sonra işinde başarılı olmayı, kariyerinde en üst düzeye gelmeyi amaçlar. Birey çalışma gücünü ve yeteneğini koruduğu

sürede hem nitelik açısından hem de nicelik açısından yükselmek ve bu yolla kendini gerçekleştirme, iş ve yaşam tatmini bulmak ister. Bir örgütün üyesi olan birey kariyerini geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi statü amaçları dışında, özellikle genç iş görenler, çalışma ilişkilerinin yakın, esnek ve yapıcı olacağını düşünürler. Yüksek mevkilere ulaştıkça sadece kariyer olarak ilerlemiş olmaz aynı zamanda sosyal statüsü de artmış olur.

KARİYER YÖNETİMİ

Örgütlerde insanın dışındaki diğer kaynakların, teknolojinin veya yöntemin taklit edilmesi kolay olduğu için rekabet üstünlüğü elde etmenin tek aracı insan kaynağıdır. Burada insan kaynağı herhangi bir insan anlamına gelmemekte, niteliği, bilgisi ve becerisi yüksek insan kaynağı en önemli rekabet aracı olmaktadır. Bu durum ortaya “yetkinlik yönetimi” dediğimiz yaklaşımı ortaya çıkarmaktadır. Taklit veya ikame edilemeyecek tek örgütsel kaynağın yetkinlikler olması nedeniyle yetkinliği yüksek örgütlerin yetiştirilmesi kariyer yönetimiyle mümkün olabilmektedir [11].



Kariyer yönetimi, örgütün çalışanların kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını analiz etmesi, ilgi ve yeteneklerine uygun bir kariyer haritasında ilerlemesinin planlanmasıdır.

Kariyer yönetimi, örgütün çalışanların kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını analiz etmesi, ilgi ve yeteneklerine uygun bir kariyer haritasında ilerlemesinin planlanmasıdır. Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi, iş görenlerin kariyer ihtiyaçlarını karşılamak ve kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kariyer hedeflerinin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir [12]. *Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırarak iş görenlerin mesleki ilerlemelerinin yolunu açmak ve bireyi hedefleri doğrultusunda yönlendirmektir.*

Kariyer yönetiminin temel amacı, iş görenin bireysel kariyer planlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. Bu amaçla personelin kariyer hedeflerinin planlanması ve bu planların eyleme geçirilmesi işlemleridir. Kariyer yönetiminin diğer bir amacı, iş görenin yetenek, beceri ve ilgilerini analiz etmesine yardımcı olmak ve kariyer haritasında ilerlemesine yardımcı olmaktır. Bu faaliyetleri iki aşamalı yönetsel bir süreçtir. Bunlar “kariyer planlama” ve “kariyer geliştirme”dir.

Kariyer planlama, kişinin ilgilerini, yeteneklerini, becerilerini, değerlerini ve kişiliğini dikkate alarak kendisine uygun kariyer haritasını belirleme ve karar verme sürecidir. İş görenin kendine göre bir alanda ilerlemesini sağlamak, kariyer planlamasının temel amacıdır. Kariyer planlama, işe giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmelerle ilgili faaliyetlerin planlanmasını kapsar [10]. Kariyer planlamasında hem çalışanın hem de örgütün genel çıkarları dikkate alınır. Bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak suretiyle bir taraftan iş doyumu artırılmaya çalışılır diğer taraftan da çalışanın örgütsel bağlılığını artırmak suretiyle örgütte kalması sağlanmaya çalışılır. Bu yolla hem bireysel amaçlar hem de örgütsel amaçlar gerçekleşmiş olur.

Kariyer geliştirme, örgütsel gelişmenin bir parçasıdır. İş görenlerin yeni ihtiyaçlara uygun olarak bilgi beceri ve yeteneklerinin artırılması için yürütülen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine kariyer geliştirme denmektedir. Kariyer



Kariyer yönetimi, insanın iş ve özel yaşamını birlikte ele alan bir yaklaşımdır.

geliştirme, örgütlerin ellerindeki nitelikli elemanları korumalarının bir yoludur. Kariyer geliştirme, iş görenin potansiyel kariyer değişimi ve ilerlemesini sağlamak için tasarlanmış sistematik bir gelişme programıdır. *Kariyer geliştirmenin amacı çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerin artırılması suretiyle örgütsel ihtiyaçların karşılanmasıdır. Kariyer geliştirme sözü konusu ihtiyacı karşılama arzusundan kaynaklanmaktadır. Bu yolla bireyin kariyer hedefleri ile örgütün gelişme hedefleri arasında bir uyumun sağlanması düşünülmektedir.* Kariyer geliştirme, çalışanların özellikleriyle kurumun ihtiyaçları arasında uyum sağlanmaya çalışılır.

Kariyer planlama ve kariyer geliştirmeden ibaret olan kariyer yönetiminin başlıca faaliyetler sırasıyla: Bireysel vizyonu belirleme, kariyer hedeflerini belirleme, ilgi, tutum ve temel becerileri belirleme, meslek seçimi, işe ilişkin öncelikleri belirleme, iş olanaklarını araştırma, öz geçmiş hazırlama, işe başvurma ve başvuru takibi, iş görüşmesi, işe başlama ve işe uyum süreci, çalışma ortamına, kurum kültürüne uyum sağlanması, mesleki yenilikleri takip etme, değişikliklere uyum sağlama, iş ilişkilerini yönlendirme, kurumun politikalarına uygun davranışların sergilenmesi, emeklilik yaşamına hazırlık gibi aşamaları kapsar.

Kariyer yönetimi, insanın iş ve özel yaşamını birlikte ele alan bir yaklaşımdır. Kariyer yönetiminin iki amacı vardır. Bunlar: Genel ve özel amaçlardır. Bu amaçları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz [10]:

Genel olarak kariyer yönetimi şu amaçlar için yapılır:

- İnsan kaynakları ihtiyacını temin etmek ve söz konusu kaynakların etkin kullanımını sağlamak,
- Belli bir yetkinliğe sahip iş görenleri daha iyi işlere hazırlamak için eğitmek ve yetiştirmek,
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş görenlerin değerlendirilmesi,
- Bireysel ve örgütsel performansın artırılmasını sağlamak,
- İş görenlerin yeteneklerini örgütte kullanmalarına fırsat sağlayarak kariyerlerini yapmaları için elverişli bir ortam hazırlamak
- Mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak ve buna uygun personeli yönlendirmek,
- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak,
- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak,
- İş görenlerin tatminini, sadakatini ve işe bağlılığını artırmak,

Kariyer yönetimi, örgütsel ihtiyaçlar ve faaliyetler dikkate alınarak yürütülmesi gereken faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetler aşağıda belirtilen konuları kapsar [10]:

Seçme ve değerlendirme: Aday seçme, istihdam edilecek personeli belirleme sürecidir. Seçim sürecinde objektif kurallar ve standartlar koymak, kariyer yönetiminin başarısını sağlamada ilk adımdır. Değerlendirme yapmadan önce değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi gerekir.



Kariyer yönetimi, örgütsel ihtiyaçlar ve faaliyetler dikkate alınarak yürütülmesi gereken faaliyetler bütünüdür.

İşe alma: İşe eleman alırken işe göre eleman almaya özen gösterilir. Bunun için iş analizleri yapılarak iş tanımları ve iş gerekleri çıkarılır. İş gereklerine uygun eleman temin edildiği zaman da işe göre adam alınmış olur. Kısaca işe göre adam almadan önce işin gerekleri yani standartları belirlenir, sonrada iş standartlarına uygun eleman alındığı zaman objektiflik sağlanmış olur.

Oryantasyon programı: Oryantasyon, bir uyum ve adaptasyon sürecidir. Amacı işe yeni başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum süreçlerini kısaltarak örgütsel verimliliği artırmaktır.

Eğitim ve geliştirme: Örgütler, istihdam etmekte oldukları personeli zaman zaman beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla eğitmek zorunda kalırlar. Bu ihtiyaç, hem yeni teknolojik gelişmelerden hem de çalışanları örgüte bağlama gereğinden kaynaklanmaktadır.

Yönetici geliştirme: Yöneticilere yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği beceri ve niteliklerin kazandırılması önemli bir kariyer yönetimi uygulamasıdır. Yönetici aday programı, belirlenen kariyer haritası dâhilinde yetenekli olanların belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesi bir yönetici geliştirme uygulamasıdır.

İşten uzaklaştırma: Bazı durumlarda kariyerin sona ermesi ve iş görenin işinden ayrılması gerekir. Bu gereklilikler ölüm, sakatlanma gibi olaylar nedeniyle iş görenin işini yapamaz hâle gelmesinden kaynaklanabileceği gibi, iş görenin yeteneksizliği nedeniyle işine son verilmesi şeklinde olabilir.

Terfi: Çalışanın, yetki, sorumluluk ve ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasına terfi denir. Terfi işleminin doğru bir şekilde yapılması durumunda hem örgüt başarısı hem de çalışan performansı artar. Aynı zamanda terfi beklentisi karşılanan iş görenin motivasyonu ve firmaya olan bağlılığı artar.

Transfer ve yer değiştirme: Çalışanın aynı düzeydeki başka bir yerdeki göreve veya mevcut iş yerinde eşit statüdeki başka bir pozisyona atanmasına transfer veya yer değiştirme denir. Transfer veya yer değiştirmede genellikle yetki, sorumluluk, ücret ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir.

İşten çıkarma: İşten çıkarma genel veya özel nedenlere bağlı olabilir. Genel nedenler: Ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya belli bir alandaki faaliyetine son vermesi şeklinde olabilir. Özel nedenler ise, iş görenin yetersizliği, etik sorunlar, çalışanın bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar arasında uyumsuzluk ve iş görenin örgütsel kurallara uyumsuzluğu gibi nedenler olabilir.

Emeklilik: Emeklilik örgütler açısından bir insan kaynağı planlamasıdır. Örgütler genellikle küçülme veya iş kolunu değiştirme gibi farklı nedenlerle iş görenlerin emekliliklerini özendirmeye çalışmaktadırlar. Çalışanlarını emekli etmek suretiyle işletmeler, yeni insan kaynakları planlaması yapmaktadırlar. Emeklilik uygulamasında örgütlerin kendilerine uzun yıllar hizmet eden personele yeni yaşamlarına hazırlanması konusunda destek vermesi bir etik sorumluluktur.



Kariyer geliştirmenin amacı kişisel kariyer planının elde edilmesi için gereken çabaları bir plan ve program çerçevesinde yürütmektir.

Kariyer Planlama Ve Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer planlamada ve kariyer geliştirmede öncelikle her iş gören kendi kariyerinin yönetiminden sorumludur. Daha sonra örgütün desteği gerekir[13].

Personel açısından kariyer geliştirme programlarının amacı, kişinin kendi geleceğini, kariyer planlamasına olanak sağlayarak motivasyonunu artırmaktır. Örgüt açısından ise, iş görenin iş tatmini ve örgüte sadakatının sağlanmasının yanında, becerilerin zenginleştirilmesine imkân tanıyarak birey üzerinde başarı ve verimliliği artırmaktadır [14].

Kariyer geliştirme programları kişilere bilgi, beceri ve yetenek sağlamak için örgütsel destek vermeyi kapsar. Bu destekler şunlar olabilir:

- Örgütsel amaçlara ve gelecekteki stratejilere açık bir iletişim,
- Büyüme fırsatı,
- Finansal yardım desteği,
- İş görenlerin öğrenmelerine zaman tanınmaları.

Kariyer geliştirme programları çerçevesinde yürütülecek faaliyetler şunlardır: Kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri, her tür yazılı kaynak, kariyer rehberleri, iş zenginleştirme programları, kariyer danışmanlarının desteği, iş rotasyonu, koçluk, kariyer planlama grupları, özel gruplar için programlar ve eğitim ve geliştirme programları. Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan bir süreçtir [15]. *Kariyer geliştirmenin amacı, kişisel kariyer planının elde edilmesi için gereken çabaları bir plan ve program çerçevesinde yürütmektir.*

Kariyer gelişimi programları çerçevesinde şu araçlardan yararlanılır:

Bireysel gelişim katalogları: Çalışanların kişisel gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmak için, yönetim tarafından kendilerine “Bireysel Gelişim Kataloğu” sunulabilir.

Liderlik programları: Bu programlar, kişilere bir üst kademenin yetkinliklerini kazandırmak için hazırlanan programlardır. Bu programların amacı, yetenekli çalışanların örgüt üst yönetimi tarafından tanınırlıklarını artırmaktır.

Mentorluk yaklaşımı: Çalışanlara kariyer ve gelişimleri ile ilgili yönlendirme yapmaktır. Bu yönlendirme genellikle çalışanların birinci yöneticileri tarafından gerçekleştirilir. Yönlendirme, örgüt stratejisi doğrultusunda yapılır.

Kariyer danışmanlığı toplantıları: Çalışanlara kariyer danışmanlığı yapma toplantıları, insan kaynakları departmanı tarafından yürütülebileceği gibi, örgüt dışından bir danışmandan destek alınarak da gerçekleştirilebilir. Kariyer toplantılarında, çalışanlara örgüt stratejisi ve hedefleri doğrultusunda sunulan kariyer olanakları ve gelişim için kullanabilecekleri araçlar tanıtılır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri yani uzun dönemde kâr sağlamaları, topluma hizmet sunmaları, büyümeleri ve gelişebilmeleri sürecinin insan kaynakları ile desteklenmesi gerekir [16]. Bunun için “kariyer geliştirme”



Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için faaliyetlerin ve amaçların insan kaynakları ile desteklenmesi gerekir.

programları yapılması önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Kariyer geliştirme programları, iş görenlerin genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim becerisini artırmak için yapılır.



Bireysel Etkinlik

- İnsanların davranışlarına yön veren temel faktörün ihtiyaçları olduğu temel bir varsayımdır. Buna göre insanların örgütleriyle psikolojik sözleşme yapmalarını bu temel varsayım açısından tartışınız.



Özet

•Çalışma İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme ve Kariyer

•*Psikolojik sözleşme, sosyolojideki “toplumsal sözleşmenin” örgütlere uyarlanmış şeklidir ve yazılı olmayan, tarafların birbirine karşı vefa borçlarını yerine getirmek durumunda oldukları taahhütlerini ifade eder.*

•Psikolojik Sözleşme

•Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgütü arasında karşılıklı yarar üzerine yapılan anlaşma anlamına gelmektedir. *İş doyumunun doğal bir sonucu olarak görülen örgütsel sözleşme duygusu, örgüt lehine özveride bulunma, örgütsel amaçlar uğruna kendini adama ve örgütsel yarara katılma gibi anlamlara gelmektedir.*

•*Psikolojik Sözleşme: Genel olarak işlemsel (transaksiyonel) ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılır.*

•Psikolojik Sözleşmenin Kültürel Yönü

•Yüksek bireyci kültüre sahip olanlarda “kendine dönük olma eğilimi” görece olarak daha yüksektir. *Bireyci kültüre sahip olanların en önemli sözleşmeleri kendilerine, en yüksek bağlılıkları ise çıkarlarına veya menfaatlerinedir.*

•Psikolojik Sözleşmenin İhlali

•*Psikolojik sözleşme ihlalleri, daha çok iş görenlerin örgütün işlemsel sözleşme koşullarına uymadıkları gerekçesiyle ortaya çıkmaktadır. Sözleşme ihlal algısı, kişinin verilen söze karşılık aldıklarının bilişsel olarak uyuşmamasıdır.*

•Kariyer Kavramı ve Önemi

•Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin bilgi, beceri ve deneyimin birikerek yeni işler ve pozisyonlar için uygun hâle gelmesi durumudur. İşinde kariyer elde etmek isteyen kişi, çalışmasını bir örgütte sürdürüyorsa edindiği yeni bilgi ve formasyonlarla örgüte katkı sağlayarak formal kariyer elde eder.

•Kariyer Yönetimi

•*Kariyer yönetimi, örgütün çalışanların kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını analiz etmesi, ilgi ve yeteneklerine uygun bir kariyer haritasında ilerlemesinin planlanmasıdır. Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırarak iş görenlerin mesleki ilerlemelerinin yolunu açmak ve bireyi hedefleri doğrultusunda yönlendirmektir. Kariyer yönetimi şu konuları kapsar: Seçme ve değerlendirme, işe alma, oryantasyon programı, eğitim ve geliştirme, yönetici geliştirme, işten uzaklaştırma, terfi, transfer ve yer değiştirme, işten çıkarma, emeklilik.*

•Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Programları

•Personel açısından kariyer geliştirme programlarının amacı, kişinin kendi geleceğini, kariyer planlamasına olanak sağlayarak motivasyonunu artırmaktır. Örgüt açısından ise, iş görenin iş tatmini ve örgüte sadakatinin sağlanmasının yanında, becerilerin zenginleştirilmesine imkân tanıyarak birey üzerinde başarı ve verimliliği artırmaktadır.

•Kariyer gelişimi programları çerçevesinde şu araçlardan yararlanılır:

•**Bireysel gelişim katalogları:** Çalışanların kişisel gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmak için, yönetim tarafından kendilerine “bireysel gelişim katalogu” sunulabilir.

•**Liderlik programları:** Bu programlar, kişilere bir üst kademenin yetkinliklerini kazandırmak için hazırlanan programlardır.

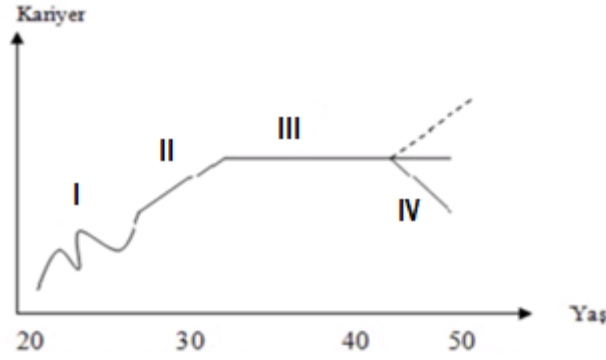
•**Mentorluk yaklaşımı:** Çalışanlara kariyer ve gelişimleri ile ilgili yönlendirme yapmaktır. Bu yönlendirme genellikle çalışanların birinci yöneticileri tarafından gerçekleştirilir.

•**Kariyer danışmanlığı toplantıları:** Kariyer toplantılarında, çalışanlara örgüt stratejisi ve hedefleri doğrultusunda sunulan kariyer olanakları ve gelişim için kullanabilecekleri araçlar tanıtılır.

•**Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri yani uzun dönemde kâr sağlamaları, topluma hizmet sunmaları, büyümeleri ve gelişebilmeleri sürecinin insan kaynakları ile desteklenmesi gerekir.**

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Çalışanların örgütsel kurallara karşı gösterdiği iki tür davranış aşağıdakilerden hangisinde doğru verilmiştir?
 - a) Uyuma, karşı çıkma
 - b) Sadakat, liyakat
 - c) Savunma, genişletme
 - d) Uyuma, bağlanma
 - e) Sadakat, genişletme
2. Aşağıdakilerden hangisi bireysel kariyer geliştirme aşamalarından biri değildir?
 - a) Kariyer imkânlarını keşfetmek
 - b) Kariyer hedeflerini çok büyütmek
 - c) Kariyer stratejileri geliştirmek
 - d) Kariyer stratejileri uygulamak
 - e) Kariyer hedeflerini belirlemek
3. Aşağıdakilerden hangisi işlemsel sözleşmeler kapsamında değildir?
 - a) Transferleri kabul etme
 - b) Örgüte özel bilgiyi saklı tutma
 - c) İş yerinde belli bir süre çalışmayı taahhüt etme
 - d) Rakiplerden herhangi birisini desteklememe
 - e) Örgütte görev tanımlarının dışına çıkarak ekstra-rol davranışı gösterme
4. Aşağıdakilerden hangisi kariyer yönetim konularından biri değildir?
 - a) İşe alma
 - b) Seçme ve değerlendirme
 - c) Eğitim ve geliştirme
 - d) Sorumluluk yükleme
 - e) İşten uzaklaştırma



5. Yukarıdaki tabloda numaralandırılmış kısımlarla ilgili eşleştirmelerden hangisi doğrudur?

- a) I. İlerleme
- b) II. Keşif
- c) II. Sürdürme
- d) III. Sürdürme
- e) IV. Durgunluk

6. Aşağıdakilerden hangisi işlemsel sözleşmelerde iş görenin sorumluluklarından biri değildir?

- a) İşten ayrılmadan belli bir süre önce haber verme
- b) Transferleri kabul etme
- c) Örgüte özel bilgiyi saklı tutma
- d) Rakiplerden herhangi birisini desteklememe
- e) Fazla mesai yapma

7. Aşağıdakilerden hangisi kariyer yönetiminin amaçlarından biri değildir?

- a) Bireysel ve örgütsel performansın azaltılmasını sağlamak
- b) İnsan kaynakları ihtiyacını temin etmek
- c) Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş görenleri değerlendirmek
- d) İş görenlerin yeteneklerini örgütte kullanmalarına fırsat sağlamak
- e) Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak

8. Amacı işe yeni başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum süreçlerini kısaltarak örgütsel verimliliği artırmak olan kariyer yönetimi faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Seçme ve değerlendirme
- b) Eğitim ve geliştirme
- c) Terfi
- d) Oryantasyon programı
- e) Transfer ve yer değiştirme

9. Aşağıdakilerden hangisi kariyer gelişimi programları çerçevesinde yararlanılan araçlar arasında değildir?
- a) Kurumsal tanıtım toplantıları
 - b) Bireysel gelişim katalogları
 - c) Liderlik programları
 - d) Mentorluk yaklaşımı
 - e) Kariyer danışmanlığı toplantıları
10. Örneğin üniversitede araştırma görevliliğinden başlayıp profesörlüğe yükselen birinin profesörlükten sonra elde edeceği başka bir unvan olmaması durumunu aşağıdaki ifadelerden hangisi tanımlar?
- a) Kariyer haritası
 - b) Kariyerinin platosuna
 - c) Kariyer hareketliliği
 - d) Kariyer dengeleri
 - e) Örgütsel yedekleme

Cevap anahtarı

1.d, 2.b, 3.e, 4.d, 5.d, 6.e, 7.a, 8.d, 9.a, 10.b

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]Boss, R.W. (1985). "The Psychological Contract: A Key To Effective Organization Development Consultation. Consultation: An International Journal, 4.
- [2]Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). "Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical İntegration", Journal of Organizational Behaviour, 24(5).
- [3]Arnold, J. (1996). "The Psychological Contract: A Concept İn Need Of Closer Scrutiny?", European Journal of Work and Organizational Psychology,5
- [4]Argyris, C. (1960). Understanding Organizational Behavior, London: Tavistock Publications.
- [5]Berberoğlu, Günes N. (1991). "İşletmelerde Organizasyon Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama", Kariyer Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi XXIV.I Mart.
- [6]Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 63.
- [7]Burke, R. J. (1998). "Changing Career Rules: Clinging to The Past or Accepting The New Reality?", Career Development International, C.3
- [8]Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1995). "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", Ankara.
- [9]Demirbilek, T. (1994). "Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", Dumlupınar Ün. İktisadi İdari Bilim. Fakültesi Dergisi, Cilt:9.
- [10]Tutar, Hasan (2015) Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara
- [11]Erdoğan, N. (2003). "Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama", Ankara: Nobel.
- [12]Latham, Robert and Jackson, John H. (1994). "Personnel/ Human Resource Management", New York.
- [13]Marchiori, D. and ve Henkin, A. (2004). "Organizational commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions", Medical Teacher, Vol.26, no.4.
- [14]Jacqueline, A. and Shapiro, M. C. (2002). "A Psychological Contract on Organizational Citizenship Behaviour", Journal of Organizational Behaviour, C.23.
- [15]Reichers, A.E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, 10 (3).
- [16]Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organization", Employee Responsibilities and Rights Journal, C.2.