

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİR KAMU KURUMUNDA VAROLAN BİREYSEL VE
KURUMSAL KARIYER PLANLAMASI SÜRECİ VE BU
SÜRECE İLİŞKİN BİREYSEL VE KURUMSAL
SORUMLULUKLARIN YERİNE GETİRİLME DURUMU**

Sinan Cem AYDIN

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

DANIŞMAN

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

**2010
ANKARA**

Sinan Cem AYDIN tarafından hazırlanan “Bir Kamu Kurumunda Varolan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreci ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu” adlı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN
Tez Danışmanı

Bu çalışma jürimiz tarafından oybirliği ile İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Özkan ÜNVER

Üye : Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Üye : Dr. Nursel YARDİBİ

Tarih : 27/05/2010

Bu tez Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygundur.

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamamda yardım ve desteğini esirgemeyen baŐta danışman hocam Sayın Şefika Şule ERÇETİN' e, kızım Ecem AYDIN' a ve EŐim Naciye AYDIN' a teŐekkürü bir boru bilirim.

ÖZET

Örgütlerin hayatta kalmalarının en önemli etken verisi olan verimliliğin istenilen seviyeye çıkarılmasının ancak insan faktörüne olan önemin artmasıyla olacağı son yıllarda iyice belirginleşmiştir. Örgüt çalışanlarının motive edilerek daha fazla verim alma isteği, örgütlere kariyer planlaması kavramıyla tanışma zorunluluğu getirmiştir. Bu yüzden çalışanların kariyer beklentilerine cevap vermek ve onların örgüte bağlılığını sağlamak amacıyla kariyeri yönetsel bir uygulamaya dönüştürmüşlerdir. Örgüt amaçlarının çalışanların kariyer planlarıyla uyum içerisinde tutarak çalışanlarından yeterli motivasyonun elde edileceği kaçınılmaz hale gelmiştir. İnsan kaynakları departmanları artık sadece örgütün amaçlarını düşünmek yerine çalışanlarının amaçları, hedefleri, mutluluklarını da düşünür hale gelmişlerdir. Kamusal örgütlerdeki verimsizliğin en önemli sebebi motivasyondur. Motivasyonun artırılması ancak başarılı bir kariyer planlaması ile olur. Kamusal örgütlerde kariyer kavramının genel olarak siyasi görüş ile birleştirilmesi, kariyer yönetimi uygulaması yapmayı zorlaştırmaktadır. Dünya geneline baktığımızda hiyerarşik yapılar gittikçe azalmaktadır. Ülkemizde ise hiyerarşik yapılarda bir azalma yoktur. Çalışanlara yönelik iş yasalarının, kariyer planlamasını gözetmeden yapılması da bu sonuçların ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Yapılan bu tez çalışması genel olarak kariyer yönetimini ve planlamasını konu alarak ülkemizdeki kamusal örgütlerde var olan bireysel ve örgütsel kariyer planlamasını ve bu konudaki eksiklikleri anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla bir kamu kurumunda çalışan ve yönetici konumundaki kişiler aracılığıyla kariyer planlaması üzerine araştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Yönetimi, Bireysel Kariyer Planlaması, Örgütsel Kariyer Planlaması, Kamusal örgütler

SUMMARY

In recently years, it has become clear thorough that to be gone the effieciency which is the most important factor date for the survival of the organisations up to desired level only would be the increasing of the importance of human factor. The request through the employees of the organisation is motivated to receive more efficiency, with the concept of career planning organizations to meet has introduced a requirement. Therefore respond to employees 's career expectations and their commitment to the organization in order to provide a managerial career return to the application. Organization of the objectives of employees career plan in harmony with the employees holding sufficient motivation has become inevitable to obtain. Human resources departments no longer just think of the organization's goals rather than employees objectives, goals, happy to have become a philosopher. The most important reason for inefficiency in public organizations is motivation. The increasing of the motivation is only possible with a successful career planning. career management application makes it difficult to do in that the concept of career generally is combined with political opinion in public organizations, When we look at world, hierarchical structures are gradually reduced. In the hierarchical structure of our country there is no reduction. Of labor laws for employees, career planning without respect to the emergence of these results to be made is contributing. Doing this thesis mainly by taking career management and planning issues. Individual and organizational career planning having public organizations in our country and it is of great importance for understanding in terms of the shortcomings of this issue. For this purpose, working employees and manager position that a public organization were made through research on career planning

Key Words: Career, Career Management, Individual Career Planning, Orgaznizational Career Planning, Public Organizations.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
SUMMARY.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM**KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI**

1.1.TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1.1.Kariyer Kavramının Tanımı.....	3
1.2.Kariyer Yönetimi Kavramı.....	5
1.2.1.Kariyer Yönetiminin Önemi.....	6
1.2.1.1.Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Önemi.....	6
1.2.2.Kariyer Yönetimi Süreci.....	7
1.2.2.1.Örgütün Birey Üzerindeki kariyer Yönetimi.....	10
1.2.2.1.1.İşe Alım Süreci ve İç İşe Alım.....	10
1.2.2.1.2.Görevde Yükselme Planlaması.....	11
1.2.2.1.3.Örgütsel Yedekleme Planlaması.....	13
1.2.2.1.4.Transfer ve Rotasyon.....	13
1.2.2.1.5.Eğitim ve Geliştirme.....	15
1.2.2.1.6.Yönetici Geliştirme.....	16
1.2.2.1.7.İşten Çıkarılma.....	16

1.2.2.1.8.Emeklilik.....	17
1.2.2.2.Bireyin Kendi Üzerindeki Kariyer Yönetimi.....	17
1.2.3.Kariyer Yönetiminin Faydaları.....	19
1.2.3.1.Örgütsel Faydaları.....	19
1.2.3.2.Bireysel Faydaları.....	19
1.2.4.Kariyer Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	20
1.3.Kariyer Planlaması Kavramı.....	21
1.3.1.Kariyer Planlamasının Önemi.....	22
1.3.2.Kariyer Planlamasının Amacı.....	23
1.3.3.Kariyer Planlamasının Faydaları.....	24
1.3.3.1.Bireysel Faydaları.....	24
1.3.3.2.Örgütsel Faydaları.....	24
1.4.Kariyer Planlama Sistemi.....	25
1.4.1.Bireysel Kariyer Planlaması.....	25
1.4.1.1.Bireysel Kariyer Planlamasının Aşamaları.....	26
1.4.1.1.1.Kendini Tanımak.....	26
1.4.1.1.2.Fırsatları Tanıma.....	27
1.4.1.1.3.Hedefleri Belirleme.....	27
1.4.1.1.4.Planları Hazırlama.....	28
1.4.2.Örgütsel Kariyer Planlaması.....	28
1.4.2.1.Örgütsel Kariyer Planlaması Teknikleri.....	30
1.5.Örgütlerde Kariyer Yaklaşımları.....	31
1.5.1.Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı.....	32
1.5.2.Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı.....	33
1.5.3.Esnek Kariyer Yaklaşımı.....	33

İKİNCİ BÖLÜM**BİR KAMU KURUMUNDA MEVCUT KARIYER PLANLAMA SÜRECİ VE BU SÜRECE İLİŞKİN BİREYSEL VE KURUMSAL SORUMLULUKLARIN YERİNE GETİRİLME DURUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

2.1. ARAŞTIRMANIN GENEL ÇERÇEVESİ.....	34
2.1.1.Araştırmanın Amacı.....	34
2.1.2.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	35
2.1.3.Araştırmanın Önemi.....	35
2.2.Literatür Taraması.....	36
2.3.Araştırmanın Yöntemi.....	38
2.3.1.Araştırmanın Modeli.....	38
2.3.2.Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	38
2.3.3.Araştırmanın Veri Analizi.....	38
2.3.4.Yığın ve Örneklem.....	39
2.3.5.Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	39
2.4.Bulgular ve Yorumlar.....	39
2.4.1.Anket Sorularına Verilen Cevapların Analizi.....	39
2.4.2.Görüşmeden Elde Edilen Bulgular.....	67
SONUÇ.....	71
ÖNERİLER.....	74
KAYNAKLAR.....	77
EK 1.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	82

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırması.....	29
Tablo 2. Kariyer Planlaması Sürecinde Bireyin, Yöneticinin ve Örgütün Sorumlulukları.....	30
Tablo 3. Araştırmanın Yapıldığı Yığıcı Oluşturan Bireylerin Hizmet Süresi, Bağlı Olduğu Kurum ve Cinsiyetine Göre Genel Dağılımı.....	40
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	41
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı.....	41
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalışan-Yönetici Sınıfına Göre Dağılımı....	41
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalışan ve Yönetici Grubunun Yaş Aralığına Göre Dağılımı.....	42
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Çalışan- Yönetici Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı.....	42
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	43
Tablo 10. Kamu Kurumunda Çalışmakta olan Yönetici ya da Çalışanlar Pozisyonunda Olanların Kendi Yeteneklerinin, İlgi Odaklarının, Zayıf ve Güçlü Yönlerini Bilmeleri Durumu Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	43
Tablo 11. Kamu Kurumunda Çalışmakta olan Yönetici ya da Çalışanlar Pozisyonunda Olanların Kendilerini Geliştirmek İçin Eğitim Faaliyetlerine Katılma İhtiyacı Duymaları Durumu Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	45
Tablo 12. Kamu Kurumunda Çalışmakta olan Yönetici ya da Çalışanlar Pozisyonunda Olanların 10 Yıl Sonra Hangi Pozisyonda Olacaklarını Bilmeleri Durumu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	46
Tablo 13. Kamu Kurumunda Çalışmakta olan Yönetici ya da Çalışanlar Pozisyonunda Olanların Sahip Oldukları Yeteneklerinin Başka İşte Çalışmalarına İmkan Vermesi Durumu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	46
Tablo 14. Kamu Kurumunda Çalışmakta olan Yönetici ya da Çalışanlar Pozisyonunda Olanların Aynı İş Yaptıkları ve Canlarının Sıkıldığını Düşünmeleri Arasındaki İlişki Dağılımı.....	47

Tablo 15. Kamu Kurumunda Çalışmakta olan Yönetici ya da Çalışanlar Pozisyonunda Olanların Kendilerine Sık Sık Bir Gün Bunu Yapacağım Demeleri durumu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	48
Tablo 16. Kamu Kurumunda Çalışmakta olan Yönetici ya da Çalışanlar Pozisyonunda Olanların İnsan Kaynakları Departmanına Sorunlarını Çekinmeden İletibilmeleri Durumu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	49
Tablo 17. Kamu Kurumunda Çalışmakta olan Yönetici ya da Çalışanlar Pozisyonunda Olanların Şu anda Olmak İstedikleri Kariyere Sahip Olmaları Durumu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	50
Tablo 18. Performansa Değer Verilmesi ve Performans Yönetimi Uygulaması Yapılması Durumu İle Çalışan-Yönetici Grubu Arasındaki İlişki Dağılımı.	51
Tablo 19. Gelecekte Boşalacak Stratejik Pozisyonların Belirlenmesi ile Çalışan-Yönetici Grubu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	52
Tablo 20. Arkadan Gelenlerin Yeterlilikleri Bir Üst Göreve Gelmeleri İçin Sınanması ile Çalışan- Yönetici Grubu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	53
Tablo 21. Kurumun Çalışanlarının Yeteneklerini Ortaya Koyacak İş Fırsatları Yaratması ile Çalışan-Yönetici Grubu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	54
Tablo 22. Kurum İçinde Çalışanların Yetenek ve Eğitim Durumlarına göre Rotasyon İmkânı Tanınması ile Çalışan- Yönetici Grubu Arasındaki İlişki Dağılımı..	55
Tablo 23. Örgüt İçi Eğitim ve Seminer Programları Düzenlenmesi ile Çalışan-Yönetici Grubu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	56
Tablo 24. Yüksek Potansiyele Sahip Olduğu Belirlenen Elemanlar İçin Gelişme Programları Düzenlemesi ile Çalışan- Yönetici Grubu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	57
Tablo 25. İşe Uyum ve Oryantasyon Programları Düzenlenmesi ile Çalışan-Yönetici Grubu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	58
Tablo 26. Kamu Kurumunda Çalışmakta Olan Yönetici Ya da Çalışanlar Grubunda Olanların Kurumda İş zenginleştirme ve İşin Yeniden Dizaynı Yapılması Arasındaki İlişki Dağılımı.....	59
Tablo 27. Kamu Kurumunda Çalışmakta Olan Yönetici Ya da Çalışanlar Grubunda Olanların Kurumda Kariyer Yönetimi ve Planlaması Çabalarına Rehberlik İçin Yazılı Prosedür ve Politika Oluşturulması Arasındaki İlişki Dağılımı.....	60
Tablo 28. Kamu Kurumunda Çalışmakta Olan Yönetici Ya da Çalışanlar Grubunda Olanların Kurumda Eşit ve Adil Terfi Fırsatı Sağlanması Arasındaki İlişki Dağılımı.....	61

Tablo 29. Kamu Kurumunda Çalışmakta Olan Yönetici Ya da Çalışanlar Grubunda Olanların Kurumun Yönetmeliğinde Yer Alan Terfi ve Maaş Hakkındaki Maddelerin Adil Bulunması Durumu Arasındaki İlişki Dağılımı.....	62
Tablo 30. Kamu Kurumunda Çalışmakta Olan Yönetici Ya da Çalışanlar Grubunda Olanların Kurum Tarafından Kariyer Danışmanlığı Hizmeti verilmesi durumu arasındaki ilişki Dağılımı.....	63
Tablo 31. İnsan Kaynakları Departmanının Kariyer Yönetimini Yeteri Kadar Ciddiye Aldığına İnanmaları ile Çalışan- Yönetici Arasında Likert Ölçek Cevabına Göre Dağılımı.....	64
Tablo 32. Çalışan ve Yönetici Statülerinde Çalışanların Kariyer Planlaması Sorumluluğunun Kime Ait Olduğu Analizinin Yüzdesele Dağılımı.....	65
Tablo 33. Bireysel ve Örgütsel Beklenti Ortalamaları.....	65
Tablo 34. Kariyere Yön Veren Faktörler.....	66
Tablo 35. Neden Kamu Sektörünü Seçtiniz?.....	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Kariyer Yönetim Elemanları.....	9
Şekil 2. Bireyin Örgüt İçi Hareketliliği.....	14
Şekil 3. Kariyer Yönetimi: Çifte Bağ.....	18
Şekil 4. Bireysel Kariyer Planlaması Sürecinde Çevre Faktörleri.....	26
Şekil 5. Gelenek sel Kariyer Yolu.....	32
Şekil 6. Ağ Tipi Kariyer Yolu.....	33

GİRİŞ

Sözlükte bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon olarak tanımlanan kariyer, teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesiyle, kariyerin sadece bireyin sorumluluğu olmaktan çıkartmış ve örgüte de sorumluluklar yüklemiştir. Örgütün gelecekteki ihtiyaçları, ve bireyin arzu ve istekleri örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Örgüt ve birey ilişkileri bağlamında organizasyon yapılarında önemli gelişmeler olmuştur. Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli insan gücünü örgütte tutabilmek önemli bir hale gelmiştir. Bugün nitelikli ve istenilen işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki, tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanlar için onların arzu ve beklentileri doğrultusunda kariyer geliştirme programları ve uygulamaları düzenlemektedir.

Küreselleşmenin ve rekabet ortamının her geçen gün artan günümüz iş dünyasında bireylerin beklentileri sürekli değişmektedir. Bu değişen beklentilere cevap vermek ancak örgütlerin ve çalışanlarının sürekli iletişim halinde olmasıyla mümkündür. Türkiye’ de de ekonomik verilere göre insanların yaşam standartlarının artması ancak verimliliğin en üst düzeye gelmesiyle sağlanacaktır. Son yıllarda ülkemizdeki kamusal örgütlerdeki verimsizlik konuşulmaya başlanmış ve Dünya Para Örgütüyle yapılan ekonomik anlaşmalar çerçevesinde bu konu sıklıkla masaya yatırılmıştır. Tüm dünyada geçerli olan verimliliği yükseltmek için gerekli örgütsel ve bireysel planlar ülkemiz içinde geçerlidir.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer kavramının tanımı, tarihsel gelişimi anlatılarak bu kavramı genişleten kariyer yönetiminin insan kaynakları açısından öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra kariyer yönetiminin süreçleri bireysel ve örgütsel açıdan ele alınmıştır. Kariyer yönetiminin bireye ve örgüte faydası ayrı ayrı incelenmiştir. Kariyer yönetiminin alt yapısını oluşturan planlar, kariyer planlaması başlığı altında ele alınmış ve bu kavram hem örgütsel hem de bireysel anlamda irdelenmiştir. Bununla birlikte geçmişten günümüze örgütlerde uygulanan kariyer yaklaşımlarına değinilerek, kariyer planlamasının bu yaklaşımlara olan uyumu anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, bir kamu kurumunda varolan bireysel ve örgütsel kariyer planlaması süreci ve bu sürece ilişkin bireysel ve örgütsel sorumlulukların yerine getirilme durumuna ilişkin yapılan araştırmanın amacı, sınırlılıkları ve önemi vurgulanarak, Singapur’da kamu kurumlarındaki insan kaynakları yaklaşımı üzerine bir rapor incelenerek, kariyer planlaması ile ilgili bölümleri ayırt edilip araştırmamıza katkıda bulunulmuştur. Elde edilen verilere göre, araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda çalışan - yönetici açısından bireysel ve örgütsel kariyer planlaması sorumluluğunun hangi seviyede uygulandığı üzerine değerlendirmeler yapılarak, bireysel kariyer beklentisi ile örgütsel amaçların uyumu karşılaştırılmıştır. Örgüt çalışanları ve yöneticileriyle kariyer planlaması üzerine yapılan görüşme sonucunda, örgütsel amaçlarla bireysel kariyer beklentilerin uyum derecesinin yükseltilebilmesi amacıyla öneriler sunulmuştur. Ülkemizde Kariyer planlaması konusunun kamu kurumunda ilk defa sistemli bir şekilde araştırılması bu tezin önemini ortaya koymaktadır.

BÖLÜM I

1.1. TEMEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer kelimesinin kökeni öncelikle Latince ‘carrus’ (at arabası), ‘carrera’ (yol) kelimelerinden gelmektedir. İngilizce ‘career’ (meslek), Fransızca ‘Carrierre’ (yarış yolu) sözcüklerinden geldiği de söylenebilir.

Kariyer, günümüzde meslek hayatında en çok kullanılan kavramlar arasında yer almaktadır. Kariyer kavramının farklı açılardan tanımlayabiliriz. Bir tanıma göre kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır¹.

Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır².

Geniş anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da, kariyer kavramı bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu, ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır³.

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir is alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir⁴.

¹ S. MERDEN, Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi. Sos. Bil. Enstitüsü, Bursa, 1995, s.123.

² N. ERDOĞMUŞ, Kariyer Geliştirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.11.

³ S. AYTAÇ, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.6.

⁴ N. TORTOP, Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, 1994, s.92.

Cenzo ve Robins' e göre kariyer, bir kişinin hayatı boyunca işle ilgili edindiği tecrübelerin basamaklarıdır⁵.

Kariyer, insanın davranış motiveleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir hatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir⁶.

Kariyer, çalışanın kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini ve yükselen başarısını anlatan bir kavram olduğunu belirterek, kişinin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünüdür⁷.

Görüldüğü gibi kariyer kelimesinin tanımı değişik kişilerce değişik kullanılmıştır. Bunları özetlemek gerekirse; ilerleme ve gelişme, yaşam süresince birbiri ardına girilen işler, meslek, iş, kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar olarak özetleyebiliriz.

Günümüzde ilerleyen teknoloji, bilgi ağı, ve küreselleşmenin etkisiyle bireylerin ve örgütlerin beklentilerinin değişmesi de kariyer kavramına ayrı bir boyut katarak kariyer anlamında hem örgütsel hem de bireysel sorumlulukların artmasına yol açarak, karşılıklı etkileşimi zorunlu kılmıştır. Kişilerin iş hayatları olsun sosyal hayatları olsun kendilerine belirledikleri hedeflere ulaşma süreçleri ve bu süreçte uyguladıkları programlarla gelen deneyimler kariyerin yapılanması açısından büyük önem taşır.

Kariyer kavramının zaman içerisinde değişik şekillere girmesiyle birlikte bu kavrama ilişkin diğer kavramlar ortaya çıkmıştır. Kariyerden bahsederken bireyin hedeflerinin ve kullandığı yöntemlerin yanı sıra örgütlerin çok önemli olduğunu

⁵ De CENZO & S. ROBBINS, Human Resources Management, 5th Ed., John Willey and Sons, 1996, s.266

⁶ H. CAN, A.AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI; Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s.163.

⁷ D. T. HALL, Career Development, The International Library of Management Dartmouth Publ. Comp, 1994, s.401.

belirttik. Bu durumda karşımıza iki önemli kavram çıkıyor: Kariyer planlama ve kariyer geliştirme, kariyer yönetimi.

1.2.1. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Bu kavramlardan birini diğerinden ayırmamız doğru değildir. Zaten yönetim kelimesinden de anlaşılacağı gibi, bu kelimeyi destekleyen planlama ve geliştirmedir. Kariyer yönetimi, örgüt ve bireyin karşılıklı iletişim kurarak birbirlerinin hedeflerini destekleyen yönetsel bir uygulamadır.

Daha açık bir tanımla, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir⁸.

Kariyer yönetimi, işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim, gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığıyla, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların elde edilmesi için tasarlanan faaliyetler bütünüdür. Kariyer yönetimi, bireylerin, kişisel kariyer planları ile örgütün kariyer sisteminin bütünleştirildiği; hazırlık , uygulama, kontrol aşamalarından oluşan ve süreklilik gösteren bir süreçtir⁹.

Kariyer Yönetimi, çalışanların örgütten ve dış dünyadan beklentileriyle, örgütün çalışanlardan beklentilerinin kesiştiği noktayı tespit eder.

Bireylerin yeterli tecrübeye ulaşmaları ve uygun yönetici vasfına gelmeleri için örgütçe desteklenmeleri kariyer yönetiminin ana unsurudur.

⁸ K.CARRELL, E. ELBERT, Personnel / Human Resource Management, Mc Millian Publishing Company, New York, 1992, s.360.

⁹ ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.15.

1.2.1. Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetimi sürecinin örgüt içinde en önemli nedenlerinden biri, çalışanların iş doyumunu ile birlikte verimli, istekli ve başarılı bir şekilde örgütte devamlılıklarını sağlamaktır. Performans değerlendirme çalışmaları da kariyer yönetimine katkıda bulunur. Kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri gözden geçirilir. Bunun sonucunda personeldeki eksik yönler ortaya konularak, eksik yönlerin ortadan kaldırılması için hangi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır. Bütün bu çalışmalar bireyin kuruma bağlılığını arttırarak, motivasyonun yüksek olmasını sağlar, dolayısıyla verimlilik yani kalite, hizmetin niteliği, karlılık artar.

Kariyer yönetimi, bireylerin yeteneklerinin farkına vararak analiz etmelerine yardımcı olması açısından önemlidir. Tabi ki bireyin yeteneklerinin farkına varması, örgütün kariyer geliştirme programları ve desteğiyle mümkün olmaktadır. Her yönetim unsurunda olduğu gibi kariyer yönetiminde de bir karar aşaması vardır. Bu karar aşamasında; birey, örgüt işbirliği yaparak ortak bir tavır sergilemektedir. Diğer bir yandan; güçlü bir kariyer yönetimi sayesinde bireyin iş tatmini ve örgütsel sadakati artmaktadır.

Başarılı bireylerin, ileride örgüt içinde önemli pozisyonlara getirilebilmesi amacıyla örgüt tarafından desteklenmesi ve çalışanları örgüt içinde motive etmek amacıyla çalışanların beklentilerinin, kariyer planlarının ve amaçlarının bilinmesi açısından kariyer yönetimi önem taşımaktadır.

1.2.1.1. Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin varlığını yoğunlukla hissettirmeye başladığı bu dönemde, örgütlerin insan kaynakları fonksiyonları arasında önemli bir yer teşkil eden kariyer yönetiminde de aktif olarak rol aldığını ve çalışanların kariyer yollarını belirlemenin ötesinde, kariyer gelişimleri sırasında çalışanların sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler konusunda gelişim olanakları sağlayarak desteklediklerini görülmektedir. Bu amaçla ayrılan yüksek tutarlı bütçeler örgütlerin çalışanlarına

yaptıkları yatırımın katkısı ve geri dönüşü olacağına duydukları inancı da direkt olarak yansıtmaktadır¹⁰.

İnsan kaynakları yönetiminin temelini oluşturan yetkinliklerin tanımlanması, personel planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve özlük işleri vb. fonksiyonlar, kariyer yönetimi sürecinde de son derece önemlidir.

Örgütler, insan kaynakları fonksiyonlarını ilk aşamadan son aşamaya kadar: işe alım, performans yönetimi, ücret yönetiminin eğitim faaliyetleri vb. gibi tüm aşamaları hangi seviyede ciddiye alırlarsa kariyer yönetiminin çerçevesini de o seviyeye göre belirlerler.

1.2.2. Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetimi, farklı alanlar tarafından farklı olarak yorumlanmaktadır. Sosyoloji, iktisat, işletme, klinik psikolojisi, sosyal psikoloji ve gelişim psikolojisi kariyeri farklı aşamalarda ve derinliklerde görmektedirler. Bütün bu bakış açılarını Şekil 1' de, bireysel ve örgütsel düzeydeki girdileri birbirinden ayırarak gerekli bütünleşmeyi görebiliriz.

Bu model üç periyodik düzeyden meydana gelmektedir¹¹.

a.Girdiler

b.Gelişim safhaları

c.Çıktılar.

¹⁰ Z. A. PEREK, Kariyer Yolunda Eğitim, <http://www.ntvmsnbc.com/news/312712.asp>, (ET: 02.12.2009)

¹¹ J. SONNENFEILD, Career Management, An Introduction to Self Assesment Career Development and Career Development and Career Systems, Science Research Associates, Inc., 1984, s.6.

Şekil 1' de bireysel düzey, örgütsel düzey ve bunlar arasındaki etkileşim görülebilir.

Bireysel düzeyde, bireyin değerleri, istekleri, ilgileri ve yetenekleri ele alınmaktadır. Örgütsel düzeyde ise insan kaynaklarının ihtiyaçlarına dikkat edilir.

Şekil 1' de de görüleceği gibi kariyer bireysel anlamda kendini değerlendirmeye başlar. Bireysel değerlendirmeler sonucunda örgütsel değerlendirmelere geçilecektir. Sonuç olarak, birey ve örgüt karşılıklı etkileşim içinde kariyer gelişimini sağlayacaktır.

Bu nedenle kariyer yönetimi iki görünüm arz etmektedir¹².

1. Örgütün birey üzerindeki kariyer yönetimi
2. Bireyin kendi üzerindeki kariyer yönetimi

¹² CENZO & ROBBINS, a.g.e., s.283

1.2.2.1. Örgütün Birey Üzerindeki Kariyer Yönetimi

Örgütün birey üzerindeki kariyer yönetiminin başlangıcı bireyin işe girmesiyle başlar. Bu süreçte önemli olan örgüt ve bireyin uyumudur. Süreç içinde insan kaynakları departmanı önemli rol üstlenmektedir. Çünkü kariyer yönetimi, işe alma, işe alınacak kişinin belirlenmesi, uyum eğitimleri ve görevde yükselme gibi tüm insan kaynakları fonksiyonlarıyla yakından ilgilidir. Örgüt gelecekte ihtiyaç duyulacak iş pozisyonlarını ve kariyer fırsatlarını bireye açıkça sunmalıdır. Yani örgüt gerekli kariyer planını ve iş dizaynını önceden bireye sunmalıdır. Diğer bir deyişle örgüt, çalışanına kendi kariyer planını yapması için katkıda bulunmalıdır. Bu plan çerçevesinde, işe alma, eğitim, işten çıkarma, rotasyon, örgütsel yedekleme, görevde yükselme ve emeklilik vardır.

1.2.2.1.1. İşe Alınma Süreci ve İç İşe Alım

İnsan kaynakları planlamasında, işe alma sürecinde öncelikli konu, arzu edilen yetenekli adayları yeterli oranda işe çekme, işe alma, seçim yöntemleri uygulama, işe yerleştirme ve yeni işe alınanların oryantasyon sürecini kolaylaştırmak için yapılan stratejileri oluşturmaktır¹³.

Örgütün çalışan üzerindeki kariyer yönetimi sürecinin ilk başlangıç noktasıdır. Bu süreç içinde önemli olan örgüt için fayda sağlayacak ve yetenekli kişileri örgüte çekme, seçme işlemleri ve kişi işe başladığındaki verilecek uyum eğitimlerinin planlarının oluşturulmasıdır.

İç işe alım olarak adlandırabileceğimiz bu işlemin firma dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alım işleminden bir farkı yoktur. Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır. Bu iş duyurusu, pozisyonun adını, yerini, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yeri, zamanı ve aranacak şartları içerir. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için

¹³ J. WALKER, Human Resources Planning, Mc Graw Hill Book Company, 1980, s.254.

başvururlar. İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre bazı yararları vardır. Bunlar:

- Daha kolay ve kısa sürelidir.
- Adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı ve gerçekçi bilgi sahibi olunur.
- Adaylar firmayı ve kültürünü bilirler, işe uyum süreci çok kısadır.
- İyi bir motivasyon kaynağıdır. Firma içindeki çalışanlara öncelik verilmesi çalışanların moralini yükseltir.
- İç işe alımın bu yararlarına karşı bazı sakıncaları da vardır. Öncelikle tüm açık pozisyonları firmanın mevcut personeli ile doldurmak imkansızdır. Eğer pozisyonun gerektirdiği nitelikler, firmadaki personelin niteliklerini aşıyorsa dış kaynaklara başvurmak zorunlu hale gelir. Özellikle firmanın deneyim sahibi olmadığı bir alanda faaliyete geçmesi sonucu açılan pozisyonlarda bu ihtiyaç kendini gösterir.

İkinci olarak, firmanın dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar firmaya taze kan katar, yeni bakış açılarıyla firmanın gelişimine katkıda bulunur. Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulursa firma bir süre sonra ataletle sürüklenir. Son olarak, firma kültürünün de böyle bir uygulamaya elverişli olması gerekir. Bunun için seçimin adil ve objektif olarak yapılması, seçilemeyen adayların da kırılma göstermemeleri gerekir.

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya fonksiyon ise transfer veya yer değiştirme sonucunu doğuracaktır. İç işe alımı terfi ve transfer veya yer değiştirmeden ayıran en önemli fark, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır.

1.2.2.1.2. Görevde Yükselme Planlaması

Çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi

doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar¹⁴.

Terfi, personel seçim kararından daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performansı ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir¹⁵.

- Kıdeme göre mi yoksa yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecektir?
- Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise, yeterlilik nasıl ölçülecektir?
- Açık pozisyona terfi için kriterler nedir ve nasıl terfi kararı verilecektir?

Görüldüğü gibi terfi konusunda performans değerlendirmesi ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin performans değerlendirme kriterlerini bütün çalışanları açısından objektif olarak belirlemesi gereklidir.

Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Örneğin; muhasebe uzmanlığından personel uzmanlığına geçiş yapılabilmesi gibi. Bu planlamayı yaparken personel üzerindeki etkisini de göz önünde bulundurmalıdır. Görevde yükselme kriterleri içinde, kıdem durumu, personelin performansı, yeterliliği ve açık bulunan pozisyonlar değerlendirilmelidir. Hangi kriterlerin değerlendirileceği ülkemizde kamu sektörüne ve özel sektöre göre farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe genellikle kıdeme göre görevde yükselme yapılırken, özel sektörde performans ve yeterlilik ön plana çıkmaktadır. Hangi kriterler uygulanırsa uygulansın görevde yükselmede adil ve objektif olunması gereklidir. Aksi takdirde personel arasında kariyer belirsizliği, örgüte güvensizlik ve örgüte olan bağlılıkta azalma olabilir.

¹⁴ S. Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya kitabevi, 2003, Sakarya, s.142

¹⁵ G. DESSLER, Personel Management, 4. Edt. Prectise Hall, New Jersey, 1988, s.542.

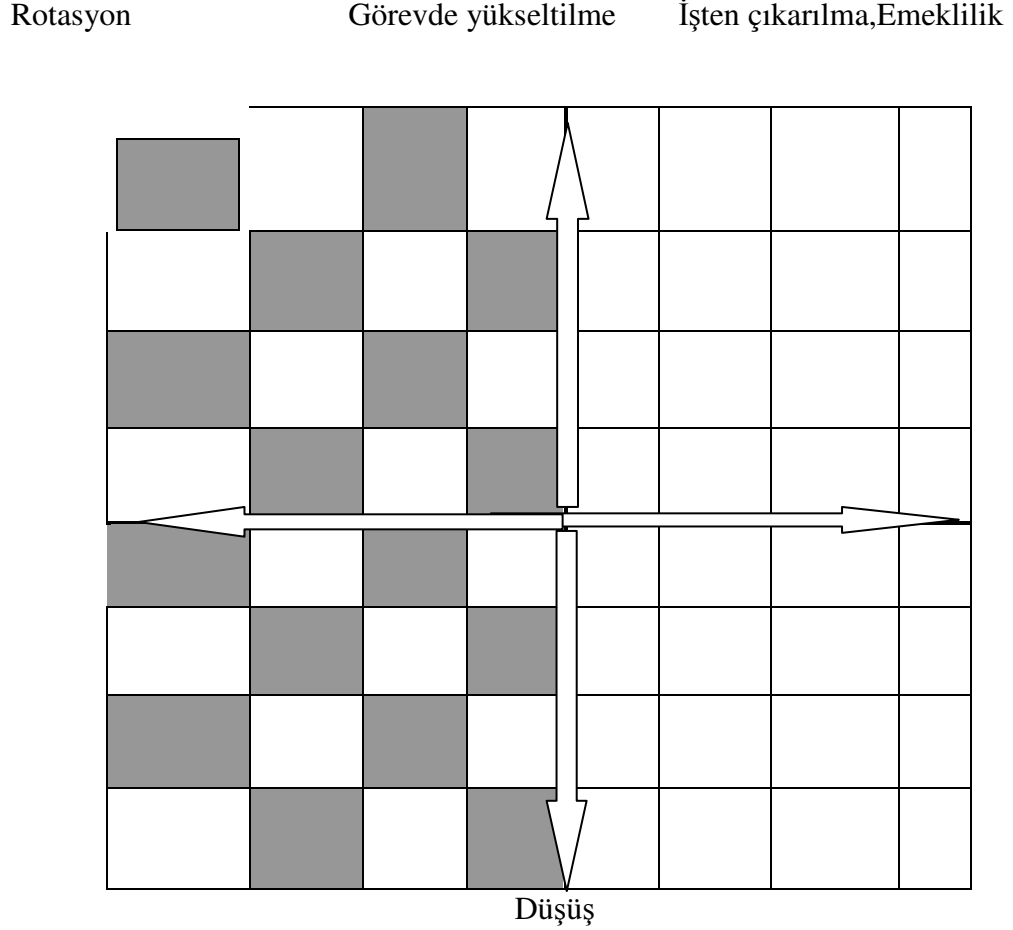
1.2.2.1.3. Örgütsel Yedekleme Planlaması

Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem önemli yönetici pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması ile örgütsel liderliği oluşturmak anlamına gelmektedir¹⁶. Başarılı bir örgütsel yedekleme planlaması, kariyer yönetimi ve çalışanların kariyer planları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Örgütlerin stratejik planları, insan kaynakları planlaması ve çalışanların kariyer planları örgütsel yedekleme planlamasının ana unsurlarıdır. Bu unsurlar değerlendirilerek örgütün ileride boşalacak stratejik kadroları için belirli yetenek ve performansa sahip çalışanlarından seçim yaparak onları kariyer gelişim programlarına tabi tutmalıdır. Böylece yetenek havuzu oluşturulacak ve çalışanlarda açık bir kariyer planı yapma şansına kavuşacaklardır.

1.2.2.1.4. Transfer ve Rotasyon

Transfer ve rotasyon, çalışanın örgüt içinde mevcut başka şehir veya ülkedeki şubelerine gönderilmesi veya aynı yerdeki başka bir pozisyon ve sorumluluğa getirilmesi kararıdır. Örgütte çalışanlar dama tahtası üzerinde olduğu gibi sağa, sola, aşağı, yukarı gibi hareket ettirilir. Bu durumu şekil 2 de görülüyor. Rotasyon ve transferin, birey üzerindeki etkisi düşünülerek karar verilmelidir. Rotasyon ve transfer durumunda çalışanın ailevi ve maddi ve manevi olanaklarındaki olası değişiklikler araştırılmalıdır. Rotasyon ve transfer kararları örgütün birey üzerindeki kariyer yönetiminin önemli bir parçasıdır.

¹⁶ L. J. EASTMAN, Succession Planning, Center for Creative Leadership Greenbord, North Carolina, 1995, s.1.



Şekil 2. Bireyin örgüt içi hareketliliği

Kaynak: Wayne CASCIO, Managing Human Resources, Mc.Graw Hill, Third Edition, 1992, s.323.

Örgütü bir üçgen piramite benzetecek olursak, çalışanların başarıyla yerine getirdiği görevinden bir üst göreve getirilme ihtiyacı Peter Prensibine göre yeni yetirildiği bir üst görevde başarısızlık getirir. Peter prensibini şöyle özetlemek de mümkün: idari hiyerarşide yer alan kişiler daima bir üst mevkiye yükselmek isterler; tâ ki verimsiz olacakları, yani liyakatsizliklerinin müntehâsına çıkacakları yere kadar. Bir örnekle açıklanırsa; diyelim ki adam, şirketin güvenlik hizmetlerini mükemmelen yerine getiriyor. Verimlilik, bu şahsın hep başarılı olduğu alanda bulunması gerektiğini işaret eder fakat adamımız güvenlik hizmetleriyle yetinmemekte; bilakis

yatırımları, Ar - Ge faaliyetlerini, pazarlamayı da yönetmek için didinmektedir. Peter Prensibi, işte bu şahsın terfi ederek başarısız olmasının hikâyesini anlatır¹⁷.

İnsanlar başarılı oldukları yerlerde, bu başarıları sebebiyle terfi ettiriliyor. Sonuç olarak nihai terfi, bir ehliyetlilik seviyesinden ehliyetsizlik seviyesine yükselmek anlamına geliyor.

Peter prensibi ülkemizdeki kamu sektörü için ele alındığında, fazla istihdamdan kaynaklanan verimsizliğin, yeni eleman işe alarak sorunun çözülmesidir. Ülkemizde kamu sektöründeki yönetmelikler gereği zaman içerisinde çalışanın orta düzey görevlere gelmesiyle ve buldukları mevkilere bir şey katamamaları ve işleri yapacak eleman sayısının yeterli olmaması sonucunda verimsizliğin artarak bir hiyerarşik çıkmaza dönüşmesi olarak ele alınabilir.

1.2.2.1.5. Eğitim ve Geliştirme

Çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitimin verilmesi ve kendini geliştirmeye yöneltilmesi örgütün kariyer yönetimi çerçevesinde ortaya çıkan önemli sorumluluklarından birisidir. İşveren tarafından izlenecek "çalışanın gelişimi" sürecinde, çalışanlarına kariyer gelişim fırsatlarını iletme, gerekli eğitim ve öğretim imkanlarını sunmak, çalışana yeni yetkinlikler geliştirmesi için fırsatlar yaratmak, geri bildirim ve değerlendirmeler ile ileri adımları ortaya çıkartmak ve çalışanın izleyeceği hareket planını belirlemek yer almaktadır. İşverenlerin eğitim amaçlı kullanacağı yöntemler arasında ise seminerler, bilgisayar destekli simülasyon programları, takım çalışmaları, gelişim kitapları gibi çok farklı eğitim alternatifleri yer alabilir.

Çalışan gelişiminde formal eğitimin yanında yöneticinin üstleneceği rol de çok önemlidir. Çünkü çoğu çalışanın gözünde yöneticisi veya süpervizörü şirketi temsil eder. Çalışan yöneticisinin kendi gelişimi ile ilgili olmasını, onu yönlendirmesini ve öğrenme sürecinde yardımcı olmasını bekler.

¹⁷ S. ALPAY, Peter Prensibi Nedir?, <http://www.medyapazari.com>, (ET: 30.12.2009).

1.2.2.1.6. Yönetici Geliştirme

Bilim, teknoloji, üretim biçimlerinde ve sosyal yaşamdaki hızlı değişim, çalışma yaşamı biçim ve ilişkilerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Bunun sonucunda, yönetimin önemi ve yöneticilerde aranan nitelikler de artmıştır. Yöneticilere yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması da önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline gelmiştir. İstenen nitelikteki yöneticilerin firma dışından sağlanması mümkünse de firma içinden yetiştirilmesinin çok daha olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür. Yönetici Adayı Programı, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. Talent Pool ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dahilinde yetiştirilmesidir ve yönetici aday programının bir üst düzeyidir. Günümüzde birçok firmada, özellikle yönetici aday programları yaygın olarak uygulanmaktadır. Ancak birçok firmada bu program, uygulanması için gerekli altyapı hazırlıkları tamamlanmadan, sırf “moda” olduğu için uygulanmaktadır. Gerekli altyapı çalışmaları hazırlanmadan yürütülen bu programlardan da doğal olarak beklenen yararlı sonuçları almak mümkün değildir¹⁸.

1.2.2.1.7. İşten Çıkarılma

Örgütlerin kariyer yönetimi çerçevesinde hazırladıkları personel devir hızı sayesinde örgütün verimliliğini arttırmak, yeni yeteneklerin örgüte kazanılması açısından önemlidir. İşten çıkarma elbetteki hem çalışan hem de işveren için zor bir karardır. İşten çıkarılma sonucunda bireylerin psikolojik durumları göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt bu safhada işten çıkarılanların bundan sonraki kariyer planlarına yardımcı olmak amacıyla başka yerlerde çalışma fırsatları konusunda yardımcı olmalıdır. İnsan kaynakları strateji planında işten çıkarma ne kadar zor görünse de, örgüt içi kariyer tıkanıklıkları ve daha önce belirttiğimiz Peter prensibi kapsamında kaynaklanan sorunları çözmek açısından önemli bir karar sürecidir. Ülkemizde kamu sektöründe çalışanların iş güvencesi açısından böyle bir sorunu yok

¹⁸ K. Ü. Türk, Kariyer Planlama, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv>, (ET: 29.11.2009)

denecek kadar azdır. Bunun sonucunda Kamusal örgütlerin bu karar verme sürecini kullanmaları oldukça zordur.

1.2.2.1.8. Emeklilik

Örgüt içinde kariyer yönetimi konusunda genç çalışanlara öncelik tanınsa da birçok örgüt artık personeli için emeklilik öncesi kariyer danışmanlığı yapmaktadır. Son zamanlarda çevremizden de görüleceği gibi kişiler emekli olduktan sonrada bir kariyer devam sürecine giriyorlar. Emekli olma kararı genelde bireyin elinde olsa da örgütte bazen birey için emeklilik kararı verebiliyor.

Örgütün yer aldığı ülkenin yasaları ve hayat koşulları emeklilik kararını tam olarak bağımsız bir kariyer yönetimi kararı olmaktan çıkarabiliyor.

1.2.2.2. Bireyin Kendi Üzerindeki Kariyer Yönetimi

Bireyin kendi üzerinde odaklandığı kariyer yönetimi kendini tanımayla başlar. Bireyin kendi kariyerini kendi kendine yönetmesi bireysel kariyer planlamasıdır. Bireyin kendi özelliklerini, zevklerini, arzularını, isteklerini, duygularını, değerlerini, kızgınlıklarını tanıması kariyer planının etkinliğinde oldukça önemlidir. Birey kendi kariyerini yönetirken iş ve yaşamdan ne beklediğini düşünmelidir. Kişi genelde neyi bildiği ile, hedeflerine nasıl ulaşacağı arasında bir denge kurmalıdır. Bu dengenin sağlanmasında en önemli iki araç vardır¹⁹.

1. Kişisel değerlendirme
2. Örgüt içi veya dışından bir yol göstericiyle ilişkiye geçme.

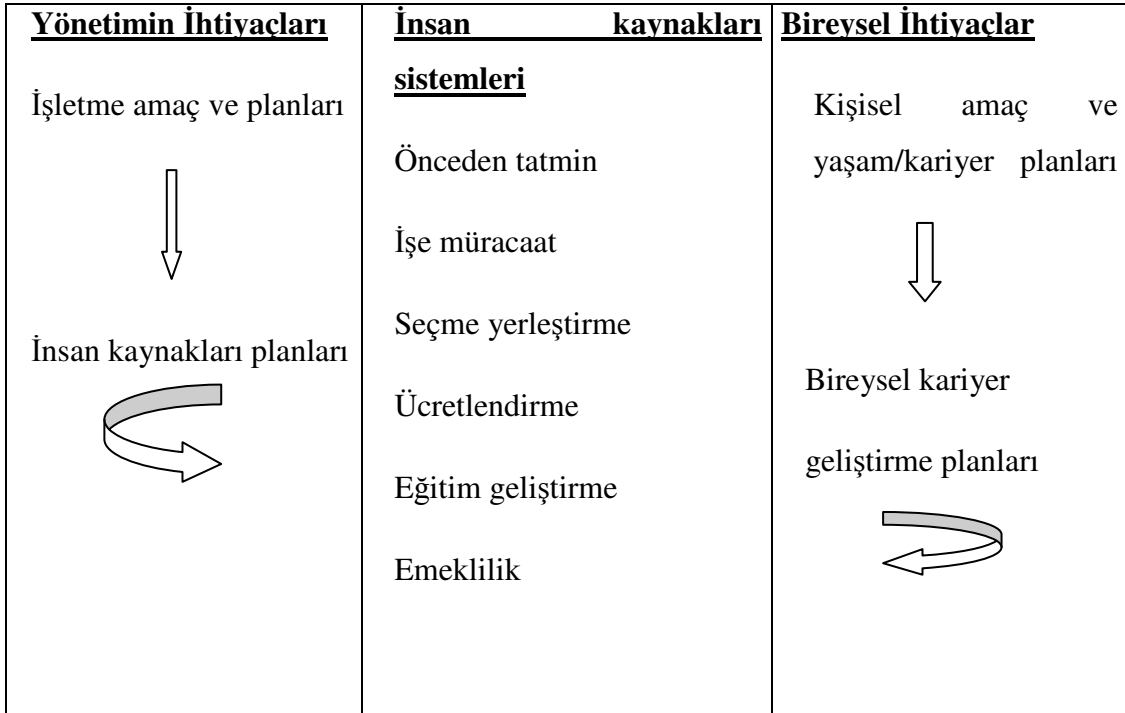
Kişi kendini değerlendirirken, yetenek ve beklentileri ön plana çıkar. Beklentiler anlamında: statü, iyi bir firmada çalışmak, maddi açıdan rahat olmak ve kendini ispatlamak gibi arzularıdır. Ancak kişi kendini değerlendirirken reel olmalı ve yeteneklerinin farkında olarak hareket etmelidir. Yeteneklerinin elvermeyeceği

¹⁹ AYTAÇ, a.g.e., s.135.

arzularının peşinde koşması ilerde hayal kırıklığı yaratabilir. Birçok alanda yeteneğe sahip olabilir. Ama hangi alanda en fazla yeteneğe sahipse o alana yönelmelidir. Birey kariyer planlaması esnasında kendi üstünden, kariyer danışmanından veya daha tecrübeli birinden yardım alabilir. İlgi alanları, kendini kanıtlama, psikolojik durumu gibi etkenler bireyi kariyer yönetimi sürecinde etkileyen içsel faktörlerdir.

Bireyin ailevi durumu, çevresi dışsal etkenlerdir. Tüm bu etkenler etrafında birey kendi kariyer planını oluşturmaya başlar. Birey kendi arzu ve beklentilerini karşılamak isterken örgütün beklentilerini göz ardı edemez.

İçsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle birey kariyer aşamalarını yaşar. Ama insan kaynakları sistemine göre bireyin kendi arzu ve beklentileri, örgüt yönetiminin ihtiyaçlarına da uyum göstermelidir. Şekil 3 bunu göstermektedir.



Şekil 3. Kariyer Yönetimi: Çifte Bağ

Kaynak: James Walker, Human Resource Planing, Mc.Graw Hill, Inc. USA, 1980, s.253.

Kariyer yönetimi İnsan kaynakları fonksiyonunun alt basamağıdır. Örgütsel ve bireysel olarak kariyer yönetiminin başarılı ve etkin olması için her çalışanın ve yönetimin ortak amaçları paylaşması gereklidir.

Birey bazen kariyer planlarında eksiklik hissedebilir. Örgütten beklentilerine tam olarak cevap alamayabilir. Bu durumda, bireyin örgüte bağlılığında bir azalma meydana gelir. Kendi beklentilerini gerçekleştirecek örgüt arayışına yönelebilir. Örgüte düşen sorumluluk, düzenli olarak bireyin beklentileri ve istekleri hakkında araştırma yapmaktır. Bireyle iletişim kurma yollarına giderek, bireyin beklentilerine en üst düzeyde fakat örgütsel beklentilere aykırı olmayacak şekilde cevap vermelidir.

1.2.3. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer Yönetiminin bireylere ve örgütlere önemli faydaları bulunmaktadır²⁰.

1.2.3.1. Örgütsel Faydaları

- ✓ Çalışanların söyleyemedikleri beklentilerini anlayabilmek.
- ✓ Örgüt içindeki bilgi koordinasyonunu etkin hale getirmek
- ✓ Örgütün ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki çalışan ihtiyacını bilerek buna hazırlıklı olmak.
- ✓ Örgüte sadakatin artmasını sağlamak.
- ✓ Bireysel gelişmeleri ve beklentileri hissederek örgütsel değişimleri hızlandırmak.

1.2.3.2. Bireysel Faydaları

- ✓ Örgüte sadakatin artmasıyla bireyin örgütte uzun süreli istihdamın sağlanması,
- ✓ Bireyin yeteneklerinin farkına varmasının sağlanması,
- ✓ İş tatmininin artması
- ✓ Örgütün desteğini bilerek farklı kariyer hedeflerine yönelmesini sağlamak.

²⁰ SONNENFELD, a.g.e., s. 5.

- ✓ Önceden yapılan kariyer planlaması ile bireylerin olası kariyer tercihlerini görebilmesinin sağlanması.

Özetle, Kariyer yönetiminin organizasyona yararları arasında, çalışanları uzun vadeli hedeflere odaklamak, çalışanlarda oluşabilecek gelecekle ilgili belirsizlikten kaynaklanan memnuniyetsizliği azaltmak, çalışanların farklı alanlardaki yetkinliklerini geliştirerek organizasyon içindeki esnekliği artırmak, çeşitli pozisyonlara adaylar tespit edip, çalışanları bu pozisyonlara hazırlayarak organizasyonun sürekliliğini sağlamak gibi önemli sonuçlar yer alıyor.

1.2.4. Kariyer Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler

İnsan sermayesini geliştirmek için yeni imkanlar sunan bir değişim süreci içinde kariyer yönetiminin katkısı büyüktür. Örgütsel ve bireysel ihtiyaçların bütünleştirilerek ortak bir amaca ulaşılmasında örgütlere yardımcı olan kariyer yönetiminin başarısını belirleyen dört faktörden söz edilmektedir²¹.

- I. Kariyer yönetimi planlı olmalıdır.
- II. Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir.
- III. Yöneticilerin kariyer yönetimi programlarını ve süreçlerini göz ardı etmemelidir.
- IV. Kariyer yönetimi programlarının en kritik faktörü sayılan kariyer uyumuna önem verilmelidir. Bu işverenin çalışanlar için hazırladığı kariyer planlaması ile çalışanların kendi planları arasındaki uyumu ortaya çıkarmaktadır.

²¹ AYTAÇ, a.g.e., s.122.

1.3. Kariyer Planlaması Kavramı

Kariyer planlaması, bireyin kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması gereken amaçların belirlenmesi sürecidir²².

Kariyer planlaması, kişinin; şirketin geleceğe dönük hedefleri ile bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır²³.

Kariyer planlaması, çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararıdır²⁴.

Kariyer kavramı 70'li yıllarda başlayarak farklı yönleri ile ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda da literatüre kariyer hareketliliği (career mobility), kariyer durağanlığı (career stability), kariyer platosu ve kariyer dengeleri (career anchors) gibi olgular kazandırılmıştır. Kariyer sadece dikey bir ilerleme olarak düşünülmemelidir. Kişi aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini arttırarak da kariyerini geliştirebilir. Ayrıca işle ilgili her türlü tecrübe bireye bir kariyer sağlar. Kariyer kavramı ile, başarı ve başarısızlık, hızlı veya yavaş ilerleme kastedilmez. Çünkü kariyer değerlendirmesinde var olan bir standart yoktur²⁵. Kariyer kavramıyla ilişkili kavramların tanımlarından kısaca bahsedilmelidir, çünkü kariyer planlaması kavramıyla doğrudan bağlantılıdır.

Kariyer hareketliliği; bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı örgütlerde çalışması ya da aynı örgütte farklı düzeylerde görev yapması anlamına gelmektedir. Her durumda kariyer hareketliliği için amaçlanan konu sürekli yükselmedir²⁶.

Kariyer durağanlığı; bireyin kariyer yaşamındaki duraksamalarıdır. Bu duraksamalar, bireyin kendi sahip olduğu özelliklerden veya çevresiyle ilgili kişisel

²² H. CAN, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s.317

²³ Human Resource, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı:1, 1996, s.31.

²⁴ L.E. BOONE, D.L. KURTZ, Management,, 4. Edt., McGraw Hill, New York, 1992, s.556

²⁵ F. Demir, İşletmelerde Yükselen Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi, www.5mworld.com, (ET: 02.01.2010)

²⁶ S. AYTAÇ, a.g.e., s.13

etmenlerden kaynaklanabilmektedir. Kariyer Durağanlığı gereğinden fazla uzarsa bireyin ve dolaylı olarak da örgütün fonksiyonlarını yerine getiremez konuma geleceği açıktır²⁷.

Kariyer dengeleri; Bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan, onun yaşamını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü, değer, tutum ve davranışları ile, bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır²⁸. Bunun sonucunda birey, değer ve beklentilerine göre kariyer seçimi yapmaktadır.

Kariyerde plato; bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltileme olanaklarının zayıf olduğu noktalar, olarak tanımlanmaktadır²⁹. Birey kariyer platosunda olması demek, pozisyonda bekletilme süresi ya da yükselmeler arasında geçen dönem anlamına gelir.

Kariyer planlaması kariyer yönetiminin içinde önemli bir yer tutar. Bu bağlantı şu şekilde özetlenebilir. Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır. Günümüzde artık kariyer planlaması işletmeler tarafından değil, daha çok çalışan tarafından yapılmaktadır. Bunun için de her şeyden önce bireyin kendisini çok iyi tanıması gerekmektedir³⁰.

1.3.1. Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması hem örgüt hem de birey açısından çok önemlidir. Birey kariyer planlaması sayesinde kendini tanımış olacaktır. İş tatmini, motivasyon ve verimlilik açısından da kariyer planlaması şarttır.

Kariyer planlamasının günümüzde önemi hızla artmaktadır. Çünkü çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artış, kariyer planlama ve geliştirmeye hem çalışanlar hem de kurumlar tarafından verilen önemin artmasına sebep olmuştur.

²⁷ A. TUNÇ, A.UYGUR, Kariyer, Gazi Kitabevi, 2001, s.6.

²⁸ S. AYTAÇ, a.g.e., s.12.

²⁹ M. Aldemir vd., Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1993, s.171.

³⁰ T. Uzun, İnsan Kaynakları Yönetiminde etkin bir yöntem: Kariyer Planlaması, <http://www.isguc.com>, (E.T.: 20.08 2009).

İş yaşamında neredeyse herkesin belli bir kariyeri vardır. Peki, herkes kariyerini planlayabilir mi? Ya da kariyerini planlıyor mu? Çok az insan kariyerlerini ve planlarını analiz etmektedir. Planlama, bireyin ilgilendiği alanın ne olduğunun haritasını çıkarmaya ve örgüt içinde bireyin ulaşabileceği fırsatların ne olduğunu kişinin görmesine yardımcı olur³¹.

Geleneksel kariyer anlayışının egemen olduğu hiyerarşik yapılanmanın zamanla yatay yapılanmaya dönüşmesi ve çalışanların yatay olarak uzmanlaşmaya teşvik edilmesi kariyer planlamasının önemini daha da arttırmıştır.

1.3.2. Kariyer Planlamasının Amacı

Kariyer planlamasının temel amacı, örgütün ve bireyin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca örgüt bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle de gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli eleman gücünü şimdiden şekillendirmiş olmaktadır³².

Kariyer planlaması sayesinde bireylerin yetkinlikleri ve yetenekleri tespit edilir. Bireylerin yetkinliklerini göre terfi ve atama durumları değerlendirilir. Örgüt içi atama ve terfilerden bireyler haberdar olurlar. Planlama sayesinde iş zenginleştirilmesi ve rotasyon imkanı sağlanır. Rotasyon sonucu olumsuzluklarla karşı karşıya kalınması engellenmiş olur.

Kariyer planlamasının amaçları gerçekleştirildiğinde ve bu konuda gerekli yatırımlar sağlandığında birey açısından ve örgüt açısından farklı yararlar doğurur. Bireyin ihtiyaçlarına cevap verilmesini sağlarken aynı zamanda çalışanların motivasyonunu yükselttiği için verimliliğin artmasını sağlar. Bireyler başarılı olduklarını kanıtlamış olurlar bu da özgüven kazanmalarında oldukça etkili olmaktadır. Kariyer planlaması bireye veya örgüte her zaman tümüyle başarıyı garantileyemez. Ancak kariyer planlaması, olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları

³¹ WALKER, a.g.e., s.327.

³² Ş. Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci , A. Soysal, Kariyer Yönetimi, Can Yayınları, İstanbul, 2004, s.93.

için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi çok zaman almaktadır. Bundan dolayı kariyer planlamasının gerekli olduğu söylenebilir³³.

1.3.3. Kariyer Planlamasının Faydaları

Kariyer planlamasının faydaları şöyle sıralanabilir³⁴:

1.3.3.1. Bireysel Faydaları:

- **Terfi edebilir personeli geliştirme:** Örgüt içinden terfi imkanı sağlayarak, personelin gelişimini sağlar.
- **Devir hızını düşürmek:** Bireysel kariyer için artan dikkat ve ilgi, daha çok örgütsel sadakati meydana getirmekte ve kariyer planlaması bundan dolayı personelin devir hızını düşürmektedir. Bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği
- **Personelin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarma :** Kariyer planlaması personelin potansiyel yeteneklerini daha fazla ortaya çıkarmak için onları teşvik etmektedir.
- **Gelişmeyi kolaylaştırmak:** Kariyer plan ve amaçları personelin yetişmesi ve gelişmesi için onları motive eder.
- **Gizliliğin azalması:** Kariyer planlaması, personelin niteliklerinin farkında olacağı, yönetici ve personel departmanının oluşmasına neden olmaktadır.
- **Personelin ihtiyaçlarını Tatmin Etme:** Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, prestij, ciddiyet, kendini gerçekleştirme gibi) tatminini kolaylaştırır.

1.3.3.2. Örgütsel Faydaları:

- Bütün kademelerdeki personelin örgütün amaçlarına uyumlaştırılmasına katkı sağlar.
- İstenilen nitelikteki personel yapısını oluşturur.

³³ AYTAÇ, a.g.e., s.142.

³⁴ W. B. WERTER, K. DAVIS, Human Resources and Personnel Management, 4. Edt.,Mc Graw Hill, 1993, s.282.

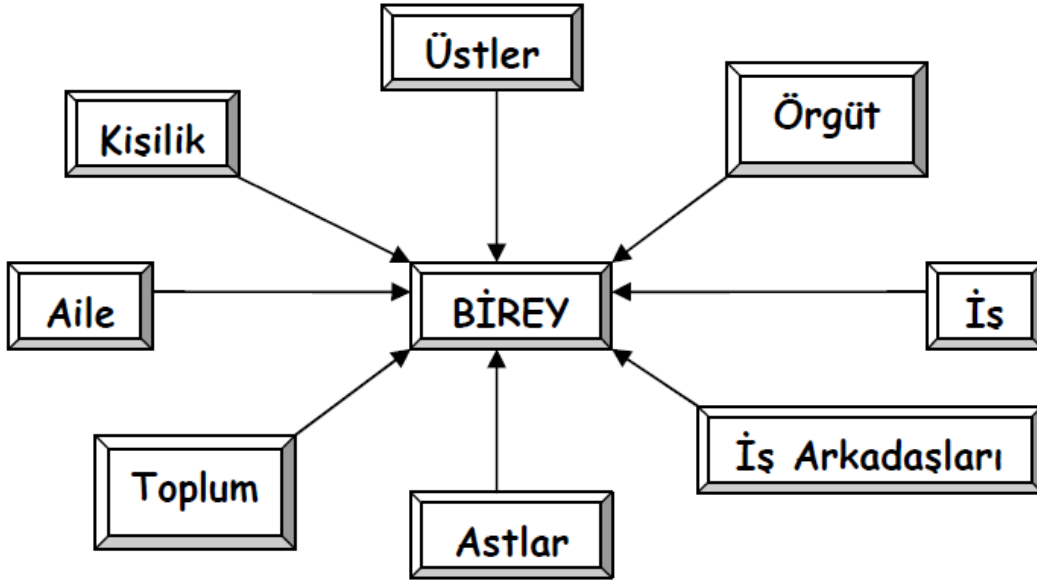
- Personelle örgüt arasında pozitif duygusal bağ oluşturarak örgüte sadakati artırır.
- Uluslararası örgütlerde istihdamı kolaylaştırarak, atamalarda hızlı davranma imkanı verir.
- Personel devir hızını azaltır.
- Ücret politikalarının daha sağlıklı olmasında katkı sağlar.
- Terfi, nakil, işten çıkarma ihtiyaçlarının giderilmesinde hazır operasyon alternatifleri sunar.

1.4.Kariyer Planlama Sistemi

Kariyer planlaması devamlı ve sistemli yapılması gereken bir olgudur. Stratejik plan dahilinde gereken sistem yaratılmalıdır. Bu sistem bireysel sorumluluklar ve örgütsel sorumluluklar olarak iki yönlü ele alınmalıdır.

1.4.1.Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlamasının başlangıç noktası, bireyin kendini değerlendirmesi ve bu değerlendirmeye uygun bir kariyer planlaması yapmasıdır. Birey, örgüt içinde kendi kariyerinden birinci derecede sorumludur. Bu sorumluluk çerçevesinde kendini değerlendirerek, kendi zayıf ve güçlü yönlerini, yeteneklerini, ilgi alanlarını tespit ederek bireysel anlamda kariyer planlamasına başlaması gerekmektedir. Bireylerin bütün kariyer geliştirme çabaları Şekil 4' te görüldüğü gibi belirli bir çevre içerisinde gerçekleşmektedir.



Şekil 4. Bireysel Kariyer Planlama Sürecinde Çevre Faktörleri

Kaynak: H. Özgen, A. Öztürk, A. Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2001, s.195

1.4.1.1. Bireysel Kariyer Planlamasının Aşamaları

Daha öncede belirtildiği gibi, bireysel kariyer planlaması, bireyin kendini değerlendirmesiyle başlar ve kariyer fırsatlarını görmesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve bunlara uygun planlar yapmasıyla devam eder. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir:

1.4.1.1.1. Kendini Tanımak

Birey kendini değerlendirirken öncelikle kendine bazı sorular yöneltecektir³⁵.

- Ben ne çeşit insanım?
- Nasıl yeteneklerim var?
- Ne yapmayı istiyorum?

³⁵ AYTAÇ, a.g.e., s.153.

- Kuvvetli yönlerim ve kısıtlamalarım nelerdir?
- Nasıl daha iyi bir mevkie gelebilirim?

Tüm bu soruların sonucunda birey kendi değerlerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü yönlerini tespit edebilecektir. Birey bu tespitini tam olarak yapamayabilir. Bu durumda örgüt, bireye bazı test uygulamaları yaparak bireyin kendini değerlendirmesinde yardımcı olur.

1.4.1.1.2. Fırsatları Tanıma

Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir³⁶.

Kişinin kendini değerlendirme aşamasında ulaştığı analizlerle kariyer fırsatları ilişkili olmalıdır.

Bireyler, örgüt içinde fırsatları görmekte zorlanabilir. Bu durumun yaşanmaması için örgüt iş fırsatları yaratarak bireye yardımcı olabilir.

1.4.1.1.3. Hedefleri Belirleme

Birey, kendini değerlendirdikten sonra ulaştığı analizlere göre hedefler belirleyebilir. Çünkü bireyin hedefleri yetenekleriyle uyum içinde olmalıdır.

Bireyin ilgi alanı zaman içerisinde değişebilir, Bu değişikliklere göre kariyer seçim kararları da değişebilir.

Bu aşamayla, kişi kariyer planlamasını amaçlandırmış olacaktır.

³⁶ N. AYDEMİR, 2000' li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, 1995, s.32.

1.4.1.1.4. Planları Hazırlama

Son olarak birey hedefine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirir. Bu kararın uygulanması çalıştığı örgüte de bağlıdır. Örgütün insan kaynakları yönetimi bireyin kariyer kararını uygulaması için danışmanlık ve uygun ortam sağlayabilir. Uygun ortam, iş rotasyonu ve farklı iş fırsatları yaratmak anlamına gelir.

1.4.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlamasında odak noktayı örgütsel amaçlar ve gereksinimler oluşturmaktadır. Örgütsel kariyer planlama; örgüt yöneticileri tarafından örgütün amaçlarını, işlerin nitelik ve gereklerine uygun biçimde gelecekteki işgücünü şekillendirerek ve çalışanlarının ilerlemelerini sağlayarak gerçekleştirmek üzere onların kişisel beklentileriyle uyumlu hedeflerin, stratejilerin ve kariyer yollarının tespit edilmesi faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır³⁷.

Örgütsel kariyer planlama sürecinde, örgüt yöneticilerinin yapması gereken, çalışanlara kariyerleri ile ilgili yol göstererek yardımcı olmaktır.

Birey ve örgütün amaçlar etrafında bütünleşmesi, bireysel ve örgütsel kariyer planlamasının sonucudur. Yani bireyin sahip olduğu yetenek ve becerileri doğrultusunda örgütteki geleceğinin belirlenmesidir.

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir³⁸.

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak.
- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını, bireye tanıtmak ve geliştirmek.

³⁷ M. ARGÜDEN, Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998, s.59.

³⁸ C. TELCİ, Career Planning in Organization, M.Ü. Sos. Bil.Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s.18.

- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Tüm bu konuların uygulanması sonucunda çalışanın iş doyumunu ve örgütsel başarı gerçekleştirecektir.

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme	Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi
Kariyer basamaklarının planlanması	İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması
Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi	Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını ve seçenekleri değerlendirme
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması	İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları

Tablo 1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırması

Kaynak: R. L. Mathis, J. H. Jackson, Personnel / Human Resource Management, 6. Edt., West Publ. Comp., New York, 1994, s.285.

Tablo 1’de bireysel ve örgütsel kariyer planlamasının karşılaştırılması yapılmıştır. Bu tabloya göre, Birey merkezli kariyer planlaması ile örgüt merkezli kariyer planlaması birbirinden tamamıyla farklı değildir. Bireysel olarak kariyer planlamasını örgüt içinde gerçekleştiremeyen birey o örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır³⁹. Bireyler sorumluluklarını tamamladıkları ölçüde örgütten destek beklemelidirler.

Tüm bu bilgilere göre, kariyer planlama sürecinde örgütün, yöneticilerin ve bireylerin sorumlulukları ve rolleri vardır.

³⁹ F. EROĞLU, Davranış Bilimleri, Beta A.Ş., İstanbul, 1995, s.15.

BİREY
Kariyer için sorumluluk üstlenmek
İlgilerini, becerilerini ve değerlerini belirlemek
Kariyer bilgilerini ve kaynaklarını araştırmak
Hedeflerini belirlemek ve kariyer planlarını yapmak
Kendini geliştirme fırsatlarını değerlendirmek
Yöneticileriyle kariyerleri ile ilgili görüşmeler yapmak
Gerçekçi kariyer planlarını takip etmek
YÖNETİCİ
Zamanında performans geribildirimini sağlamak
Kariyer geliştirici görevler ve destekler sağlamak
Kariyer planlama tartışmalarında yer almak
Çalışan geliştirme planlarını desteklemek
ÖRGÜT
Misyonu, politikaları ve prosedürleri iletme
Eğitim ve geliştirme fırsatları sağlamak
Kariyer bilgisi ve kariyer programları sağlamak
Çeşitli kariyer alternatifleri sunmak

Tablo 2. Kariyer Planlaması Sürecinde Bireyin, Yöneticinin ve Örgütün Sorumlulukları

Kaynak: G. Dessler, Human Resource Management, Prentice Hall, 8th Ed., New Jersey, 2000, s.364.

1.4.2.1. Örgütsel Kariyer Planlaması Teknikleri

Örgütler, bireysel kariyer planlamasına yardımcı olmak için, danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri ve değerlendirme programlarını kapsayan temel teknikler kullanmaktadırlar⁴⁰. Bu temel teknikler⁴¹:

⁴⁰ EROĞLU, a.g.e., s.335.

⁴¹ AYTAÇ, a.g.e., s.170.

- Danışmanlık: Örgüt içinde ihtisas sahibi kadrolu personeller, dışarıdan bir uzman veya kariyer merkezleri, üniversiteler yoluyla danışmanlık hizmeti sağlanabilir.
- Atölyeler: Bireylerin yeteneklerini, bilgilerinin değerlendirmesini yaparak, kariyerlerinin farkında olmalarını sağlar. Kişisel geliştirme planları oluşturulmasına yardım eder. Kariyer ortası atölyeleri, kişilerin kariyer geliştirmelerine yardımcı olmak ve örgütte kalma sürelerini uzatmak amacını güderken, kariyer sonu atölyeleri ise çalışanların emeklilik dönemine hazırlanmalarına yardımcı olmaktadır.
- Kendini geliştirme materyalleri: Şirket tarafından özel olarak geliştirilen ve çalışanların kullanımı için yayımlanan alıştırma kitaplarını kapsar. Bireylerin ilgilerinin hangi alanlarda olduklarının tespitinde yardımcı materyallerdir. Bu kitaplar, kendi kendini analiz üzerinde deneyler, kariyer amaçlarının yerleşimi, örgütün personel sistemi, politikaları ve pratikleri, kariyer uygunluğu, ücret yönetimi ve diğer politikaları hakkındaki bilgileri de içermektedir.
- Değerlendirme programları: Yöneticiler tarafından uzun süreden beri kullanılan, personel seçimi, terfi, transfer, ve geliştirilme kararlarında kullanılan, tutum, eğilim, kabiliyet, yetenek, mesleki ilgi ve diğer özelliklerin belirlendiği testleri kapsar.

1.5. Örgütlerde Kariyer Yaklaşımları

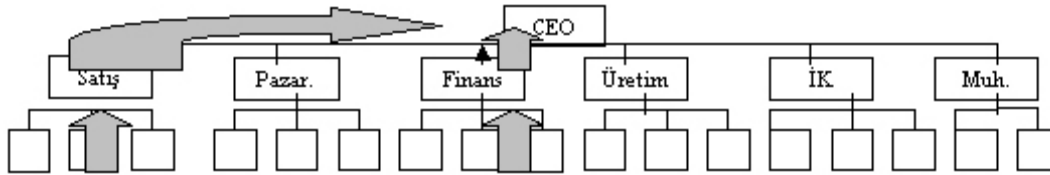
Kariyer yolları; bugünün bireylerini ve iş ortamında karşılaşılan durumlarını, örgütün ilerideki ihtiyaç ve kişisel iş ve yaşam durumlarıyla bağlantılandıran bir kavramdır. Kariyer yolunun var olması – bireysel ve örgütsel bakış açılarıyla örgütsel ve bireysel kariyer planlamada biçimsel farklılıkların ayırt edilmesine bağlıdır⁴². Her örgütün kendi yapısına göre kariyer yolu değişmektedir. Kariyer

⁴² E.H. Burack, Career Management In Organisations:a Practical Human Resources Planning, Brace-Park Press Lake Forest, IL., 1988, s.3

yolları teknolojik gelişmeler ve rekabet unsurları nedeniyle zaman içerisinde değişimler göstermiştir.

1.5.1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı

Bu model geçmişte yaşanmış kariyer gelişimlerini temel alır. Esnek değildir, gelenekselidir. Kariyer gelişimi ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir, subjektiftir. İnsanlara olayın bütününe tanıma ve kariyerlerini planlama olanağı vermez, gelişen koşulları dikkate almaz, geçmişten gücünü alır⁴³.



Şekil 5. Geleneksel Kariyer Yolu

Kaynak: A. SOYSAL, *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları*, www.bilgiyonetimi.org/cm, 2004, s.4.

Bu modelin en büyük avantajlarından biri kariyer yolunun açık ve düz oluşudur, Bu modelde atacağımız her adım hizmet süresiyle bağlantılıdır.

Günümüz iş dünyasında geleneksel kariyer düşüncesi çoğu insan için bir şirketin içinde daha güvenli ve daha iyi işlerde otomatik olarak ilerlemenin bir serisi şeklinde düşünülmektedir⁴⁴.

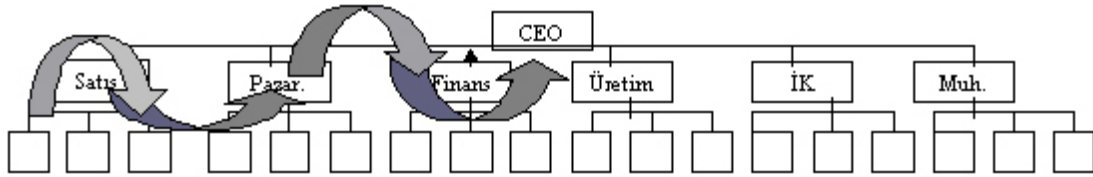
Genellikle ülkemizdeki kamu sektöründe bu modelin uygulandığı görülmektedir. Teknoloji ve işin niteliğindeki değişmeler, işletmelerdeki yapısal küçülmelere gidilmesi, ara kademe pozisyonlarının ve hiyerarşinin azalması, bireylerin eğitim talebinin artması vb. nedenlerle bu modelin günümüzde yetersiz kaldığı görülmektedir.

⁴³ AYTAC, a.g.e., s.179

⁴⁴ S. MAVİN, *Approaches to Career in Management: Why UK Organizations Should Consider Gender*, Career Development International, Volume.5, Number 1, MCB UP Ltd., 2000, s.13.

1.5.2. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı

Şimdiye dek kariyer yolları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde algılanıyordu. Örgüt içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturuluyordu. Ancak geleneksel kariyer yoluna göre çalışanlar yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, örgütlerde yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır. Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevkii olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda, hem yönetici hem de çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe işin gerektirdiği şartlar, yetenek yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir⁴⁵.



Şekil 6. Ağ Tipi Kariyer Yolu

Kaynak: Kaynak: A. SOYSAL, *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları*, www.bilgiyonetimi.org/cm, 2004, s.4.

Bu kariyer yaklaşımında Şekil 6'da da görüleceği üzere, yatay ve dikey şekilde sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak mümkündür.

1.5.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Çalışanların sürekli öğrenme düşüncesini benimseyerek küresel değişimlere ayak uydurabilmelerini amaç edinen bir yaklaşımdır. Günümüzdeki hızlı değişimler nedeniyle çalışanların sürekli yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirmelerini gerektiren bu anlayışta birey kariyer planlaması sorumluluğunu üstlenmesinin yanında çalıştığı örgütün de başarısını düşünmek zorundadır. Çünkü örgütteki rekabet ortamında uzun süreli istihdamını ancak böyle sağlayabilecektir. Örgütlerde bu modelle bireylerin

⁴⁵ AYTAÇ, a.g.e., s.186.

çok yönlü becerilere sahip olmasını desteklemez. Bireyler tek bir örgütte çalışma fikrinin yerine farklı örgütlerde çalışabilecek beceri, bilgi ve potansiyele sahip olacaklardır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİR KAMU KURUMUNDA MEVCUT KARIYER PLANLAMA SÜRECİ VE BU SÜRECE İLİŞKİN BİREYSEL VE KURUMSAL SORUMLULUKLARIN YERİNE GETİRİLME DURUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın genel kavramsal çerçeve kısmında kariyer yönetimi, kariyer planlaması kavramları ve insan kaynakları üzerindeki etkileri ele alınarak, kariyer planlamasının örgütsel ve bireysel sorumlulukları değerlendirilmiştir. Araştırma bölümünde bir kamu kurumundaki mevcut örgütsel ve bireysel kariyer planlaması sorumlulukları ve bu konunun ne kadar önemsendiğine dair yürütülen araştırma açıklanacaktır. Araştırma bölümünde, araştırmanın problem durumu, varsayımlar, sınırlılıklar, amacı, önemi irdelenmiştir. İkinci bölümde ise araştırmanın yöntemi, araştırma bulgularının istatistikî açıdan analiz edilmesi, yorumlanması ve araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, bir kamu kurumunda örgütsel ve bireysel kariyer planlama sürecinin gerçekleştirilmesine ilişkin çalışanların (memur – mühendis – şef - müdür yardımcısı) ve yöneticilerin (müdür - daire başkanı) değerlendirmelerini içeren görüşlerini ve önerilerini saptamak ve bireysel kariyer beklentileri ile örgütün sağladığı kariyer olanakları arasındaki uyumu irdelemektir.

Örgütlerin ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için çalışanlarının geliştirilmesini ve örgüte olan katkılarının maksimum düzeye çıkarılması amacıyla kariyer planlaması yapılması gerçeğini kabul ettikleri bir dönemden geçmekteyiz.

Kariyer planlaması sürecinde, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerin tespit edilerek, bu özelliklerin kurumun hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bir ülkenin kalkınması ve geleceğe yönelik emin adımlarla ilerlemesi ancak kendi bünyesindeki kamu kurumlarının verimli çalışması ve çalışanlarına gerekli değer verilmesiyle mümkündür. Ülkemizdeki kamu kurumlarının verimsiz olmaları sebebiyle özelleştirilme çalışmalarının arttığı son dönemlerde göze çarpan bu verimsizliğin sebeplerinden birinin de kariyer planlamasına verilen önemin yeterli olmamasıdır. İlk kez yapılacak olan bu araştırma bir kamu kurumundaki kariyer planlamasını sorgulayacaktır.

2.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bir kamu kurumunda mevcut bireysel ve örgütsel kariyer planlaması sorumluluklarını ve bu süreçte çalışanların ve yöneticilerin görüşlerini incelemeye yönelik olan bu araştırma Ankara bölgesinde yer alan ve taşrası olmayan bir kamu kurumuyla sınırlandırılmıştır. Kamu kurumlarında kariyer planlaması sürecini araştırmaya yönelik daha önce bir araştırma olmaması da bu araştırmada bir kamu kurumunun temel alınmasına yönelik bir nedendir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda bir çalışan olmam sebebiyle, araştırmanın zaman, para maliyeti, çalışan ve yöneticilerle olan ilişkilerimin bu araştırmaya yönelik daha verimli olabileceği düşüncesiyle tek bir kamu kurumuyla sınırlandırılmıştır. Anket çalışmasından elde edilen verilerde, örnekleme yer alan kişilerin anket sorularına karşı olan önyargıları da araştırmanın bir diğer sınırlılığını teşkil etmektedir.

2.1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın genel kavramsal çerçeve bölümünde de vurgulandığı üzere kariyer planlamasının örgüt ve birey açısından çok önemli olması sebebiyle bu araştırma yapılmıştır. Bir kamu kurumu ele alınarak mevcut yasalar ve yönetmeliklerin sınırlarını aşmadan bireylerin ve kurumun kariyer planlama süreçlerinin ne aşamada olduğunu anlamak ve bu süreçte kurumun ve bireylerin görüşlerini değerlendirmek açısından önemli bir araştırmadır. Çalışanların kariyer planlarını yaparken kamusal örgütün bağımlı olduğu yönetmelikler ve kanunların

dışında elde etmek istedikleri beklentileri ele alınarak, kamusal örgütün bu beklentilere hangi düzeyde cevap verebildiği değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu konuda çalışanların ve örgüt yöneticilerinin görüşlerine yer verilecektir. Tüm bunlar daha öncede belirtildiği gibi, bir ülkenin ekonomik kalkınmasında yönlendirici konumda bulunan kamusal örgütlerde uygulanması bu araştırmanın önemini daha da fazla arttırmaktadır. Kamusal örgütlerdeki yönetmelikler ve yasaların kariyer planlaması sürecinin istenilen düzeyde yapılmasına engel olup olmadığına da bu araştırmanın sonucundaki bulgularla ulaşabileceğiz.

2.2. Literatür Taraması

Bugüne kadar bireysel ve örgütsel kariyer planlaması üzerine sınırlı sayıda bilimsel çalışma yapılmıştır. Literatür taramasında Türkiye’de bir kamu kurumu ele alınarak bireysel ve örgütsel kariyer planlaması konulu bir araştırmaya erişilememiştir. Aslında kamu kesiminde işe alma, atanma, terfi, eğitim gibi kariyer yönetimi ve planlamasını ilgilendiren birçok alanda önceden belirlenmiş kurallara göre hareket edildiğinden bireyin elinde kariyer planlamasını dayandırabileceği veriler bulunmaktadır. Fakat ülkemizde kamu kesimindeki kayırmacılık, objektif olmayan kararlar ile yazılı sistem büyük ölçüde dejenere edildiğinden, araştırmacıların kamu kesiminde kariyer planlaması konusu üzerine yeterince eğilmedikleri görülmektedir.

Bu yüzden literatür taraması bölümünde, Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Singapur kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi ve gelişimi eğitim programına ilişkin düzenlenen rapora yer verilerek, ülkemizdeki kamu kurumlarında uygulanan kariyer planlamasıyla karşılaştırma imkanı sağlanacaktır.

Singapur kamu yönetiminde beşeri sermaye temel unsur olarak görüldüğünden eğitim ve kariyer planlamasına özel önem verilmektedir. Singapur’da kamu kurumlarında kariyer planlaması ele alınırken, performans değerlendirme etkili bir veri aracıdır. Çalışanın potansiyel performansına ve ilerleyebileceği pozisyonlara bir bütün halinde bakılır. Çalışanın potansiyeli değerlendirilirken, bütün bağlantıları görebilen makro bakış açısına sahip olup olmadığının yanı sıra entelektüel nitelikleri, başarı motivasyonu ve liderlik özellikleri de dikkate

alınmaktadır. Performansı düşük çalışanlar üst yönetimden uyarı alırlar ve bu durumun neden kaynaklandığı araştırılır. Eğer çalışan bu durumunu düzeltmezse işine son verilmektedir. Kamu kurumları aynı zamanda kendi verimliklerini artırmak ve çıktılarını maksimize edebilmek için kurum yapısını ve iş fonksiyonlarını da sürekli olarak gözden geçirirler. Bir işin gereksiz olduğuna karar verilmesi durumunda, o işte çalışan kişi “Özel İstifa Planı” çerçevesinde tazminat ödenerek kamu hizmetinden çıkarılmaktadır. Kariyer planlamasının konusu olan işe alma, terfi, emeklilik, ödüllendirme vb. aşamalar Anayasa ile bağımsız kılınan Kamu Hizmeti komisyonu tarafından yapılmaktadır. Ücret konusunda, kamu sektörünün sunduğu hizmetlerin yüksek standartlarda olmasını teminen ülkedeki en nitelikli işgücünü çekmek amacıyla ücret yapısı özel sektördeki ücret yapısı göz önünde bulundurulurken belirlenmektedir. Ücret düzeyi, kamuda çalışanların motivasyonunu arttırmak ve işte kalmalarını sağlamak amacıyla belirlenmektedir. Kariyer planlamasının bir diğer konusu olan eğitim alanında temel felsefe olarak, işin doğru yapılabilmesi için doğru kişilere doğru becerilerin kazandırılması amacıyla doğru zamanda doğru eğitimin verilmesi öngörülmektedir. Ancak eğitim her zaman düşük performansın çaresi olarak görülmemektedir. Yeterli becerilere sahip ancak motivasyonu düşük çalışanlar da düşük performansa neden olabilmektedirler. Bu nedenle, her düşük performans için eğitim kaynaklarını harcamamak gerekmektedir. İki durumun ayırtına varabilmek için eğitim ihtiyacı analizinin doğru yapılması gerektiği düşünülmektedir. Eğitim ihtiyacı analizi kurum bazında, daire bazında ve çalışan bazında üç düzeyde yapılmaktadır. Kurum bazında eğitim ihtiyacı analizi yapılırken; kurumun mevcut ve gelecek stratejik hedefleri, gelişime nerede ihtiyaç duyulduğu ve eğitimin ne ile ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır. Daire bazında yapılan analizde, işi etkin ve verimli bir şekilde başarmak için ne yapılması gerektiği saptanmakta, kişisel analizde ise, kimin geliştirilmesi gerektiği ve ne tür bir gelişime ihtiyaç duyulduğu belirlenmektedir. Eğitim ihtiyacı analizinin temel amacı mevcut performans ile ulaşılmak istenen performans arasındaki boşluğu kapatmaktır⁴⁶. Eğitim planlarının, ücret düzeyinin örgütün amaçlarına uygunluğu ve bireyin beklentilerini karşılaması amacıyla yapıldığı görülmektedir. Tüm bu fonksiyonların

⁴⁶ L. Z. CEYLAN, Singapur Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları ve Gelişimi Konulu Eğitim Programına İlişkin Rapor, 27 Kasım 2008, Maliye BAKANLIĞI Katar, s.7.

belirlenmesinin tamamen bürokrasiden bağımsız Kamu Hizmeti Komisyonunca yapılması, liyakat, verimlilik ve dürüstlüğü ön plana çıkarmaktadır.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

2.3.1. Araştırmanın Modeli

Tarama modeliyle yapılan araştırmada bir kamu kurumundaki bireysel ve örgütsel kariyer planlamasına yönelik, yönetici ve çalışan kişilerin görüşleri arasındaki ilişki bulunmaya çalışılacaktır. Bu amaçla kariyer planlamasını oluşturan ve etkileyen öğeler çalışan ve yönetici grubu açısından irdelenecek ve mevcut kariyer planlaması düzeyi tespit edilecektir.

2.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacı doğrultusunda, gereksinim duyulan bilgilerin toplanması için geliştirilen anketler kullanılarak ve bu anket formu üzerinden sohbet tarzı görüşme yoluyla veri toplama yoluna gidilmiştir. Anket formu 4 temel bölümden ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde kurumun çalışanlarının ve yöneticilerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular; ikinci bölümde kariyer planlama sürecini etkileyebilecek görüşler, üçüncü bölümde, bireysel kariyer planlama sürecine ilişkin sorular; dördüncü bölümde de örgütsel kariyer planlaması sürecine ilişkin sorular yer almaktadır. Anket sorularından bazıları yönetici konumunda bulunan 4 kişi ve çalışan konumunda olan 5 kişi ile bire bir yapılan görüşmeyle detaylandırılmıştır.

2.3.3. Araştırmanın Veri Analizi

Anket yoluyla toplanan veriler SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, ki-kare ilişki testi gibi istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

2.3.4. Yığın ve Örneklem

Araştırmanın yığını uygulamaların yapılacağı bir kamu kurumu çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Yığınınızdan rastgele örnekleme metodu ile çalışan ve yönetici kişilerden oluşan 73 kişilik bir örnek seçilmiştir. Örneğe çıkan kişilere yüz yüze anket uygulanmıştır.

2.3.5. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Yapılan araştırmada, bireysel kariyer planlama ölçeği ve örgütsel kariyer planlama ölçeği olarak 5' li likert ölçekli sorular uygulanmış(1 hayır,2 hemen hemen, 3 kısmen, 4 genellikle, 5 evet şeklinde puanlanarak) ve % 95 güven düzeyinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,782 bulunmuştur. Yani, yapılan araştırma % 78 düzeyinde güvenilirliğe sahiptir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	22

2.4. Bulgular ve Yorumlar

2.4.1. Anket Sorularına Verilen Cevapların Analizi

Araştırmaya İlişkin Demografik Özellikler ve Bulgular

Burada genel kavramsal bilgilerinin yer aldığı ilk kısımda irdelenen bilgilerin uygulamadaki kullanım şekillerinin görülmesi ve genel kavramsal çerçeve ile uygulamaya yönelik bilgilerin bütünleştirilmesi üzerinde durulacaktır. Çalışmanın bu bölümünde bir önceki kısımda amacı ve önemi vurgulanarak yöntemi aktarılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi ve değerlemesi yapılacaktır.

Kamu kurumundaki çalışanların ve yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde analizlerinden elde edilen bulgular

Değerlendirmenin ilk kısmında araştırmanın yapıldığı kamu kurumuna ait genel bilgilere yer verilecek ve anketin birinci bölümünde yer alan kurumun çalışanlarının ve yöneticilerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerine ilişkin sorulara verilen cevaplar değerlendirilecektir.

Tablo 3

Yığınımızı Oluşturan Bireylerin Hizmet Süresi, Bağlı Olduğu Kanun ve Cinsiyetine Göre Genel Dağılımı

HİZMET GRUPLARI	MEMUR		SÖZLEŞMELİ		TOPLAM		GENEL TOPLAM
	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK	
0-5	0	0	8	12	8	12	20
06.Eki	0	0	17	3	17	3	20
Kas.15	0	1	8	16	8	17	25
16-20	1	6	8	7	9	13	22
21-25	3	7	15	11	18	18	36
26-30	2	10	9	8	11	18	29
31-35	1	11	5	12	6	23	29
36- ve üstü	0	5	0	2	0	7	7
T O P L A M	7	40	70	71	77	111	188

Bu tabloda yer alan memur statüsünde çalışan (657 sayılı devlet memurları kanununa tabi) kişiler müdür ve daire başkanı unvanlarına sahiptirler. Sözleşmeli pozisyondakiler (399 sayılı kanun hükmünde kararnameye tabi) ise memur-mühendis, şef, müdür yardımcısı unvanlarına sahip çalışanlardır. Anketimizde memur statüsündekileri yönetici; sözleşmeli statüdekileri de çalışan olarak ele aldık.

Tablo 4**Araştırmaya katılan kişilerin yaşlarına göre dağılımı**

Yaş	Sayı	Yüzde
20-30	11	15,1
31-40	40	54,8
41-50	18	24,7
51-60	4	5,5
Toplam	73	100,0

Ankete katılan kişilerin %15,1'i 20-30 yaş aralığında; % 54,8' i 31-40 yaş aralığında; % 24,7' si 41-50 yaş aralığında; % 15,1' i 20-30 yaş aralığında; % 5,5' i 51-60 yaş aralığındadır. Ankete katılan kişilerin çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında toplandığını görülmektedir.

Tablo 5**Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı**

Eğitim Seviyesi	Sayı	Yüzde
Lise	1	1,4
Üniversite	57	78,1
Yüksek Lisans	15	20,5
Toplam	73	100,0

Ankete katılan kişilerin % 78,1' i üniversite(lisans);% 20,5' i yüksek lisans;% 1,4' ü lise mezunu eğitim seviyesindedir.

Tablo 6**Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalışan – Yönetici Sınıfına Göre Dağılımı**

Çalışan-Yönetici	Sayı	Yüzde
Çalışan (Memur-Müh / Şef / Müd. yrd.)	53	72,6
Yönetici (Müdür / Daire Bşk.)	20	27,4
Toplam	73	100,0

Öncelikle ankete kayılan bireyleri çalışan ve yönetici olarak iki gruba ayrılmıştır. Çalışan grubuna, memur - mühendis, şef ve müdür yardımcısı dahil edilmiştir. Yönetici grubuna ise müdürle ve daire başkanlarından oluşmaktadır. Anketimize katılan kişilerin % 72,6' sını çalışan olarak (memur - mühendis, şef, müdür yardımcısı); % 27,4' ü yönetici (müdür - daire başkanı) olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 7
Araştırmaya katılan Çalışan ve yönetici grubunun yaş aralığına göre dağılımı

Yaş	Çalışan-Yönetici		Toplam
	Çalışan	Yönetici	
20-30	11	0	11
31-40	27	13	40
41-50	13	5	18
51-60	2	2	4
Toplam	53	20	73

Ankete katılan çalışan grubunun 31-40 yaş aralığı ve 41-50 yaş aralığında; yönetici grubunun ise 31-40 yaş aralığında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8
Ankete katılan çalışan - yönetici grubunun cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Çalışan-Yönetici		Toplam
	Çalışan	Yönetici	
Kadın	23	6	29
Erkek	30	14	44
Toplam	53	20	73

Yukarıdaki tabloya göre yönetici grubu erkek ağırlıklıdır. Çalışan grubunda da erkek ağırlıklı olmasına rağmen yönetici grubundaki kadar erkek üstünlüğü yoktur.

Tablo 9
Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetine göre dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	29	39,7
Erkek	44	60,3
Toplam	73	100,0

Ankete katılan kişilerin % 60,3' ü erkek; % 39,7' si bayan katılımcılardan oluşmaktadır.

**Bireysel Kariyer Planlaması Sürecine İlişkin Sorulara Verilen
Cevapların Çalışan – Yönetici Grubuyla İlişkisi**

Anketimizin üçüncü bölümünde yer alan bireysel kariyer planlaması ile ilgili sorulara çalışanların ve yöneticilerin verdiği cevaplar sayesinde ki-kare testi yardımıyla değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu analizler sonucunda kamu kurumundaki bireysel kariyer planlamasının hangi seviyede olduğu ve buna ilişkin görüşler bulunmaya çalışılacaktır.

Tablo 10

**Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda
olanların kendi yeteneklerinin, ilgi odaklarının, zayıf ve güçlü yönlerini
bilmeleri durumu arasındaki ilişkinin dağılımı**

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Kendi yeteneklerinizi, ilgi odaklarınızı, zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?	Çalışan	6	7	7	6	27	53
	Yönetici	1	2	1	2	14	20
Toplam		8	3	9	45	8	73

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,581a	4	,630
Likelihood Ratio	2,781	4	,595
Linear-by-Linear Association	1,964	1	,161
N of Valid Cases	73		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile kendi yeteneklerini, ilgi odaklarını, zayıf ve güçlü yönlerini bilip bilmemeleri arasındaki bir ilişkinin var olup olmadığını araştırmak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış, $p=0,630 > 0,05$ bulunmuştur. Dolayısıyla iki değişken arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Çalışan grubunun kendi yeteneklerinin, ilgi odaklarının, zayıf ve güçlü yönlerini bilmeleri durumu (ortalama=3,7736) iken, yönetici grubunun kendi yeteneklerinin, ilgi odaklarının, zayıf ve güçlü yönlerini bilmeleri durumu (ortalama=4,3000)' dır. Diğer bir ifade ile yönetici grubunun bireysel kariyer planlamasının ilk aşaması olan kendini tanıma farkındalığının, çalışan grubuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kavramsal çerçeve bölümünde de belirttiğimiz gibi bireyin kariyer planlaması yapması için kendini tanıma aşaması: yani bireyin kendi yeteneğinin, zayıf güçlü yönlerinin bilmesi ve bunlara göre planlamanın yapılması bireysel kariyer planlamasının vazgeçilmez birinci aşamasıdır. Ankete katılanların bu durum üzerine (genel ortalaması=3,9178)' dır. 5 likert ölçeğimiz göz önüne alındığında, genel ortalamanın kötü bir sonuç olmadığı görülmektedir.

Tablo 11

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların kendilerini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duymaları durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	kısmen	evet	Toplam
Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?	Çalışan	3	8	42	53
	Yönetici	13	4	3	20
Toplam		16	12	45	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,263 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	32,964	2	,000
Linear-by-Linear Association	32,272	1	,000
N of Valid Cases	73		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile kendilerini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duymaları durumu arasında bir ilişkinin var olup olmadığını araştırmak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış $p=0,00 < 0,05$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 12

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilmeleri durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	kısmen	evet	Toplam
Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?	Çalışan	38	4	11	53
	Yönetici	3	4	13	20
Toplam		41	8	24	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,012 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	20,068	2	,000
Linear-by-Linear Association	17,452	1	,000
N of Valid Cases	73		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilmeleri durumu arasında bir ilişkinin var olup olmadığını saptamak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış $p=0,00 < 0,05$ bulunmuştur. Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışan pozisyonunda olanların 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilmeleri durumu arasında %95 güven düzeyinde) anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Tablodan da görüleceği gibi yönetici pozisyonundaki kişiler çalışan pozisyonundaki kişilere göre 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını daha net tahmin ediyorlar. Bu durumun nedenini ilerideki kısımlarda anketi detaylandırmak amaçlı yapılan görüşme bulgularında görmek mümkün olacaktır.

Hem bireysel hem de örgütsel kariyer planlaması açısından örgütün gelecekteki kariyer planını tam olarak ortaya koymamış olmaması, çalışan grubunun gelecekteki kariyerini net görememesine sebep olmaktadır.

Tablo 13

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, sahip oldukları yeteneklerinin başka bir işte çalışmalarına imkan vermesi durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Şu anda sahip olduğunuz yetenekleriniz başka işte çalışmanıza imkan veriyor mu?	Çalışan	34	8	3	4	4	53
	Yönetici	4	2	3	4	7	20
Toplam		38	10	6	8	11	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,571a	4	,002
Likelihood Ratio	16,316	4	,003
Linear-by-Linear Association	15,796	1	,000
N of Valid Cases	73		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile şu anda sahip olduğunuz yeteneklerinizin başka işte çalışmanıza imkan vermesi durumu arasında bir ilişkinin var olup olmadığını saptamak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış, $p=0,002 < 0,05$ olduğundan kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, sahip oldukları yeteneklerinin başka bir işte çalışmalarına imkan vermesi durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Ankete katılan bireylerin sahip oldukları yetenekleri sayesinde başka işte çalışmalarına imkan vermesi durumu genel ortalaması=2,2329' dur. Bu sonuç kurumda çalışanların genel anlamda esnek bir kariyer anlayışına sahip olmadıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle genel ortalama gösteriyor ki kamudaki iş güvencesinin özel sektöre göre daha fazla olması da bireylerin yeteneklerini arttırmak için herhangi bir beklenti ve çaba içine girmemelerine sebep olmaktadır.

Tablo 14

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, sürekli aynı işi yaptıkları ve canlarının sıkıldığını düşünmeleri durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Sürekli aynı işi yaptığınızı ve canınızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?	Çalışan	5	1	7	36	4	53
	Yönetici	3	2	2	9	4	20
Toplam		8	3	9	45	8	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,150a	4	,188
Likelihood Ratio	5,661	4	,226
Linear-by-Linear Association	,355	1	,551
N of Valid Cases	73		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile sürekli aynı işi yapmaları ve canlarının sıkılması durumu arasında yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,188 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Çalışan grubu sürekli aynı iş yapmaları ve canlarının sıkılması durumu (ortalama=3,6226) iken, yönetici grubu da (ortalama=3,4500)'dır. Bu sonuçlardan kurumda çalışan sürekli aynı işi yapmalarından yakındıkları görülmektedir. Bu sonuç kurumda, bireysel ve örgütsel kariyer planlaması ile bağımlı olan iş tatmininin az olduğunu ve başka nedenlerden dolayı bu işe devam ettiklerini göstermektedir.

Tablo 15

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kendilerine sık sık bir gün bunu yapacağım demeleri durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Kendinize sık sık bir gün bunu yapacağım diyor musunuz?	Çalışan	3	5	5	10	30	53
	Yönetici	1	2	4	6	7	20
Toplam		4	7	9	16	37	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,489a	4	,479
Likelihood Ratio	3,424	4	,490
Linear-by-Linear Association	,933	1	,334
N of Valid Cases	73		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile kendilerine sık sık bir gün bunu yapacağım demeleri durumu arasında yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,479 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Genellikle ve evet diyen sayısı 53 kişidir. Çalışan grubunun kendisine sık sık bir gün bunu yapacağım demesi durumu (ortalama=4,1132) iken, yönetici grubunun (ortalama=3,8000)' dır. Çalışan grubunun gelecekteki bireysel kariyer planları açısından daha hırslı ve belli amaçlara sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 16

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, insan kaynakları departmanına sorunlarını çekinmeden iletebilmeleri durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
İnsan kaynakları departmanına sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?	Çalışan	5	6	8	21	13	53
	Yönetici	3	2	3	8	4	20
Toplam		8	8	11	29	17	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,562 ^a	4	,967
Likelihood Ratio	,541	4	,969
Linear-by-Linear Association	,308	1	,579
N of Valid Cases	73		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile insan kaynakları departmanına sorunlarını çekinmeden iletebilmeleri durumu arasında bir ilişkinin var olup olmadığını araştırmak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış, $p=0,967 > 0,05$ bulunmuştur. Dolayısıyla iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Hem çalışan grubu hem de yönetici grubu, sorunlarını insan kaynaklarına iletebilme durumu ortalama olarak yakın gözükmektedir. İki grubunda insan kaynaklarına sorunlarını iletebilme ortalaması 3,5 civarında olup, insan kaynaklarıyla kurum çalışan ve yöneticilerinin iletişim sorununun çok fazla olmadığı görülmektedir. Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması açısından örgüt ve bireylerin sürekli iletişim halinde olmalarının gerekliliği düşünülürse, bu sonuç örgüt ve birey için olumlu bir etken kabul edilebilir.

Tablo 17

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, şu anda olmak istedikleri kariyere sahip olmaları durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?	Çalışan	25	13	4	8	3	53
	Yönetici	2	1	4	8	5	20
Toplam		27	14	8	16	8	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,431 ^a	4	,001
Likelihood Ratio	20,407	4	,000
Linear-by-Linear Association	17,024	1	,000
N of Valid Cases	73		

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, şu anda olmak istedikleri kariyere sahip olmaları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır, $p=0,001 < 0,05$ bulunmuştur. Dolayısıyla iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Aslında burada araştırılmak istenen tema kariyer tatminidir. Kariyer tatminin de sırrı bir işi eğlenerek yapmaktır. Çalışan değişkeninin kariyer tatmini durumu (ortalama=2,0755)' dir. Buna göre çalışan grubu içerisinde ele aldığımız bireylerin kariyer tatmin durumlarının düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Yönetici grubunun kariyer tatmini ortalamasına (ortalama=3,6500) baktığımızdaysa çalışan grubundan daha üst seviyelerde kariyer tatminine sahip oldukları görülmektedir.

Örgütsel Kariyer Planlaması Sürecine İlişkin Sorulara Verilen Cevapların Çalışan – Yönetici Grubuyla İlişkisi

Tablo 18
Performansa değer verilmesi ve performans yönetimi uygulaması yapılması durumu ile çalışan- yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Performansa değer verili yormu, performans yönetimi uygulaması yapılıyor mu?	Çalışan	2	5	9	22	15	53
	Yönetici	2	2	8	5	3	20
Toplam		4	7	17	27	18	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,448 ^a	4	,168
Likelihood Ratio	6,203	4	,185
Linear-by-Linear Association	3,642	1	,056
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna performansa değer verilmesi ve performans yönetimi uygulanması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar sonucunda $p = 0,168 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Kurum çalışanları ve yöneticileri (genel ortalama=3,6575) performansa genellikle değer verildiğine ve performans yönetimi uygulandığı görüşündedirler. Genel kavramsal çerçeve kısmında da belirtildiği gibi, bireysel ve örgütsel kariyer planlamanın gereksinimlerinden birisi de bireyin verimliliğini artırarak örgütün verimliliğini arttırmak olarak belirtilmişti. Sonuç olarak istenilen verimliliğe ulaşmanın en belirgin ölçütlerinden olan performans değerlendirmenin kurum içinde yapılıyor olması kurumsal kariyer planlamasının varlığını desteklemesi açısından önemli bir bulgudur.

Tablo 19

Gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonların belirlenmesi ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Gelecekte oluşabilecek stratejik pozisyonlar belirlenmiş mi?	Çalışan	31	15	4	1	2	53
	Yönetici	11	3	4	1	1	20
Toplam		42	18	8	2	3	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,694 ^a	4	,449
Likelihood Ratio	3,521	4	,475
Linear-by-Linear Association	,885	1	,347
N of Valid Cases	73		

Çalışan ve yönetici değişkenleri ile gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonların belirlenmesi durumu arasında ilişkinin olup olmadığı analiz edilmiştir. $p=0,449 > 0,05$ olduğundan bu değişkenler arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Tablodaki verileri bakıldığında, kurum içinde gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonların belirlenme oranı yok denecek kadar azdır. Genel kavramsal çerçeve kısmında da belirtildiği üzere; örgüt, çalışanına kendi kariyer planını yapması için katkıda bulunmalıdır. Bu unsur değerlendirilerek örgütün, ileride boşalacak stratejik kadroları için belirli yetenek ve performansa sahip çalışanlarından seçim yaparak onları kariyer gelişim programlarına tabi tutmalıdır. Bu duruma örgütsel yedekleme denilmektedir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda, gelecekteki stratejik pozisyonların belirlenme oranının düşük olması örgütsel kariyer planlaması açısından negatif bir gösterge olarak görülmektedir.

Tablo 20

Arkadan gelenlerin yeterlilikleri bir üst göreve gelmeleri için sınanması ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Arkadan gelenlerin yeterlilikleri bir üst göreve gelmeleri için sınanıyor mu?	Çalışan	3	9	34	3	4	53
	Yönetici	3	8	7	1	1	20
Toplam		6	17	41	4	5	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,191 ^a	4	,126
Likelihood Ratio	6,921	4	,140
Linear-by-Linear Association	3,802	1	,051
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna gelecek için arkadan gelenlerin yeterlilikleri bir üst göreve getirilmeleri için sınanması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan analiz sonucunda $p = 0,126 > 0,05$ olduğundan bunlar arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Cevapların ortalama değerleri incelendiğinde, arkadan gelenlerin yeterliliklerinin kısmen sınındığı görülmektedir. Örgütsel kariyer planlaması açısından bir üst pozisyona terfi edecek bireylerin yeterliliklerinin sınanması gerekmektedir. Bireyin yeterliliği uygun olmamasına rağmen terfi edilmesi, Genel kavramsal çerçeve kısmında da değindiğimiz gibi Peter prensibinin kapsadığı sorunları ortaya çıkaracaktır. Diğer bir deyişle, bir üst pozisyona getirilen bireyin şu anda uzmanlık alanını kapsamayan bir göreve getirilmesi o bireyin üst pozisyonda başarısız olmasına yol açmaktadır. Ve o bireye bağlı çalışanlar içinde sıkıntı oluşturur.

Tablo 21

Kurumun çalışanlarının yeteneklerini ortaya koyacak iş fırsatları yaratması ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Kurumunuz çalışanlarına yeteneklerini ortaya koyacak iş fırsatları yaratıyor mu?	Çalışan	27	15	5	3	3	53
	Yönetici	9	6	2	2	1	20
Toplam		36	21	7	5	4	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,534 ^a	4	,970
Likelihood Ratio	,507	4	,973
Linear-by-Linear Association	,185	1	,667
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurumun çalışanlarının yeteneklerini ortaya koyacak iş fırsatları yaratması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,970 > 0,05$ olduğundan bunlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Çalışan grubu ile kurumun iş fırsatları yaratması durumu (ortalama=1,8679)'dır. Yönetici tarafının ortalamasında da durum çok farklı değildir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunun çalışan ve yöneticilerine neredeyse hiç denecek kadar yeteneklerini ortaya koyacak iş fırsatları yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 22

Kurum içinde çalışanların yetenek ve eğitim durumlarına göre rotasyon imkanı tanınması ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	kısmen	evet	Toplam
Yetenek ve eğitim durumuna göre rotasyon imkanı sağlanması	Çalışan	36	14	3	53
	Yönetici	1	4	15	20
Toplam		37	18	18	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,899 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	41,243	2	,000
Linear-by-Linear Association	36,539	1	,000
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurum içinde çalışanların yetenek ve eğitim durumlarına göre rotasyon imkanı tanınması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,00 < 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında ilişki vardır. Ortalamalara bakıldığında; yöneticiler, genelde rotasyon imkanının tanındığını ifade ederken, daha alt kademede çalışanlar bu imkanın tanınmadığı yönünde cevap vermişlerdir.

Örgütün, birey üzerindeki kariyer planlaması açısından rotasyonun gerektiğinde yapılmaması, bireyin iş tatminsizliğine ve verimsizleşmesine neden olacaktır.

Tablo 23

Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenlenmesi ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenleniyor mu?	Çalışan	1	3	42	6	1	53
	Yönetici	2	1	14	1	2	20
Toplam		3	4	56	7	3	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,430 ^a	4	,246
Likelihood Ratio	4,867	4	,301
Linear-by-Linear Association	,096	1	,757
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan çalışan - yönetici grubuna Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenlenmesi ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,246 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Yukarıdaki tablodaki verilere bakıldığında örgütün kısmen eğitim ve seminer programı düzenlediği görülmektedir. Örgütün, bireylere düzenli olarak eğitim programları düzenleyerek bireylerin yeteneklerini arttırmaları ve bireysel kariyer planlarına destek olması şarttır. Çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitimin verilmesi ve kendini geliştirmeye yöneltilmesi örgütün kariyer yönetimi çerçevesinde ortaya çıkan önemli sorumluluklarından birisidir. Aksi takdirde örgüt, bireylerin beklentisini karşılayamayacaktır. Bunun sonucunda da verimlilik düşecek, bireylerin küreselleşen dünya karşısında zayıf kalmalarına sebep olunacaktır.

Tablo 24

Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenlenmesi ile çalışan- yönetici grubu arasındaki ilişki

Likert ölçekler		Hayır		Hemen hemen		Kısmen		Genellikle		Evet	
Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenleniyor mu?	Çalışan	40	%75,5	13	%25	0	%0	0	%0	0	%0
	Yönetici	20	%100	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0

Ankete katılan çalışan- yönetici grubuna yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenlenmesi ile ilgili soru yöneltilmiştir.

Çalışan ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bu soruya hayır cevabı vermişlerdir. Bu soruya Yöneticilerin tamamı hayır cevabı; çalışanların da çoğunluğu

hayır ve hemen hemen cevabı vermişlerdir. Buna göre değerlendirecek olursak, kurumda yüksek potansiyele sahip elemanlara özel eğitim programı neredeyse hiç düzenlenmediği görülmektedir.

Tablo 25

İşe uyum ve oryantasyon programları düzenlenmesi ile çalışan- yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	kısmen	evet	Toplam
İşe uyum ve oryantasyon programları düzenlenmesi	Çalışan	9	5	39	53
	Yönetici	5	4	11	20
Toplam		14	9	50	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,534 ^a	2	,282
Likelihood Ratio	2,422	2	,298
Linear-by-Linear Association	1,600	1	,206
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan çalışan- yönetici grubuna işe uyum ve oryantasyon programları düzenlenmesi ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,282 > 0,05$ olduğundan bu değişkenler arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda çalışan ve yöneticilere göre genellikle işe uyum ve oryantasyon programları düzenlendiği görülmektedir. İşe uyum ve oryantasyon programları bireyin yapacağı işi tanıması ve kendine uygunluğunu görmesi açısından önemlidir.

Tablo 26
Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kurumda iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılması arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Kurumdaki iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı	Çalışan	30	13	7	1	2	53
	Yönetici	9	4	1	4	2	20
Toplam		39	17	8	5	4	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,369 ^a	4	,053
Likelihood Ratio	8,463	4	,076
Linear-by-Linear Association	3,488	1	,062
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışan pozisyonunda olanlara, kurumda iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,053 > 0,05$ olduğundan iki değişken arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Çalışan değişkeni ile iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı durumu (ortalama=1,7170); yönetici ise (ortalama=2,3000)'dır. Her iki grubun ortalamalarına bakıldığında, kurumda iş zenginleştirmenin zayıf olduğu görülmektedir. Genel kavramsal çerçevenin anlatıldığı bölümde de bahsedilen iş zenginleştirme, çalışanların görevlerinin çeşitlenmesini ve aynı işi yapan bireye yeni deneyimler

kazandırması yanında, çalışanların yeni bilgiler edinmesini ve işi daha özenli yapmasına teşvik eder.

Tablo 27

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kurumda kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulması arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulmuş mu?	Çalışan	32	13	4	2	2	53
	Yönetici	15	2	1	1	1	20
Toplam		47	15	5	3	3	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,218a	4	,696
Likelihood Ratio	2,439	4	,656
Linear-by-Linear Association	,157	1	,692
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanlara, kurumda kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,696 > 0,05$ olduğundan çalışan ve yönetici değişkenleri ile kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulması durumu arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Çalışan ve yönetici değişkenlerinin çalışan ve yönetici değişkenleri ile kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulması durumu ortalamaları çok düşüktür. Bu sonuç, kariyer yönetimi ile

ilgili yazılı bir prosedürün olmadığını ya da insan kaynakları departmanı tarafından istenilen etkinlikte tanıtılmadığını göstermektedir. Örgütün, kariyer yönetimi ve planlaması konusundaki her şeyi mutlaka yazılı kaynak haline getirmesi, bireyin gelecekteki kariyer planlaması açısından hem de örgütün bireyi yönlendirmesi bakımından önem taşıdığı genel kavramsal çerçeve bölümünde değinildiği görülmektedir.

Tablo 28

Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kurumda eşit ve adil terfi fırsatı sağlanması arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	kısmen	evet	Toplam
Eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıyor mu?	Çalışan	42	5	6	53
	Yönetici	3	3	14	20
Toplam		45	8	20	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,382 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	28,664	2	,000
Linear-by-Linear Association	27,991	1	,000
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanlara, kurumda eşit ve adil terfi fırsatı sağlanması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,00 < 0,05$ olduğundan, çalışan ve yönetici değişkenleri ile eşit ve adil terfi fırsatı yaratılması durumu arasında ilişki vardır.

Yöneticiler, çalışanlara nazaran eşit ve adil terfi yapıldığını daha çok savunuyorlar. Bu farklılığın nedenlerine, anket sonuçlarını derinleştirmek amacıyla yapılan görüşmenin bulgularında değinilmektedir.

Tablo 29
Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kurumun yönetmeliğinde yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddelerin adil bulunması arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	hemen hemen	kısmen	genellikle	evet	Toplam
Yönetmelikte yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri adil buluyor musunuz?	Çalışan	30	12	7	1	3	53
	Yönetici	12	3	2	1	2	20
Toplam		42	15	9	2	5	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,476a	4	,831
Likelihood Ratio	1,423	4	,840
Linear-by-Linear Association	,165	1	,685
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışan pozisyonunda olanlara, kurumun yönetmeliğinde yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddelerin adil bulunması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,831 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken ile kurumun yönetmeliğinde yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddelerin adil bulunması durumu arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Çalışan ve yönetici değişkenleri ile kurumun yönetmeliğinde yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddelerin adil bulunması durumu (çalışan ortalaması=1,7736; yönetici ortalaması=1,9000)' dır. Bu ortalamalara göre kurumdaki çalışan ve yönetici grupları terfi ve maaş maddelerini pek adil bulmadıkları görülmektedir.

Tablo 30
Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kurum tarafından kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	kısmen	evet	Toplam
Kurum tarafından kariyer danışmanlığı hizmeti veriliyor mu?	Çalışan	45	5	3	53
	Yönetici	14	3	3	20
Toplam		59	8	6	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,351 ^a	2	,309
Likelihood Ratio	2,168	2	,338
Linear-by-Linear Association	2,317	1	,128
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışan pozisyonunda olanlara, kurumun kariyer danışmanlığı verip vermediği ile ilgili soru yöneltilmiştir. $p = 0,309 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken ile kurum tarafından kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi durumu arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Çalışan ve yönetici değişkenlerinin bu durum karşısındaki ortalamalarına bakıldığında herhangi bir kariyer danışmanlığı hizmetinin olmadığı görülmektedir. Kariyer danışmanlığı, kurum çalışanlarına kariyer amaçlarını oluşturmada ve kariyer hedeflerine odaklanmalarında yardımcı olur. Aynı zamanda kariyer danışmanlığı, bireyin kendini tanımasını, yaptığı işi tanımasını ve bu işe ilişkin kariyer basamaklarını bilmesini ve örgütle nasıl uyum içinde olabileceği bilgisine ulaşmasını sağlar.

Tablo 31
Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kurumun insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanmaları arasındaki ilişki dağılımı

Likert ölçekler		hayır	kısmen	evet	Toplam
İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıyor musunuz?	Çalışan	40	11	2	53
	Yönetici	14	5	1	20
Toplam		54	16	3	73

Ki-kare testi	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,231a	2	,891
Likelihood Ratio	,227	2	,893
Linear-by-Linear Association	,219	1	,639
N of Valid Cases	73		

Ankete katılan kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kurumun insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanmaları ile ilgili soru yöneltilmiştir. Yapılan ilişki analizi sonucunda $p = 0,891 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken ile kurumun insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye alması durumu arasında ilişki yoktur.

Yukarıdaki tablo'dan da anlaşılacağı üzere, evet yanıtını 3 kişi vermiştir. Bu değerlere istinaden, İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimini pek ciddiye almadığı görülmektedir.

Tablo 32

Kariyer planlaması sorumluluğu kime ait					
		Bireylere	Örgüte	Hem Bireye Hem Örgüte	Toplam
Çalışan	Sayı	11	3	39	53
	Yüzde	%20,8	%5,7	%73,6	%100
Yönetici	Sayı	11	0	9	20
	Yüzde	%55	%0	%45	%100
Toplam	Sayı	22	3	48	73
	Yüzde	%30,1	%4,1	%65,8	%100

Tablodan anlaşıldığı üzere, çalışan statüsündekiler kariyer planlaması sorumluluğunun ağırlıklı hem bireye hem örgüte ait olduğunu; yönetici statüsünde çalışanlar ise kariyer planlaması sorumluluğunun ağırlıklı bireylere ait olduğu görüşündedirler.

Tablo 33

Bireysel ve örgütsel beklenti ortalamaları

	Ortalama
Örgütsel	2,1918
Bireysel	3,1644

Tablo 38' de görüldüğü gibi ankete katılan kişiler bireysel kariyer planlama sürecine ilişkin beklentileri (ortalama: 3,1644) örgütün kariyer planlama sürecinden (ortalama : 2,1918) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 34
Kariyere yön veren faktörler nelerdir?

Soru	Seçenekler	Çalışan-Yönetici		Toplam
		Çalışan(Memur-Müh/müd.yrd..)	Yönetici(Md./Daire Bşk.)	
Kariyere yön veren faktörler nelerdir?	Arkadaşlar	6	5	11
	Meslektaşlar	2	7	9
	Anne/Baba/Eş	22	4	26
	Cinsiyet	7	1	8
	İş ortamının güçlükleri	16	3	19
Toplam		53	20	73

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi çalışan grubu, kariyere yön veren faktörler olarak aile ve iş ortamının güçlükleri seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır

Yönetici tarafındaysa meslektaşlar, kariyere yön veren faktörlerin başında gelmektedir.

Tablo 35
Neden kamu sektörünü seçtiniz?

		Çalışan-Yönetici		Toplam
		Çalışan(Memur-Müh/müd.yrd..)	Yönetici(Md./Daire Bşk.)	
Neden kamu sektörünü seçtiniz?	İş güvencesi	28	16	44
	Sosyal imkanlar	1	0	1
	İş yoğunluğunun düşük olması	15	0	15
	Beklentilerimin az olması	9	4	13
Toplam		53	20	73

Neden kamu sektörü sorusuna verilen cevaplarda çalışan ve yönetici grubunun birlikte yoğunlaştığı seçenek iş güvencesi olmuştur. Çalışan grubunu diğer yoğunlaştığı cevapsa iş yoğunluğunun düşük olmasıdır.

2.4.2. Görüşmeden Elde Edilen Bulgular

Bire bir yapılan anket çalışması sonrasında kurumda 25 yılı aşkın süredir çalışan 4 yöneticiyle ve kurumda en fazla 10 yıldır çalışmakta olan çalışan grubundaki 5 kişiyle bazı anket sorularını değerlendirmek amacıyla sohbet tarzı görüşme yapılmıştır.

Performans yönetimi uygulanıp uygulanmadığı ve nasıl uygulanması gerektiğine ilişkin görüşler?

Yönetici grubundakiler her yıl verilen sicil notunun yetersiz bir performans değerlemesi olduğunu söylediler. Yetersiz kalmasının nedeni de, 100 üzerinden 90'ın altında sicil notu veremediklerini aksi taktirde çalışan kişinin maaşının 399 kanun hükmünde kararname gereği düşeceğini ve zaten düşük olan maaşların daha da düşmesinin bireyi kötü etkileyeceğini düşünüyorlar. Yöneticilere göre bu durumun maaş kesintisi yerine görevde yükselme sınavında puan düşme gibi bir etkisinin olmasını öneriyorlar. Çalışan grubundakiler ise kendi yöneticisi konumunda bulunan kişiyi yöneticilik ve performans yönünden değerlendirebilme imkanı verilmesini istiyorlar. Performans yönetimi ve kariyer planlaması ayrılmaz bir ikilidir. Yönetici grubundaki yorumlarda bir diğeri, Kariyer planlaması performansın çıktısı olarak şekillenmelidir.. Performans yönetiminin laf olsun diye yapılması yani sicil notunun laf olsun diye verilmesi kamu kurumunda istihdam edilen yetenekli çalışanların bireysel ve örgütsel kariyer planlamalarına bir engeldir. Onların ayırt ediciliğini ortadan kaldırmaktadır.

İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıyor musunuz?

Bu soru üzerine yapılan görüşmede, hem çalışan hem de yönetici grubunun, insan kaynakları departmanının kariyer planlaması konusunda bir şey yapamadıklarını ve bu tür konularda genelde siyasi kriterlerin ön plana çıktığını söylemişlerdir.

İşe uyum ve oryantasyon programları düzenleniyor mu?

Bu soru üzerine yapılan görüşmede, yeni işe başlayanlar için oryantasyon programı düzenlendiğini ama bunun 1-2 saat gibi komik bir zaman aralığında yapıldığını ve yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?

Bu soru üzerine yapılan sohbet tarzı görüşmede, yönetici grubunda yer alan Daire Başkanları ve Müdürler 10 yıl sonra emekli olacaklarını belirttiler. Zaten bu soru üzerine yapılan ki – kare ilişki analizinde de yöneticilerin 10 yıl sonraki pozisyonlarını daha net tahmin edebildikleri sonucu ortaya çıkmıştı. Buna karşılık Müdürlere 10 yıl içinde neden daire başkanı olmayasınız karşılığını verdiğimde, daire başkanlığı pozisyonuna getirilmenin tamamen siyasi kararlarla olduğunu o yüzden kendilerinin bu pozisyona getirilme şanslarının çok az olduğunu söylemişlerdir. Siyasi kararlar daire başkanı olunması, yani belli kriterlerin göz ardı edilmesi, kamu kurumlarında bireysel kariyer planlamasına kısıtlılık getirmektedir. Yeterli tecrübesi ve daire başkanı olduğu alanla ilgili eğitimi olmamasına rağmen bazı kişilerin bu konuma getirilmesinden de çalışanlar oldukça rahatsızlar. Bundan dolayı motivasyon ve verimliliklerinin düştüğünü ve iş tatminlerinin azaldığını ifade ediyorlar.

Yönetmelikte yer alan terfi ve maaş konularının adil bulunup bulunulmaması?

Terfi ve maaş üzerine yapılan sohbet tarzı görüşmede, çalışan grubunun içinde yer alan memur terfi ve maaşı hiç adil bulmadığını belirtmiştir. Neden sorusu

üzerine, çalıştığı kamu kurumunun genelde idari görevler üstlenen bir fonksiyonu olmasına rağmen mühendislere daha fazla maaş verilmesinden ve terfi aşamasında da şef olunabilmesi konusunda da mühendislerin 3 yıl çalışma şartına tabi olduklarını, memurlardaysa bu şartın 5 yıl olmasını adaletsizlik olarak nitelendirdi. Yöneticilerse terfi ve maaş konularını çok adil bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Performansı yüksek kişilere prim verilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Kuruma yeni başlayan yetenekli birçok kişinin maaşın az olmasından dolayı istifa etmelerini de örnek göstermişlerdir. Kuruma bağlılığı arttırmak için prim uygulamasının şart olduğunu vurgulamışlardır. Bu durumun bireylerin kariyer beklentilerinde bir unsur olan ücret konusunda örgütün bekleneni vermemesi örgütsel kariyer planlamasının da eksik olduğunu göstermektedir. Yapılan bire bir görüşmelerde de çalışan grubunda olan kişilerin işe giriş tarihleri yönetici grubundakilere göre daha yenidir. Ülkemizde de son zamanlarda işe girme konusunda rekabetin artmasından dolayı, çok yetenekli ve eğitim seviyesi yüksek kişilerin işsiz kalmama adına kamu kurumunu tercih ettikleri ve bu yüzden yeteneklerini kullanma fırsatı bulamayarak istedikleri kariyere ulaşamadıkları saptanmıştır. Ülkemizin şartlarını da ele alırsak, burada işe yeni başlayan bireylerin, bireysel kariyer planlarını kendi istedikleri gibi yapamamaları ortaya çıkmaktadır.

Şu anda sahip olduğunuz yetenekleriniz başka işte çalışmanıza imkan veriyor mu?

Bu soruya yöneticilerin yanıtları genelde evet olmuştur. Mühendisler de bu soruya evet yanıtını vermişlerdir. İdari personel ise hayır yanıtını vermiştir. Çalışılan kamu kurumunun şu anda popüler bir alanda faaliyet gösterdiğini ve bu alanda tecrübe kazanma imkanının sadece bu kamu kurumunda olması başka bir örgütte çalışma imkanı verdiğine değinmişlerdir. Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip olup olmadıkları sorusuna, daire başkanı ve müdür pozisyonunda çalışan yönetici grubunun hepsi evet cevabı vermiştir. Çalışan grubundan ise hayır ve evet cevabı verenler olmuştur. Hayır cevabı veren 1 çalışan, bu cevabın nedeni olarak, sahip olduğu yeteneklerinin ve eğitiminin şu anki kariyerine uymadığını söylemiştir. Kendisiyle aynı kariyere sahip kurum çalışanlarının eğitim seviyeleri ve yeteneklerinin kendisinden çok daha düşük olmasından yakınmaktadır. Kariyerine

devlet memuru olarak başlamaktan pişman olduğunu ve her geçen gün kendine bir şeyler katmak yerine sahip olduğu becerilerin de körelmeye yüz tuttuğunu söylemiştir.

Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenleniyor mu?

Bu soruya insan kaynakları departmanında çalışan bir yönetici kesinlikle evet demiştir. Her sene başında yıl içinde düzenlenecek eğitim ve seminer programlarının planlarının yapıldığını söylemiştir. Çalışan grubundan birisinin ilginç yorumuysa, eğitim veya seminer şehir dışındaysa, genelde kurum çalışanlarının gezmek amaçlı gittiğini; yurtdışındaysa zaten çalışan grubunun gitmesinin mümkün olmadığını, yurtdışındaki seminerlere sadece genel müdür ve yardımcılarının gidebildiğini dile getirmiştir. Çalışan grubundaki başka bir kişiye, kurum çalışanlarının istediği eğitimlerin dışında eğitim planı oluşturulduğunu ve bu eğitimlere gönderilen kişilerin adil olarak seçilmediğini ifade etmiştir. Genelde eğitime gönderilen kişilerin daire başkanlarına olan yakınlıkları ve siyasi görüşlerinin aynı olmasından yakınmaktadır.

Birimler arası rotasyon imkanının sağlanabilmesi?

Rotasyon imkanının sağlanabilmesi konusunda, yöneticiler grubundakiler rotasyon imkanının zor olduğunu söylemişlerdir. Rotasyon imkanının sağlanamamasının nedeni olarak personel sayısının az olmasını göstermektedirler. Çalışan grubundaki bir kişinin bu konudaki yaklaşımı ise kurumdaki müdür ve müdür yardımcısının fazla olmasından kaynaklı alt kademe işleri yapacak elemanın olmamasıdır. Bu yüzden memur - mühendis ve şefin çok fazla rotasyon imkanına sahip olmadığıdır.

Eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıyor mu?

Eşit ve adil terfi fırsatı sağlanması konusunda, yöneticiler ve çalışanlar müdür seviyesine kadar bu durumun nispeten adil olduğunu, fakat bu seviyeden sonraki daire başkanlığı, genel müdür yardımcılığı gibi pozisyonlara yükselmenin siyasi kararların etkisinde kaldığını belirtmişlerdir.

SONUÇ

İnsanların yaşamlarının büyük bir bölümünün iş ortamında geçmesi ve bireylerin iş yaşamına önem vermeleri nedeniyle iş ile ilgili kariyer planlarının en üst seviyede bireyi memnun edecek biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Günümüzde bu planların sorumluluğu sadece bireye ait olmaktan çıkarak, hem çalıştığı örgüte hem de bireye eşit sorumluluklar yüklemektedir.

Çalışmamızda belirttiğimiz gibi bireysel kariyer planlamasının başlangıç noktası kendi anlama ve kendini değerlendirmedir. Bir kamu kurumunda yaptığımız araştırma sonucunda çalışan ve yönetici grubunun kendini yeterince tanıdığı ortaya çıkmıştır. Fakat çalıştıkları kurumda çalışan ve yönetici konumundaki kişilerin sürekli aynı işi yapmaları nedeniyle can sıkıntısı çektikleri bir gerçektir. Bireyler kendini değerlendirme durumunu meslek seçiminden önce yaparsa kariyer planlamasına daha avantajlı başlayacaktır. Bu kamu kurumunda yeni işe başlayan kişilerin kendini değerlendirmeyi işe başladıktan sonra yaptıkları durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu meslek size uygun değilse neden başladınız diyebilirsiniz? Çalışan grubunda kariyere yön veren faktörün aile ve iş ortamının güçlükleri olması; yönetici grubundaydı meslektaşlarının olması bu araştırmanın ortaya koyduğu en önemli noktalardan birisidir. Anne – babası memur olan birisi de ailesinden örnek alarak memur olmayı seçiyor.

Araştırmanın diğer önemli sonucu da yönetici grubunun artık emekliliğe odaklanarak kendilerini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı görmemeleri. Çalışan grubunusa örgütten eğitim faaliyetleri düzenlenmesi beklentisi yüksektir. Fakat örgütün, çalışan tarafından istenilen eğitim faaliyetlerini de göz ardı etmesi, araştırma sonucunda ulaşılan başka bir sonuçtur. Bu sonuç örgütsel kariyer planlamasının sürecinin eksikliğini ortaya koymaktadır. Kariyer planlaması sürecinin örgütsel ve bireysel anlamda değerlendirilmesi ve iki taraf arasında uyumun sağlanması gereklidir.

Yapılan araştırma sonucunda kurumun insan kaynakları departmanı ile çalışan ve yöneticilerinin iletişimde bir sorun olmadığı görülmektedir. Fakat insan kaynakları departmanının kariyer planlamasına önem vermemesi ve çalışanlarına kariyer danışmanlığı yapmaması, bu iletişimin başka alanlarda gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Kurumda çalışan teknik personelin kurumda edindikleri tecrübe ile başka şirketlerde çalışma imkanlarının olduğu görülmektedir. Yönetici tarafı ise uzun yıllar çalışmanın verdiği tecrübeyle başka bir işte çalışma imkanı bulabildikleri ortaya çıkmıştır. Bu gösteriyor ki örgüt teknik çalışanlarına yani mühendis konumundakilere tecrübe anlamında kendilerini geliştirmelerine imkan vermektedir. Yönetici grubunun gelecekteki pozisyonlarını emekli olarak gördükleri, çalışan kesimin ise gelecekteki pozisyonlarını tahmin etmekte zorlandıkları görülmektedir. Aslında 399 sayılı kanun hükmündeki kararname ve kurum yönetmeliğinde işe yeni başlayan birisinin görevde yükselme şartları açıkça yazılmıştır. Buna rağmen çalışanların gelecekteki kariyer planlarındaki netsizlik önemli bir bulgudur. Yaptığımız görüşmelerde, kanun ve yönetmelikte yer alan görevde yükselme maddelerinin siyasi nedenlerle dejenere edildiğinin anlaşılması bu sonucu doğurmaktadır. Yönetici kısmında yer alan müdürlerin de daire başkanı olabilmek için siyasi destek olması gerektiğini vurgulaması, bireysel kariyer planlaması sürecine engel teşkil etmektedir. Örgütler, örgütsel kariyer planlama süreci içinde bireylerin bir üst göreve getirilmeleri için performans ölçüğünü dikkate almalıdır. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda performans değer verildiği ortaya çıkmıştır. Fakat yapılan sohbet tarzı görüşmede kurum tarafından performans değerlendirmesi açısından her yıl sonunda yapılan sicil notu verilmesinin yeterli olmadığı görülmektedir. Bunun yetersizliği 399 sayılı kanunda bu konuyla ilgili maddenin eksikliğinden kaynaklandığı ortadadır. Yöneticilere göre kurum içi rotasyonun belli oranlarda sağlandığı sonucuna varılmasına rağmen bu konuda da eleman yetersizliğinden dolayı istenilen düzeyde yapılmadığı görülmektedir. Kurum içinde müdür yardımcısı unvanına sahip kişilerin çokluğundan yakınılmakta ve bu yüzden gerekli görülen rotasyon planlamasının yapılmadığı görülmektedir. 1999 yılından önce unvan almak için sınav şartı olmaması nedeniyle siyasi desteği sağlayan birçok kişinin terfi edilmesi kurumun kariyer planlaması yapabileceği durumunu zorlaştırmıştır. Örgütsel kariyer planlamasının önemli bir aşaması, örgütlerin çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için eğitim imkanı sağlamasıdır.

Kurum içi yıllık eğitim planlarının insan kaynakları tarafından her yıl yapıldığı anlaşılmaktadır. Ama çalışan ve yönetici grubu eğitim programlarının çok fazla düzenlenmediği görüşündedirler. Araştırmanın ortaya koyduğu diğer bir sonuçsa, yöneticiler eşit ve adil terfi fırsatı sağlandığı görüşünde olmalarına rağmen çalışan grubundakiler bu görüşü paylaşmamaktadırlar. Eğer kuvvetli siyasi desteğiniz yoksa memurluk kariyer planlamasının en üst basamağı müdürlüktür. Yönetmelikte yer alan terfi ve maaş maddelerini hem yöneticiler hem de çalışanlar adil bulmamıştır. Teknik personele verilen maaşın idari personele verilen maaştan düşük olması, kurum içinde motivasyon düşüklüğü ve verimsizliğe sebep olmaktadır.

Araştırmamızın bir diğer amacı olan bireysel ve örgütsel kariyer planlaması uyumunun bu kamu kurumunda eşleşmediği görülmektedir. Fakat kamu kurumunda çalışan ve yönetici grubundaki kişilerin kamuda çalışmalarının en önemli nedeninin iş güvencesi olması, bireylerin beklentilerini de azaltmaktadır. Aslında iş güvencesinin olması bireylerin bu kurumda uzun yıllar çalışacağı garantisini vermektedir ki bu bağlamda örgütün bireyin kariyer planına destek vermesi örgütün lehine olacaktır. Bireysel kariyer planlamasının en önemli amaçlarından birisi de, çalışanların kendi hayatlarını hızla değişen dünyada garanti altına almaktır. Kamusal örgütte istisnai nedenler dışında bireye ömür boyu istihdam garantisi verilmesi, bireyleri kariyer planlaması yapmaktan uzaklaştırmaktadır. Durum böyle olunca örgüt bireye ömür boyu istihdam garantisi vererek, örgütsel kariyer planlamasının diğer unsurlarını hiçe sayma yoluna gitmiştir. Fakat araştırmanın diğer bir sonucu, bazı çalışan grubundakilerin maaşı düşük bulmaları sonucu motivasyon ve verimliliklerinde düşüş olmasıdır.

Yapılan araştırmada bireylerin beklentileri ile örgütün bu beklentileri karşılama oranı düşüktür. Yönetici açısından bakacak olursak, daire başkanlarının emekli olmaya yakın olmaları, bireysel kariyer planlama süreçlerini yavaşlatmıştır. Yönetici grubundan müdür olanların ise siyasi faktörler nedeniyle bireysel kariyer planlamalarında sınırlandırma vardır. Çalışan grubunun bir bölümünün kariyer planlaması açısından umutsuz gözükmemelerine rağmen bir bölümününse ülke koşullarındaki işsizlik oranının yüksekliğini düşünerek “çalışıyoruz işte abartmanın ne alemi var” yaklaşımındadırlar. Kanun ve yönetmelikte belirtilen kariyer

basamaklarının net olması ve işten çıkarılma korkusunun yaşanmadığı kamusal örgütlerde örgütsel ve bireysel kariyer planlamasının üst düzeyde olması gerekirken, bu örgütlerin siyasi vesayet altında olmaları bu durumu zorlaştırmaktadır.

Araştırmanın bir başka önemli bulgusu, çalışan grubuna göre kariyer planlaması sorumluluğunun hem bireye hem örgüte ait olduğu; yönetici grubuna göreyse bu sorumluluğun bireye ait olduğudur.

Genel kavramsal çerçeve bölümünde belirtilen kariyer yaklaşımlarına göre durumu değerlendirirsek, araştırmanın yapıldığı kamusal örgütün kendine özgü yapısının, kültürünün, hiyerarşik yapısının, finansal özelliklerinin ortaya çıkardığı ve benimsediği kariyer yolu Klasik (Geleneksel) kariyer yaklaşımıdır. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda bireylerin bir işten diğerine dikey olarak yukarı doğru ilerlediği ve bu dikey ilerleme yolunun kanun ve yönetmelikle net olarak belli olduğu bunun kanıtıdır. Eskiden bu klasik kariyer yolu işe yarıyordu. Eskiden çevrenin hareketli olmaması, işlerin daha az çeşitli olması ve değişken olmaması, işsiz kalma korkusunun az olması bu anlayışı geçerli kılıyordu. Oysaki şu anda bireyler arasında eğitim seviyesinin yükselmesi ve sahip oldukları yeteneklere kurumun değer vermesini istemeleri farklı yaklaşımlara yönelmeyi zorunlu kılmıştır. Mecburen işsiz kalmamak adına kamuda çalışmak yerini başka anlayışlara bırakmaya başlamıştır. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda bireyi güdülemenin tek yolunun terfi olması, bireysel ve örgütsel kariyer planlamasını kısıtlamaktadır. Son olarak araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda üzerinde durulması gereken temel bulgu, aslında kurum çalışan ve yöneticilerinin örgütün amaçlarına ulaşması için bir çaba içinde olmamasıdır.

ÖNERİLER

Araştırmanın yapıldığı kamusal örgütte, bireysel ve örgütsel kariyer planlama sürecinin tam olarak uygulanabilmesi ancak geleneksel kariyer anlayışından vazgeçilmesiyle mümkündür. Bunun için reel performans ölçümlerine ağırlık verilerek, çalışan ve yöneticilerin performans ve sahip oldukları yeteneklere göre terfi işlemi gerçekleştirilmelidir. İş güvencesinin sonsuz olmaması ve gerekirse

yetersiz bulunan personelin iş aktinin iptali mümkün olmalıdır. Böylece birey ve örgüt birbirini denetleyen, ortak amacı paylaşan iki unsur haline gelecektir. Çalışan grubuna, yönetici konumunda olan personeli performans yönünden değerlendirme imkanı verilmeli.

İnsan kaynakları departmanı her yıl ocak ayı başında hazırladığı eğitim planlarını, çalışan ve yönetici grubunun beklenti içinde oldukları eğitim konularını dikkate alarak hazırlamalı. Yönetici grubunun da ilgisini çekecek eğitim faaliyetlerine odaklanarak bu grubu da kendini geliştirmeye yönlendirmelidir.

Eşit ve adil terfi fırsatını çalışan grubu için performans değerlendirme ölçeğine ve personelin yeteneğine bağlı olarak sunmalıdır. Yönetici grubunda yer alan müdürlerin daire başkanı olabilmeleri yolu açılmalıdır. Siyasi otorite, kurumun örgütsel kariyer planlamasına engel teşkil etmemelidir.

İşe uyum ve oryantasyon programları 1-2 saatten ibaret olmamalı ve bu programların zaman zaman belli periyotlarda yapılması sağlanmalıdır.

Yönetici ve çalışan bireyler hem kendi aralarında hem de insan kaynakları departmanı ile yaptıkları işin zenginleştirilmesi amacıyla iletişim içinde olmalıdırlar. Bürokratik engellere ve geçmişten günümüze kadar gelen alışkanlıkların uygulanması yerine, daha verimli çalışma ortamının nasıl oluşturulacağı personel arasında tartışılmalıdır.

Çalışan personelin haklarını araması ve örgütten beklentilerini açıkça ifade edebilmesi için sendikalara üye olma hakkı verilmelidir.

Yöneticiler, çalışanların yeteneklerini göz önünde bulundurarak onların hangi birimde ve hangi işi yapmaktan mutlu olacaklarını değerlendirmelidirler.

Ücret dışında, ödül, ikramiye gibi motive edici ve bireyin örgüte bağlılığını arttıran motivasyon araçları geliştirilmelidir. Personele tatmin edici maaşlar verilmelidir.

Çalışan ve yöneticilere yeteneklerini ortaya koyacakları iş fırsatları yaratılmalıdır.

Kariyer planlaması sorumluluğunun hem birey hem de örgüte ait olduğunun belirlenmesi amacıyla terfi imkanının sadece bireyin çalıştığı yıla bağlı olmadığını belirten madde yönetmeliğe konmalıdır.

Sonuç olarak, kamusal örgüt, bürokratik ve sadece örgütü kapsayan kariyer anlayışı yerine, mesleğe bağlılığı ve uzmanlığı vurgulayan bir kariyer anlayışını benimsemelidir. Son yıllarda kamusal örgütlerin verimsizliğini fark eden siyasi otorite tüm bu önerileri kamuda uygulamak yerine özelleştirme yoluna gitmektedir. Çünkü tüm bu önerilerin yapılması ve kariyer planlamasının örgüt ve bireye kazanımlarının sağlanması oldukça uzun ve zor bir süreçtir. Özelleştirme ile birlikte birey artık, örgütün amaçlarına ulaşması için bir çaba içinde olacaktır.

KAYNAKLAR

- ALDEMİR Can; ATAOL Alpay; BUDAK Gülay; Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1993.
- ALPAY, Şahin; *Peter Prensibi Nedir?*, <http://www.medyapazari.com>, (ET: 30.12.2009).
- Anonim; Human Resource, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı:1, 1996.
- Anonim; *Kariyer Planlama*, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv>, (ET: 29.11.2009).
- AYDEMİR, Nilgün; 2000' li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, 1995, s.32.
- AYTAÇ, Serpil; Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005
- ARGÜDEN, Mehmet; Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan; İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, 2003, Sakarya.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.; Management,, 4th Ed., McGraw Hill, New York, 1992.
- BURACK, Elmer H.; Career Management İn Organisations:a Practical Human Resources Planning, Brace-Park Press Lake Forest, IL., 1988.
- CAN, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CAN Halil, AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI S. ; Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- CARRELL, Kuzmints; ELBERT E.; Personel / Human Resource Management, Mc Millian Publishing Company, New York, 1992.
- CASCIO, Wayne; Managing Human Resources, Mc.Graw Hill, 3th Ed., 1992.
- CENZO, De, ROBBINS, Stephen; Human Resources Management, 5th Ed., John Willey and Sons, New York, 1996.
- DEMİR, Ferhat; *İşletmelerde Yükselen Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi*, www.5mworld.com, 2002, (ET: 02.01.2010).
- DESSLER, Gary; Personel Management, 4th Ed. Prectise Hall, New Jersey, 1988.
- DESSLER, Gary; Human Resource Management, Prentice Hall, 8th Ed., New Jersey, 2000.
- EASTMAN, Lorina J.; Succession Planning, Center for Creative Leadership Greenbord, North Carolina, 1995.
- ERDOĞMUŞ, Nihat; Kariyer Geliştirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003
- HALL, Douglas, T.; Career Development, The International Library of Management Dartmouth Publ. Comp, 1994.

- MATHİS, Robert L.; JACKSON, John H.; *Personnel / Human Resource Management*, 6th Ed., West Publ. Comp., New York, 1994.
- MAVIN, Sharon; *Approaches to Career in Management: Why UK Organizations Should Consider Gender, Career Development International*, Volume.5, Number 1, MCB UP Ltd., 2000, s.13.
- MERDEN, Seher; *Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi. Sos. Bil. Enstitüsü, Bursa, 1995.
- ÖZGEN, Hüseyin; ÖZTÜRK, Azim; YALÇIN, Azmi; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2001.
- PEREK, Zeynep A.; *Kariyer Yolunda Eğitim*, <http://www.ntvmsnbc.com/news/312712.asp>, (ET: 02.12.2009).
- SONNENFEILD, Jeffrey; *Career Management, An Introduction to Self Assesment Career Development and Career Development and Career Systems*, Science Research Associates, Inc., 1984.
- SOYSAL, Abdullah; *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları*, www.bilgiyonetimi.org/cm, 2004, (E.T.: 25.03.2009).
- ŞİMŞEK, Serif M.; ÇELİK Adnan; AKGEMCİ Tahir; SOYSAL Abdullah; *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- TELCİ, Cafer; *Career Planning in Organization*, M.Ü. Sos. Bil.Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.
- TORTOP, Nuri; *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını, Ankara, 1994.
- TUNÇ Azize; UYGUR Akyay; *Kariyer*, Gazi Kitabevi, 2001.
- TURGAY Uzun; *İnsan Kaynakları Yönetiminde etkin bir yöntem: Kariyer Planlaması*, <http://www.isguc.com>, (E.T.: 20.08 2009).
- WALKER, James W.; *Human Resources Planning*, Mc Graw Hill Inc., 1980.
- WERTER, William B.; DAVIS, Keith; *Human Resources and Personnel Management*, 4th Ed., Mc Graw Hill, 1993.

EK 1

**BİREYSEL VE KURUMSAL KARIYER PLANLAMASI SORUMLULUĞUNUN VE
SÜRECİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ARAŞTIRMA ANKET FORMU**

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda size yöneltilen 4 adet kişisel bilgi sorusunu yanıtlayınız ve size uygun olanını işaretleyiniz.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1.Yaş:	2. Cinsiyet	3. Pozisyon:	4.Eğitim:
20-30	Erkek	Çalışan	Lise
30-40	Bayan	(Memur-mühendis-şef-müd.yrd.)	Üniversite
40-50		Yönetici	Yüksek lisans
50-60		(Müdür-Daire Bşk.)	

II. BÖLÜM

Lütfen aşağıda size yöneltilen 24 soru için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

KARIYER PLANLAMASINI ETKİLEYEN GÖRÜŞLER**5. Kariyere yön veren faktörler nelerdir?**

Arkadaşlar
Meslektaşlar
Anne / Baba / Eş
Cinsiyet
İş ortamının güçlükleri

6. Neden kamu sektörünü seçtiniz?

İş güvencesi
Sosyal imkanlar
İş yoğunluğunun düşük olması
Beklentilerimin az olması

III. BÖLÜM**BİREYSEL KARIYER PLANLAMASINA İLİŞKİN SORULAR**

1: Hayır
3: Kısmen
5: Evet

2: Hemen hemen
4: Genellikle

1. Hayır
2. Hemen hemen
3. Kısmen
4. Genellikle
5. Evet

	1. Hayır	2. Hemen hemen	3. Kısmen	4. Genellikle	5. Evet
7.Kendi yeteneklerinizi, ilgi odaklarınızı, zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?					
8.Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?					
9.10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?					
10.Şu an sahip olduğunuz yetenekleriniz başka işte çalışmanıza imkan veriyor mu?					
11,Sürekli aynı işi yaptığınızı ve canınızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?					
12.Kendinize sık sık bir gün bunu yapacağım diyor musunuz?					
13.İnsan kaynakları departmanına sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?					
14.Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?					

IV. BÖLÜM**ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASINA İLİŞKİN SORULAR**

1: Hayır
3: Kısmen
5: Evet

2: Hemen hemen
4: Genellikle

1. Hayır
2. Hemen hemen
3. Kısmen
4. Genellikle
5. Evet

	1. Hayır	2. Hemen hemen	3. Kısmen	4. Genellikle	5. Evet
15. Performansa değer veriliyor mu performans yönetimi uygulanıyor mu?					
16. Gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonlar belirlenmiş mi?					
17. Arkadan gelenlerin yeterlilikleri bir üst göreve getirilmeleri için sınanıyor mu?					
18. Kurumunuz size yeteneklerinizi ortaya koyacak iş fırsatları yaratıyor mu?					
19. Sizin yetenek ve eğitim durumunuza göre değerlendirme yapılarak rotasyon imkanı sağlanıyor mu?					
20. Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenleniyor mu?					
21. Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenleniyor mu?					
22. İşe uyum ve oryantasyon programları düzenleniyor mu?					
23. İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılıyor mu?					
24. Kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulmuş mu?					
25. Eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıyor mu?					
26. Yönetmelikte yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri doğru buluyor musunuz?					
27. Kurumunuz size kariyer danışmanlığı hizmeti veriyor mu?					
28. İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıyor musunuz?					

ÖZGEÇMİŞ

10.10.1977 tarihinde Kelkit / Gümüşhane' de doğmuştur. Ankara İnönü Lisesi' nden mezun olduktan sonra Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünü bitirmiştir. Yüksek Lisansını Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim dalında yapmıştır. İyi derecede İngilizce ve orta seviyede Fransızca bilmektedir.