

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE KARIYER



ATATÜRK
ÜNİVERSİTESİ

ATA-AÖF

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE ETİK

Doç. Dr. Hasan TUTAR

İÇİNDEKİLER



- Psikolojik Sözleşme Tanımı ve Önemi
- Psikolojik Sözleşme Türleri
- Psikolojik Sözleşmenin Kültürel Yönü
- Psikolojik Sözleşmenin İhlali
- Kariyer Kavramı ve Önemi
- Kariyer Yönetimi
- Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Programları
- Örgütsel Toplumsallaşma ve Karşılıklı Kabul



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Psikolojik sözleşme kavramını tanımlayıp açıklayabilecek
- Psikolojik sözleşme türlerini sayabilecek
- Psikolojik sözleşme ihlali ve nedenlerini bilecek
- Kariyer kavramının önemini kavrayabilecek
- Kariyer planlama ve kariyer geliştirme programlarını bilecek
- Örgütsel toplumsallaşma olgusunu kavrayabileceksiniz.

ÜNİTE

13

GİRİŞ



Çalışan ile örgüt arasındaki hukuksal sözleşmelerin yanında çalışan ile örgütü arasında duygusal bağın kurulmasını sağlayan psikolojik sözleşmeler de vardır.



Özellikle nitelikli ve yetkinlik düzeyi yüksek çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması bakımından psikolojik sözleşmenin önemi artmaktadır.



Örgütsel psikolojik sözleşme, örgütle amaç birliği kurmak ve onunla psikolojik olarak bütünleşmedir.

İş hayatında 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 da psikolojik sözleşme ihlali denilmektedir.

Psikolojik sözleşme anlayışı, insanın herhangi bir üretim faktörü olmadığı, çalıştığı yerle kendisi arasında psikolojik bağ kurmak istemesi inancından kaynaklanmaktadır. 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 işyerinde iş tatmini bulması, beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.

Örgütlerde çalışanlar sadece gündelik ihtiyaçlarını düşünerek hareket etmezler, aynı zamanda geleceklerini, meslekî 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 işyerine 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 işyerinin çalışana kariyer yapma olanağı sağlamasıdır. Bu durum ona işinde verimlilik ve performans sağlayacağı gibi, duyduğu tatmin nedeniyle işyeriyle olan psikolojik bağlılığını güçlendirebilecektir.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TANIMI VE ÖNEMİ

Psikolojik sözleşme, çalışanın kurum için yüksek iş performansını göstermeyi taahhüt etmesi, kurumun da çalışanlara iş ve terfi fırsatları sağlaması anlamına gelmektedir. Ancak işyerinde çalışanın beklentilerinin sürekli istihdam ve terfiden daha fazla olduğu anlaşılmış ve dolayısıyla psikolojik sözleşme, çalışan ve yönetim arasındaki algı ve beklentilerden kaynaklanan, yazılmamış ve konuşulmamış taahhütler olarak ifade edilmeye başlanmıştır. *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.*

Örgütsel psikolojik sözleşme, örgütle amaç birliği kurmanın ve onunla psikolojik olarak bütünleşmenin genel adıdır. İşle ve işyeriyle psikolojik bağlantı kuran bir çalışanın kurumuna “değer” katacağı varsayımından hareket edilmektedir. Herhangi bir değere bağlılık, onu yürekten benimseme, onun yararına hareket etmeyi gerektirir. Örgütsel psikolojik sözleşme örgütün amaç ve hedeflerine, örgütsel ilke, kural ve normlara uyma ve bunların yaşaması için gönüllü olma anlamına gelir. *Çalışanlar örgütsel kurallara karşı iki tür davranış gösterirler; bunlardan biri “uyma” davranışı diğeri, “bağlanma” davranışidir.* Çalışanların örgütsel kuralları benimsemeden yerine getirmeleri “uyma davranışı” iken, onların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönüllü

olarak benimsemeleri, bu amaçları kendi amaçları haline getirmeleri ve bunun gereğini yapmaları, “bağlanma davranışdır.”

Örgütsel psikolojik sözleşme üzerinde çalışanlar bu kavramı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Mowday örgütsel psikolojik sözleşmeyi, “örgüt ile iş görenin amaçlarının bütünlük ve uyum içinde olması” şeklinde tanımlamıştır. Robbins ise, “işgörenin örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak tanımlamıştır. 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 işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel psikolojik sözleşme, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma veya ayrılmama niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel psikolojik sözleşme, bireyin, örgütüyle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Bir işgörenin örgütsel psikolojik sözleşme yapıp yapmadığının üç genel ölçütü bulunmaktadır. Reichers bu ölçütleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- İşgörenin örgütün üyesi olmak için “güçlü istek” duyması
- İşgörenin örgütün “yararı için gönüllü çaba” göstermesi
- İşgörenin “örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimseme”sidir

İş doyumunu etkileyen faktörler olduğu gibi çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar; “kişiyeye ait faktörler” ve “örgüte ait faktörler”dir. Kişiyeye 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. 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.

Performans, yürütülen faaliyetlerin amaca hizmet etme derecesini gösterir. *Psikolojik sözleşmenin amacı örgüt açısından çalışanların daha verimli ve etkin olmaları, yüksek performansla çalışmalarını sağlamaktır. Kısaca bireysel çıktıyı artırarak işgörenin kurumsal faydasını artırmaktır.* Birey açısından ise kariyer hedeflerinin gerçekleşmesine imkân tanıyacak bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Campell, performansı, işgörenin 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. *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, işgörenlerin ekstra rol davranışları ile iyi*



Çalışan ile örgütü arasında hem hukuksal hem de psikolojik sözleşme vardır.



Psikolojik sözleşmenin amacı, çalışanların yüksek performans göstermesini içsel dürtülerle sağlamaktır.



Performans, her işgörenin kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, örgütsel amaçlarla bütünleşme (psikolojik sözleşme yapma) isteğine bağlıdır.

niyet ve özveri göstererek tanımlanmış rol davranışlarının dışına çıkmalarıdır. Bağlamsal performans unsurları; fazladan çaba gösterme, kişinin resmi görev tanımlarının dışına çıkarak gönüllü olarak örgüt lehine çaba gösterme, diğer çalışanlarla gönüllü işbirliği yapma, onlara yardım etme, örgütsel kurallara uyma, benimseme ve işe adanma, örgütsel amaçlara paralel davranma ve destekleme gibi örgüt lehine tutum ve davranışları ele almaktadır.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ



İşveren açısından ilişkisel sözleşme, işverenin iş görene eğitim olanakları sağlaması, kendini geliştirmesine fırsat sağlaması, örgütsel destek sunması, iş tatminini artırıcı önlemler alarak yaşam kalitesine katkı sağlaması gibi psikolojik yönlü psikolojik destek unsurlarıdır.



İlişkisel sözleşmenin ilk adımı örgüte karşı duygusal yakınlık ve psikolojik bağlılık duymaktır.

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, işyerinde 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. İlişkisel sözleşme ise iş görenin fazla mesai yapması, örgüte sadık olması, örgütte görev tanımlarının dışına çıkarak ekstra-rol davranışı göstermesidir.

İşlemsel sözleşmeler: 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 içermeyişi için, örgütün uzun dönem geleceğini kapsamamakta, birey örgütü uzun dönem işveren olarak görmemektedir.* İşlemsel sözleşmenin diğer bir yönü ise “durumdan vazife çıkarmamak”tır. Bu kavram kişinin rol tanımlarının dışına çıkmayıp, görev ve sorumluluklarının dışında örgüte herhangi bir katkıda bulunmamayı içermektedir.

İlişkisel sözleşmeler: İlişkisel sözleşmenin ilk adımı örgüte karşı duygusal yakınlık duymaktır. Bu bireyin diğer çalışanları, kendinden görmesi, onlarla kendi arasında “biz” duygusu oluşturmaları ve kişi ile örgütü arasında amaç ve hedef birliğinin 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 meslekî gelişimdir. Bu bireyin kurumunda eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatlarını bulabilmesi, kariyer olanaklarına sahip olması demektir. Diğer bir ilişkisel sözleşme türü adalettir. Bu işlemsel, ilişkisel ve iletişim adaletini içermektedir. Çalışma ve ücret arasındaki âdil ilişkinin olması, yöneticilerin çalışanlarına örgütsel kaynakları dağıtırken, onları örgütsel imkânlardan yararlandırırken, onların bürokratik işlemlerini görürken ve onlarla iletişim kurarken adalet ve hakkaniyet duygularıyla hareket etmesidir.



Tartışma

- İlişkisel sözleşmeler ile işlemsel sözleşmeler arasındaki farklılığın neden kaynaklandığını forumda tartışabilirsiniz.

İlişkisel sözleşmeler sosyal mübadele temellidir ve daha geniş bir süreyi kapsar. Destek, bağlılık gibi sosyal ve duygusal faktörler ilişkisel sözleşmenin kapsamı içindedir. İlişkisel sözleşmeler meslekî gelişiminin ve kariyer olanaklarının



İşlemsel ve ilişkisel sözleşme, birey ile işi arasındaki ilişkinin iki kutbunu oluşturur.

sağlandığını hisseden çalışanın kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı hissetmesine yardımcı olur.

İşlemsel ve ilişkisel sözleşme, birey ile işi arasındaki ilişkinin iki kutbunu oluşturur. Kutupların birinde işgörenin görev tanımlarının dışına çıkarak tümüyle gönüllülük esasına dayalı olarak yerine getirdiği rol, görev ve sorumluluk dışı faaliyetleri varken, işlemsel sözleşmede işgörenin 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.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN KÜLTÜREL YÖNÜ

Sosyal kültür, toplumun kurumlarını yansıtır ve bireylerin değerleri, tutumları ve varsayımları ile temsil edilir. Bireysel kültürü incelemek bireylerin psikolojik sözleşmedeki kültürel farklılığını anlamamıza yardım edebilir. Bireysellik ve kolektivismi sosyal davranışın açıklanmasında kullanılan araçlar olarak görülebilir. Karar vermede esas alınan kâr-zarar ilişkisidir. Kolektivism veya toplulukçuluk ise 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. Bireysel kültür üyeleri daha çok kısa vadeli hedeflere sahip olduklarından ve gözle görülür ödüller daha önemli görülür. Onlar için işlemsel psikolojik sözleşmeler daha anlamlı iken, kolektivist kültür üyeleri örgüt içinde uyumlu ilişkileri ön plâna çıkaran ilişkisel psikolojik sözleşmeleri desteklerler.

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. 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 ihlali 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.* 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, maddî yarar beklentileri fazladır. Dolayısıyla bu insanların bireyin fedakârlığını gerektiren örgütsel bağlılık veya psikolojik sözleşme eğilimleri zayıftır. Bunlar özveride bulunmalarını gerektiren bir taahhüt altına kolay kolay girmezler.

Toplulukçuluk kültürü gelişmiş, ortak yarar inancı güçlü kültürlerde ise bireyin özveriyeye dayalı olarak görev ve sorumluluklarının dışına çıkması, durumdan vazife çıkararak ekstra rol davranışı göstermesi beklenir. Bu insanlar için bireysel



Bireysellik, bireyin kendisini diğerlerinden bağımsız görme ve kendi amaçlarına ulaşmak için davranışlarının sonuçlarından sorumlu olmasıdır.



Toplulukçuluk kültürü gelişmiş, ortak yarar inancı güçlü kültürlerde bireyin özveriyeye dayalı görev ve sorumluluk bilinci yüksektir.



Ortak yarar ilkesini benimseyen özveri kültürüne sahip insanların kurumlarıyla psikolojik sözleşme kurmada daha istekli olacakları ileri sürülebilir.



Örgütte diğer çalışanlara yardımcı olma, görev ve sorumluluklarının dışında örgüt lehine davranışlarda bulunma istekleri daha yüksektir.

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 bireyseliği benimseyenlere göre psikolojik sözleşme ihlallerine daha yatkındırlar. 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 ihlâl sonucunda, bireyselci toplum üyeleri daha çok şikâyet etme gibi davranışlar gösterme eğiliminde olurken, kolektivist toplum üyeleri örgütte kalarak, örgütü destekleme yoluna giderler.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ



Psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesinin nedeni bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyuşmamasıdır.

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgütü arasında karşılıklı yarar üzerine yapılan anlaşma anlamına gelmektedir. 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 altı faktöre bağlıdır. Bunlar genel olarak, kariyer gelişim olanaklarının bulunması, işin içeriği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevlerin bulunması), finansal ödüllerin bulunması, işbirliğine dayalı hoş bir çalışma ortamının olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren kişisel desteğin mevcudiyeti ve son olarak özel hayata saygı gösterilmesi olarak belirtilebilir. Bu faktörlerin eksikliği psikolojik sözleşmenin aksaması ya da ihlal edilmesine neden olabilir.

Psikolojik sözleşme ihlali bir algılama sonucunda ortaya çıkar. Sözleşme ihlâl 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 ihlâl edildiğini düşünür. Buradaki ihlâl işlemsel bir olaydır ve gerçek bir ihlalden bahsedilebilir. İlişkisel sözleşme ihlâlinde ise görüşmeci net olarak terfi konusunda söz vermemekle birlikte, örgütte terfiinin kısa bir süre içinde gerçekleşebileceğini ileri sürmesine rağmen bu kısa sürenin bir türlü bitmemesinden kaynaklanabilir. Bu durumda çalışan yine sözleşmenin ihlâl edildiğini düşünebilir. Buradaki durum gerçek bir ihlalden çok net olmayan ifadelerden kaynaklanan bir istismar durumudur. İstismar ise karşılıklılık ilkesine aykırıdır.

Psikolojik sözleşmenin ihlâl edilmesini, “sözünden dönmek” ve “uyumsuzluk” olmak üzere iki nedenle açıklanabilir. Sözünden dönme, örgütün bilinçli olarak çalışana verdiği sözden dönmesi, sözünü yerine getirmede gönülsüz olmasıdır. 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*



Çalışanların örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmediği eğitim, gelişme, ücret ve terfi konularında örgütün vaatlerine uymadığı durumda iş gören sözleşmesini ihlal edebilmektedir.

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 VE ÖNEMİ



Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla tecrübe ve yetenek kazanarak meslekte ilerlemektir.



Çalışanın bireysel kariyer hedefi onun maddî çıkarlarının yıllara yayılmış şeklidir.

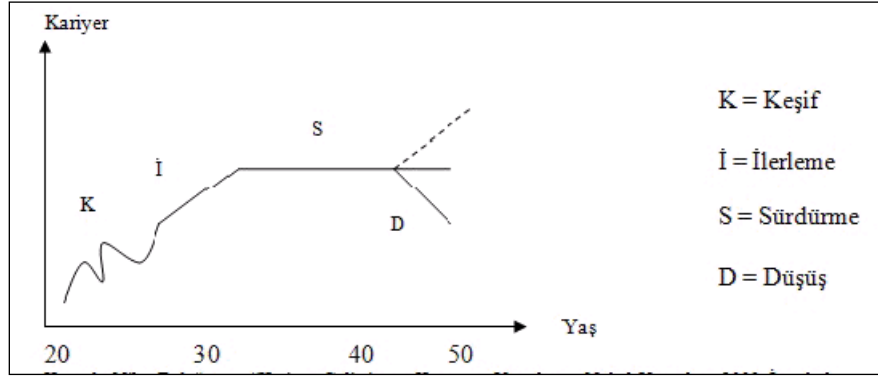
Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin bilgi, beceri ve deneyimin birikerek yeni işler ve pozisyonlar için uygun hale gelmesi durumudur. Diğer bir tanımla kariyer; seçilen bir işte ilerlemek, sorumluluk almak, itibar, güç ve saygınlık elde etmektir. Kariyer kavramı bireysel olduğu gibi,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

Örgütsel açıdan kariyer, bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketliliklerdir. İnsanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanır. Bu kazanımları onun kariyerini oluşturur. Birey bir yandan örgütün amaçlarına hizmet etmek için çaba harcarken, diğer yandan da örgütte kendi amaçlarına hizmet etmek, kariyer yapmak ve yükselmek ister. Yükselme isteğinin içinde maddî çıkar beklentisi de vardır. Ancak yükselme arzusunda bulunan bireyin maddî çıkarın ötesinde kendisine olan saygısı gereği kariyer sahibi olma arzusu onu nitelik kariyeri yapmaya iter. Kariyer edinme arzusunu aslında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin tepesini oluşturan kişinin kendini gerçekleştirme arzusu ile ilişkilendirmek mümkündür.

Kariyer kavramının ele alınmasıyla birlikte, kariyer plânlaması ve yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer geliştirme, kariyer seçimi, kariyer plâtosu ve kariyer danışmanlığı gibi kavramlar da literatüre girmiştir. Kariyer kavramının daha iyi anlaşılması için kariyerle ilgili bazı temel kavramların ele alınması gerekir (Bakınız Tablo 13.1.).

Tablo 13.1. Kariyer İle İlgili Bazı Temel Kavramlar

Kariyer Planlaması	Kariyer Aşamaları
Kişinin gelecekte beklediği yaşam istediğine bağlı olarak ortaya koyduğu hedeflere ulaşması için bir süreç tasarlaması anlamına gelmektedir. Bir başka tanımla kariyer plânlama, bireyin ne tür bir isteğinin olduğuna karar verme, ne tür becerilere ihtiyacının olacağını belirleme ve bu becerilere ulaşma yöntemlerini keşfetme sürecidir. Kariyer kavramına baktığımızda iş yaşamında başladığı zannedilen kavramın aslında daha bireyin iş yaşamına adım atmadan çok önceki dönemlerde, özellikle eğitim görmeyi düşündüğü alanı seçme ve karar verme sürecinde ve üniversite eğitimi süresince kariyer kavramının önemli olduğu görülür.	Kariyer aşamaları, kişiye şu an hangi aşamada olduğunu, neler yapması gerektiğini ve nasıl önlemler alması gerektiğini gösterir. İş hayatına yeni atılan kişiler keşif dönemi içerisinde inişli çıkışlı bir seyir izler. Kariyer aşamaları, zaman içerisinde bireylerin çalışma hayatında oluşan değişim ve gelişim sürecidir. Bu sürecin aşamaları aşağıdaki gibi belirlenebilir: Keşif Dönemi (K): Yaklaşık 20'li yaşlarda başlayıp 26–28 yaşlarına kadar sürmektedir. Bu dönem, iş hayatını öğrenme, meslek seçimi yapma ve kişinin ne istediğine karar vermesi dönemidir. Bu dönemde kişi öğrenimini tamamlar ve iş hayatına atılır. Yeni bir işe giren kişi mesleki açıdan ve iş yeri olarak doğru seçim yapıp yapmadığını değerlendirir. Genellikle alan değiştirme kararları da bu dönemde gerçekleşir. Bu nedenle keşif aşaması iş hayatında iniş ve çıkışların olduğu bir dönemdir. İlerleme Dönemi (İ): İlerleme döneminde kişi kariyeri için karar vermiş ve o yolda kendini geliştirerek bir yandan formel kariyer, diğer yandan informal kariyer hedefleri doğrultusunda ilerlemektedir. Bu dönem genellikle uzmanlaşma dönemidir. Alan veya meslek değiştirmeye bu dönemde fazla rastlanmaz. Bu dönemde kişiler genellikle bir üst pozisyona iş yerini değiştirerek geçer. Sürdürme Dönemi (S): Sürdürme döneminde, artık gelişimin daha yavaş olduğu, kurum ve iş tecrübesinin de getirdiği olgunlukla risk almanın ve atılım yapmanın yavaşladığı dönemdir. Kişiler bu dönemde bulunduğu işyerlerinde daha uzun süreli ve benzer pozisyonlarda çalışır. İlerleme ve yükselme bir önceki döneme göre yavaşlayarak devam eder. Düşüş Dönemi (D): Artık 50'li yaşlara doğru gelinmiştir ve formel kariyerde ilerleme durmak üzeredir. Ancak nitelik kariyeri devam eder. Hem performans hem de yenilikler açısından bu dönemde düşüş gözlenir. Emeklilik zamanı gelmek üzeredir. Bu dönemde daha az sıklıkta ilerleme gözlenir.



Şekil 13.1. Kariyer Aşamaları.

Kaynak: Erdoğan, 2003.

Kariyer geliştirme, bireyin kariyer hedeflerine ulaşması için kurumsal desteğin sağlanmasıdır. Kurumların, çalışanlarının mesleklerinde ilerleyebilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat sunmasıdır.

1. **Kariyer geliştirme.** Kariyer geliştirme, çalışanların meslek yaşamında sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri için örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu imkânlardır. Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için plânlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun süreli bir süreçtir. Kişisel kariyer hedeflerine ulaşabilmek için gereken program ve faaliyetlerdir.
2. **Kariyer seçimi.** İnsanın yaşamının en önemli dönüm noktalarından birisi 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 seçimi aşağıdaki soruların cevabının aranmasıdır:
 - Ben neler yapabilirim? (Yeteneklerinin belirlenmesi)
 - Ben neleri yapmaktan hoşlanırım? (İlgi alanlarının belirlenmesi)
 - Karakterim nasıl? (Kişilik özelliklerinin belirlenmesi)
 - Ben ne istiyorum? (İşin belirlenmesi)
3. **Kariyer plâtosu.** *Kariyer plâtosu, bireyin formel kariyerinde 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 plâtosuna ulaşmıştır. Bireyin kariyer plâtosuna ulaşması, formel kariyerinin sonudur; ancak nitelik kariyeri için gidilecek hala çok yol vardır. Kariyerini muhafaza etme aşaması olan bu dönemde kişi kendisini sorgulamaya başlar.
4. **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, yol haritasının çıkarılmasıdır. Hangi pozisyonlardan sonra hangi



İlerleme döneminde kişi bir yandan formel kariyer, diğer yandan informal kariyer hedefleri doğrultusunda ilerler.



Hangi pozisyonlardan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinliklerin belirlenmesine kariyer haritası denir.

pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinliklerin belirlenmesine kariyer haritası denir.

5. **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.
6. **Kariyer Hareketliliği:** İşgörenlerin 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.
7. **Kariyer Durağanlığı:** Kariyer durağanlığı formal 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 plâtosu” denilen hallerde kariyer durağanlığı söz konusu olur.
8. **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.
9. **Örgütsel Yedekleme.** Gerek çalışanın kendi isteği, gerek yöneticilerin kararı ile isten çıkarılan, anahtar konumundaki kişilerden boşalan pozisyonlar için vakit kaybetmeden yeni işgörenleri yerleştirmek için yapılan plânlamaya 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 plânlaması, potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi yoluyla olmaktadır.

Birey çalışma hayatına başladıktan sonra isinde 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 işgörenler, çalışma ilişkilerinin yakın, esnek ve yapıcı olacağını düşünürler. Yüksek mevkilere ulaştıkça sadece kariyer olarak ilerlemiş olmaz aynı zamanda sosyal statüsü de artmış olur.



Kariyer yönetimi, gerek yöneticileri, gerekse diğer personeli performansı ve niteliği yüksek olmaya zorlama ihtiyacından doğar.

KARİYER YÖNETİMİ

İşletmelerde 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.



Kariyer yönetimi; örgüt üyelerinin performans, potansiyel ve tercihleri ile örgütsel ihtiyaçlara göre çalışanların kariyer hedeflerini belirleme ve çalışanları bu hedeflere yönlendirme sürecidir.

Kariyer yönetimi, örgütün çalışanların kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını analiz etmesi, ilgi ve yeteneklerine uygun bir kariyer haritasında ilerlemesinin plânlanmasıdır. Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyer ihtiyaçlarını karşılamak ve kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kariyer hedeflerinin plânlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. *Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırarak, işgörenlerin meslekî ilerlemelerinin yolunu açmak ve bireyi hedefleri doğrultusunda yönlendirmektir.*

Kariyer yönetiminin temel amacı işgörenin bireysel kariyer plânlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. Bu amaçla personelin kariyer hedeflerinin plânlanması ve bu plânların eyleme geçirilmesi işlemleridir. Kariyer yönetiminin diğer bir amacı, işgörenin yetenek, beceri ve ilgilerini analiz etmesine yardımcı olmak ve kariyer haritasında ilerlemesine yardımcı olmaktır. Bu faaliyetleri iki aşamalı yönetsel bir süreçtir. Bunlar “kariyer plânlama” ve “kariyer geliştirme”dir.

Kariyer plânlama, kişinin ilgilerini, yeteneklerini, becerilerini, değerlerini ve kişiliğini dikkate alarak kendisine uygun kariyer haritasını belirleme ve karar verme sürecidir. İşgörenin kendine göre bir alanda ilerlemesini sağlamak, kariyer plânlamasının temel amacıdır. Kariyer plânlama, işe giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmelerle ilgili faaliyetlerin plânlanmasını kapsar. Kariyer plânlamasında 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.



Bireysel Etkinlik

- Kendi ilgilerinizi, yeteneklerinizi, becerilerinizi, değerlerinizi ve kişiliğinizi dikkate alarak kendinize uygun kariyer haritası belirleyiniz, uzman bir kişi ile hazırladığınız kariyer haritası hakkında görüşüp, konunun iş hayatınız açısından önemini kavramaya çalışınız.



Kariyer geliştirmede çalışanlar, kapasitelerinin/yeteneklerinin ne olduğundan ve kendilerini yeni sorumluluklara hazırlamaktan sorumludurlar.

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 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.* Hızlı değişim dönemlerinde insanlar işe girerken yeterli olsalar da kısa sürede yeteneklerini artırmak bir ihtiyaç halini almaktadır. Kariyer geliştirme söz konusu ihtiyacı karşılama arzusundan kaynaklanmaktadır. Bu yolla bireyin kariyer hedefleri ile örgütün gelişme hedefleri arasında bir uyum sağlanması düşünülmektedir. Kariyer geliştirme, çalışanların özellikleriyle kurumun ihtiyaçları arasında uyum sağlanmaya çalışılır.

Kariyer plânlama 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, özgeçmiş hazırlama, işe başvurma ve başvuru takibi, iş görüşmesi, işe başlama ve işe uyum süreci, çalışma ortamına, kurum kültürüne uyum sağlanması, meslekî yenilikleri takip etme, meslekî 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:

Kariyer yönetiminin genel amaçları.

- Örgütün insan kaynakları ihtiyacını belli bir yetkinlik düzeyinde temin etmek
- İnsan Kaynaklarının etkin kullanımı
- Belli bir yetkinliğe sahip işgörenleri daha iyi işlere hazırlamak için eğitmek ve yetiştirmek
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin değerlendirilmesi
- Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi
- İşgörenlerin yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak, yeteneklerini örgütte kullanmalarına fırsat sağlayarak, başarılı bir kariyer yapmaları için elverişli bir ortam hazırlamak

Kariyer yönetiminin özel amaçları.

- Mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak ve buna uygun personeli yönlendirmek
- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak
- Kariyerlerinde durgunluk geçiren personeli yeniden canlandırmak
- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak
- Yukarıdaki amaçlara dayanarak, gerek örgüt, gerekse bireyler için karşılıklı yarar sağlamak
- İş görenlerin tatmininin, sadakatının ve işe bağlılığının sağlanması
- Kariyer yönetimi, örgütsel etkinlikler dikkate alınarak yürütülmesi gereken bir tekniktir. Bunun için kariyer yönetiminin hangi konuları kapsadığının açıkça ortaya konması gerekir. Kariyer yönetim konuları şu şekilde açıklanabilir.

Seçme ve Değerlendirme: Aday seçme personelin kalitesinin artırılmasını sağlayan seçme süreçlerini uygulatarak 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.

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. Eğitim ve geliştirme yoluyla işgörenlerin niteliklerini artırmak suretiyle, örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılması amaçlanır.



Örgüt, amaçlarına uygun personelle çalışmak zorundadır. Burada personel seçimi önemli bir insan kaynağı etkinliğidir.



Çalışanların terfisinin objektif kurallara göre yapılabilmesi için iki temel standart vardır. Bunlardan biri kıdem, diğeri de niteliktir.

Yönetici Geliştirme: Yöneticilere yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği beceri ve niteliklerin kazandırılması önemli bir kariyer yönetimi uygulamasıdır. Yönetici adayı 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 işgörenin işinden ayrılması gerekir. Bu gereklilikler ölüm, sakatlanma gibi olaylar nedeniyle işgörenin işini yapamaz hale gelmesinden kaynaklanabileceği gibi, işgörenin 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 bağlılıkları artar.

Transfer ve Yer Değiştirme: Çalışanın aynı düzeydeki başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde 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, işgörenin yetersizliği, çeşitli etik sorunlar, çalışanın bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar arasında uyumsuzluğun görülmesi, işgörenin örgütsel normlara uyumsuzluğu gibi nedenler olabilir.

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

KARİYER PLÂNLAMA VE KARİYER GELİŞTİRME PROGRAMLARI

Kariyer plânlamada ve kariyer geliştirmede öncelikle her işgören kendi kariyerinin yönetiminden sorumludur. Daha sonra, bir program çerçevesinde örgütün desteğinin sağlanması gerekir. Personel açısından kariyer geliştirme programlarının amacı, kişinin kendi geleceğini, kariyer plânlamasına olanak sağlayarak motivasyonunu artırmaktır. Örgüt açısından ise, işgörenin iş tatmini ve örgüte sadakatinin sağlanmasının yanında, becerilerin zenginleştirilmesine imkân tanıyarak, birey üzerinde başarı ve verimliliği artırmaktadır.

Kariyer geliştirme programları kişilere bilgi, beceri ve yetenek sağlamak için örgütsel destek vermektedirler. Bu destekler şöyledir:

- Örgütsel amaçlara ve gelecekteki stratejilere açık bir iletişim
- Büyüme fırsatı
- Finansal yardım desteği
- İşgörenlerin 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 plânlama grupları, özel gruplar için programlar ve eğitim ve geliştirme programları. Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını



Kariyer geliştirme programları ile örgüt, başarılı elemanlarının kariyer arzusu ile başka yerlere kaçışını önlemeye çalışır.



Kariyer geliştirme programlarının amacı kişilere bilgi, beceri ve yetenek sağlamak için örgütsel destek vermektir.

kapsayan bir süreçtir. Amacı kişisel kariyer plânının elde edilmesi için gereken çabaları bir plân ve program çerçevesinde yürütmektir.

Kariyer gelişimi programları çerçevesinde farklı araçlardan yararlanılır. Bu araçlardan bazıları şunlardır:

Bireysel Gelişim Katalogları: Çalışanların kişisel gelişim plânlarını hazırlamalarına yardımcı olmak için, yönetim tarafından kendilerine “Bireysel Gelişim Katalogu” sunulabilir.

Liderlik Programları: Bu programlar kişilere bir üst kademenin yetkinliklerini kazandırmak için hazırlanan programlardır. Bu programların amacı, yüksek yetenek sahibi çalışanların şirket üst yönetimi tarafından tanınırlıklarını artırmaktır.



Örnek

- Böyle bir programa örnek olarak her yıl düzenlenen YGA Liderlik Zirvesi iyi bir örnek olarak verilebilir.



Bugün “kariyer geliştirme” hem işletmelerin, hem de işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamanın önemli bir aracı olarak görülmektedir.

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, İnsan 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 için, başarıya ulaşmaları gerekmektedir. Bunun için “kariyer geliştirme” programları yapılmaktadır. Kariyer geliştirme programları, işgörenlerin genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim becerisini artırmak için yapılır. Bu programlara katılan örgüt yöneticilerinin iyi bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekir.

ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA VE KARŞILIKLI KABUL

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için bir sistem mantığıyla hareket etmeleri gerekir. Burada sistem işletmenin de içinde bulunduğu sosyal sistemdir. İşletmeler faaliyette bulundukları sosyal sistemin birer alt unsurlarıdır. Her sistem kendisini oluşturan alt sistemlerle uyum içinde olmak durumundadır. Dolayısıyla işletmeler de kendilerinin üst sistemini oluşturan sosyal sisteme uyum sağlamak, onunla bütünleşmek durumundadır. Aksi halde hiçbir sistem kendisiyle uyum içinde olmayan bir alt sistemi uzun süre bünyesinde barındırmaz. Her sistem, faaliyetleri, çalışanları, fiziksel yapısı, yönetim politikaları ile bir bütün oluşturması gerekir. Bu ortamın sağlanmasında temel koşul, öncelikle insanların işletmeye iyi tanınmasıdır. Diğer tüm unsurları amaçlara yöneltecek olan insan unsuru, özellikle de yöneticilerdir.

Bir örgütün üyelerinin, içinde bulundukları ortamın kültürünü öğrenip başkalarına aktarması süreci örgütsel toplumsallaşma ya da toplumsallaşma süreci olarak tanımlanır. Bu sürecin amacı bireylerin bulundukları ortama uyum sağlamasıdır. Burada toplumsallaşma, bireyin toplumsal değer, norm, inanç ve davranış kalıplarını öğrenerek, sosyal bir varlık durumuna gelmesi anlamına gelir.



Bir örgütün üyelerinin, içinde bulundukları ortamın kültürünü öğrenip başkalarına aktarmasına örgütsel toplumsallaşma denir.



Örgütsel toplumsallaşma birey, örgüt ve çevre arasında gerçekleşen bir karşılıklı kabul durumudur.

Örgütsel toplumsallaşma süreci, bireyin işletmeye girişinden önce başlar, örgüt kültürünün bir parçası olarak ve öğrendiklerini diğer bireylere aktarmasıyla ve örgütün sosyal çevresine uyumla sürer. Örgütsel toplumsallaşma sürecinin ilk aşaması, bireyin işletmeye girmeden önceki deneyimlerinden oluşur. Bu deneyimler bireyin örgütsel toplumsallaşma sürecini etkiler. Bireyin uyum programlarıyla devam eden toplumsallaşma daha sonra onun örgüt kültürünü benimsemesiyle örgüt içine yönelik toplumsallaşma aşaması tamamlanır. *Örgütsel toplumsallaşma sürecinin sonraki aşamasında birey, örgüt kültürü ile kendi bireysel değer ve davranışlarını bağdaştırma çabasına girer.* Bundan sonraki aşama ise bireyin örgütün dış çevresine yani onun toplumsal çevresine uyum sağlamasıdır.

Bireyle örgüt arasındaki etkileşim bireyin işi ile kurduğu formel ve informal sözleşmesiyle başlar. Daha sonra sürece örgüt ile çevresi arasında etkileşim dâhil olur. Örgüt faaliyetleriyle çevresini etkiler ve aynı zamanda çevresinden etkilenir. Buna kısaca örgüt ile çevresi arasında etkileşim süreci denir. Örgütsel toplumsallaşma sürecinde birey, örgüt ve toplumsal çevre arasındaki etkileşim nihayet bir karşılıklı kabul durumu, iki taraflı bir sözleşme olarak devam eder.



Özet

- Örgütlerde çalışanlar ile örgütleri arasında iki tür ilişki ve buna bağlı olarak ortaya çıkan iki tür sözleşme vardır. Bunlardan biri iş görenlerin görev, sorumluluk, yetki ve rolleriyle ilgili işlemsel sözleşme, diğeri de iş görenin tümüyle görev ve sorumlulukları dışında ekstra rol davranışı şeklinde ortaya koydukları iyi niyete, özveri ve adanmışlığa dayalı örgütsel psikolojik sözleşmedir. İnsan tutum ve davranışları itibarıyla kültürel bir varlıktır ve çevrede olup biten her şey onun tutum ve davranışlarıyla birlikte alışkanlıklarını kısaca karakterini belirler. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin kültürel bir yönü vardır. Özveri (altruist) kültürüne sahip toplumlarda psikolojik sözleşme daha önemli iken, bireyci kapitalist kültürlerin olduğu iş ortamlarında işlemsel sözleşme daha fazla önem kazanabilmektedir.
- Bireyle işi arasındaki duygusal bağlılık her zaman sürmemekte, işgören amacını en fazla nerede gerçekleştirip, hedefine nerede ulaşabiliyorsa oraya yönelebilmektedir. Bu durum birey ile işyeri arasında psikolojik sözleşme ihlallerine neden olabilmektedir. Zira bireyi işyerine bağlayan asıl neden öncelikle kendi bireysel çıkarı olduğu için, bireyin bireysel çıkarını başka bir işyerinde gerçekleştireceğine inanması, psikolojik sözleşmenin ihlali sonucunu doğurabilmektedir.
- Kişilerin işyeriyle psikolojik sözleşme kurmalarını sağlayan faktörlerden biri de kariyer olanaklarıdır. Bireyin çalıştığı işyerinde nitelik ve statü bakımından kariyer yapma olanağı bulması, onun işyeriyle psikolojik sözleşme duygusunu güçlendirebilmektedir. Şüphesiz bunun için önemli olan işyerinde bireyin meslekî ilerlemesini, yani kariyer yapmasını sağlayan bir ortamın bulunmasıdır. Bu nedenle bireyin kariyer plânlamasının etkin yapılması durumunda bu onun hem örgütle psikolojik sözleşme duygusunu güçlendirecek, hem de örgüt daha uzman kişilerle çalışma olanağı bulacaktır.



Değerlendirme sorularını sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “bölüm sonu testi” bölümünde etkileşimli olarak cevaplayabilirsiniz.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıda psikolojik sözleşmeyle ilgili verilen bilgilerden hangisi yanlıştır?
 - a) Örgüt ile iş görenin amaçlarının bütünlük ve uyum içinde olmasıdır.
 - b) İş görenin örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur.
 - c) Örgütsel sözleşme, örgüt lehine özveride bulunup kendini örgüte adamayı gerektirmez.
 - d) Kişinin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda hareket etmesidir.
 - e) Örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır.
2. Aşağıdakilerden hangisi “görev performansının özelliklerinden biridir”?
 - a) Psikolojik sözleşmenin sonucunda ortaya çıkar.
 - b) Temel teknik ayrıntılar üzerinde odaklanır.
 - c) Gönüllülük, katılım, motivasyon gibi psikolojik performans koşullarını içermektedir
 - d) İyi niyet ve özveri göstererek tanımlanmış rol davranışlarının dışına çıkar.
 - e) Unsurlarından bazıları örgütsel kurallara uyma, benimseme ve işe adanmadır.
3. 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
4. Aşağıdakilerden hangisi çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve yürütülmesi için gerekli faktörlerden biri değildir?
 - a) Çeşitlendirilmiş görevlerin bulunmaması
 - b) Kariyer gelişim olanaklarının bulunması
 - c) İşin içeriği
 - d) Finansal ödüllerin bulunması
 - e) Özel hayata saygı gösterilmesi
5. Aşağıdakilerden hangisi kariyer yönetiminin genel amaçlarından biridir?
 - a) Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek
 - b) Kariyerlerinde durgunluk geçiren personeli yeniden canlandırmak
 - c) Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak
 - d) Yönetim başarısını tatmin etmek için organizasyon ihtiyaçlarını temin etmek
 - e) Gerek örgüt gerekse bireyler için karşılıklı yararlar sağlamak
6. Aşağıdakilerden hangisi kariyer yönetim konularından biri değildir?
 - a) İşe alma
 - b) Seçme ve değerlendirme
 - c) Eğitim ve geliştirme
 - d) İşten uzaklaştırma
 - e) Sorumluluk yükleme

7. Aşağıdakilerden hangisi kariyer aşamalarından biri değildir?

- a) Keşif dönemi
- b) İlerleme dönemi
- c) Sürdürme dönemi
- d) Uzmanlaşma dönemi
- e) Düşüş dönemi

8. Aşağıdakilerden hangisi örgütün personeli odak alarak uyguladığı kariyer yönetimi sürecinin kararlarından biri değildir?

- a) Terfi
- b) Transfer
- c) Sorumluluk
- d) İsten çıkarma
- e) Emeklilik

9. Aşağıdakilerden hangisi bireysel kariyer geliştirme aşamalarından biri değildir?

- a) Kariyer imkânlarını keşfetmek
- b) Kariyer hedeflerini çok büyütme
- c) Kariyer stratejileri geliştirmek
- d) Kariyer stratejileri uygulamak
- e) Kariyer hedeflerini belirlemek

10. Aşağıdakilerden hangisi kariyer geliştirme programlarının kişilere verdiği desteğin amaçlarından biridir?

- a) Yetenek sağlamak
- b) Ekonomik destek sağlamak
- c) Zaman değerlendirmek
- d) Çevre kazandırmak
- e) Bireysel tatmin sağlamak

Cevaplar Anahtarı:

1.C - 2.B - 3.E - 4.A - 5.D - 6.E - 7.D - 8.C - 9.B - 10.A

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 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.
- Arnold, J. (1996). "The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). "Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration", *Journal of Organizational Behaviour*, 24(5).
- Aydemir, N. (1995). "2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları", İstanbul: TÜGİAD.
- Aytaç, S. (1997). "Çalışma Yaşamında Kariyer", İstanbul: Epsilon.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer.
- Baysal, A. Can ve Tekarslan, Erdal, (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol.
- Berberoğlu, Günes N. (1991). "İşletmelerde Organizasyon Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama", *Kariyer Yönetimi*, Amme İdaresi Dergisi XXIV.I Mart.
- Boss, R.W. (1985). "The psychological contract: a key to effective organization development consultation. Consultation: An International Journal", 4.
- Burke, R. J. (1998). "Changing Career Rules: Clinging to The Past or Accepting The New Reality?", *Career Development International*, C.3
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubası, S. (1995). "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", Ankara.
- Marchiori, D. and ve Henkin, A. (2004). "Organizational commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions", *Medical Teacher*, Vol.26, no.4.
- Demirbilek, T. (1994). "Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", *Dumlupınar Ün. İktisadi İdari Bilim. Fakültesi Dergisi*, Cilt:9.
- Erdoğan, N. (2003). "Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama", Ankara: Nobel.
- Jacqueline, A. and Shapiro, M. C. (2002). "A Psychological Contract on Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, C.23.
- Kaynak, T. (1996). "İnsan Kaynakları Planlaması", İstanbul: Alfa.
- Latham, Robert and Jackson, John H. (1994). "Personnel/ Human Resource Management", New York.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Streers, R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers*. New York. Academic.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). "Örgütsel Davranış", Bursa: Ekin.
- Reichers, A.E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10 (3).
- Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organization", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, C.2.
- Sheldon, M. E. "Investments And Involvement As Mechanisms Producing Commitment To The Organization" *Administrative Science Quarterly*, 16: 1971.
- Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, Ankara: Seçkin.
- Üter, A. ve Budak, G. (1994), *İşletme Yönetimi*, İstanbul.
- Walker, J. and Gutteridge, T. (1990). *Career Planning Practices*, New York.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- Altan, İ. E. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*, London: Tavistock Publications.
- Arnold, J. and Feldman, C. (1986). *Organizational Behavior*, New York: McGraw- Hill.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 3. Baskı, Ankara.