

T. C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

BİREYSEL KARIYER PLATOSU OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN
ANALİZİ, BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ' NE BAĞLI MESLEK YÜKSEK
OKULLARI ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan

Yavuz ELİTOK

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE

DIYARBAKIR

2012

ÖZET

Çalışmamızda kariyer yönetiminin anlamı, doğru bir kariyer planlamasının yapılma usulleri, kariyer geliştirme ve kariyer platosu oluşumunda etkili olan faktörlerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada kariyer yönetimi ayrıntılı bir şekilde ele alınmış olup örgüt açısından ve bireysel açıdan önemiyle birlikte gerekliliği ortaya işlenmeye çalışılmıştır. Kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimiyle ilgili güncel konular hakkında bilgiler sunulmuştur. Bunlarla birlikte işlenen bir diğer konu ise bireyin mesleki durgunluk süreci ve bu sürece neden olan faktörlerdir. Mesleki durgunluk sürecinde bireyin ve örgütün nasıl davranması gerektiğine dair bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer platosu oluşumu.

ABSTRACT

In this project we gave details about career management, how could do the right career planning, developing career and career plateau's factors which's are makes up career plateau. And our aim is giving more information about career management and why career planning is important for labors and companies. Nowadays in the business literature actual topics are career planning, career development, career plateau and also we deal with these subjects. We can study person and organization how to behave when the labor enter the process of the career plateau.

Key Words: Career management, career planning, career plateau

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, küreselleşme, uluslar arası rekabet gibi değişimler günümüz örgütlerinin yeniden yapılanmasını, karmaşık ve mekanik yapıdan daha yalın ve esnek örgüt yapısına doğru ilerlemeyi zorunlu kılmıştır. Bu sebeple örgütlerin rakiplerine karşı bir farklılık yaratması gerekmektedir. Bu farklılığı gerçekleştirecek etkenlerden biri organizasyonlarda çalışan işgücüdür. İşgücünün nitelikli hale gelebilmesi için kullanılan stratejilerden biri bireyin kariyerinin planlanmasıdır. Kariyer planlama sürecinde bireyin örgüte bağlılığı ve sadakati artarak örgütte daha uzun süre kalmaktadır. Kariyer geliştirme sürecindeki güncel sorunlardan biri olan kariyer platosu; çalışana ve dolayısıyla örgüte zarar veren bir oluşum olmakta ve bu oluşumun sebepleri iyi araştırılarak engellenmesi örgütün verimliliğinin artmasında önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmada Bingöl Üniversitesi Meslek Yüksek Okulları'nda görev alan akademisyenlerin kariyer platosu oluşumunda etkili olan değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın her aşamasında kıymetli zamanını ayırarak önerileri ve olumlu eleştirileri ile önemli desteğini gördüğüm tez danışmanım Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE'ye ve ayrıca tezimin her aşamasında desteğini esirgemeyen Uyum ELİTOK'a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	ii
Abstract	iii
Tutanak	iv
Önsöz ve Teşekkür	v
Kısaltmalar Listesi	vi
Şekiller Listesi	ix
Tablolar Listesi	x
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

KARİYER VE KARİYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. KARİYER	1
2. KARİYER KAVRAMI VE KAPSAMI.....	1
2.1.Kariyerin Tanımı ve Boyutları.....	1
2.2.Kariyer Aşamaları.....	2
2.3. Kariyer Değerleri	7
2.4. Kariyer Boyutları	10
2.4.1. Kariyerin Dışsal Boyutu	10
2.4.2. Kariyerin İçsel Boyutu	11
3. KARİYER SEÇİMİ.....	11
3.1. Super'in Benlik Kuramı	14
3.2. Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramı	16
3.3. Holland'ın Kariyer Kuramı	18
3.4. Carl Gustav Jung 'ın Kişilik Tipolojisi Kuramı	19
4. KARİYER YÖNETİMİ.....	20
4.1.Örgütsel Kariyer Yönetimi.....	21
4.2.Bireysel Kariyer Yönetimi.....	24
4.3.Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetiminin Bütünleştirilmesi.....	24
4.4.Örgütsel Amaçların ve Bireysel Amaçların Bütünleştirilmesi Boyutunda Kariyer Geliştirme İle İlgili Araştırmalar ...	24

4.4.1. Örgütsel Kariyer Geliştirmenin Temelleri	24
4.4.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme	26
5. KARİYER PLANLAMASI.....	29
5.1.Kariyer Planlamasının Tanımı ve İçeriği.....	29
5.2.Kariyer Planlamasının Amaç ve İlkeleri.....	30
5.3.Kariyer Planlamasının Nedenleri ve Kariyer Kalıpları.....	31
5.4.Bireysel Kariyer Planlaması.....	32
5.4.1.Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları.....	32
5.5.Örgütsel Kariyer Planlaması.....	33
6. KARİYER GELİŞTİRME.....	35
6.1.Kariyer Geliştirmenin Amaç ve Programları.....	37
6.2.Kariyer Geliştirmeye Örgütün Katkısı.....	39
6.3.Kariyer Geliştirme Sorunları.....	41
7. KARİYER PLATOSU	42
7.1. Kariyer Platosuna Etki Eden Faktörler	45
7.1.1. Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Bireysel Faktörler.....	46
7.1.2. Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Örgütsel Faktörler	48

II. BÖLÜM

BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ MESLEK YÜKSEKOKULLARINDA KARİYER PLATOSU OLUŞUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

8.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	50
8.1. Evren ve Örneklem	50
8.2. Verilerin Toplanması	50
8.3. Verilerin Analizi	51
9. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	52
SONUÇ	65
KAYNAKÇA	67
EKLER	67

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.e.	Adı Geçen Eser
İ.K.	İnsan Kaynakları
İ.K.Y	İnsan Kaynakları Yönetimi
M.Y.O.	Meslek Yüksek Okulu
B.Ü.	Bingöl Üniversitesi
P	Olasılık Değeri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil no	Sayfa
Şekil 1. Örgütsel kariyer geliştirme modeli	20
Şekil 2. Bireysel Kariyer Gelişimi	39
Şekil 3. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Kariyer Platosu	49
Şekil4. Cinsiyet Değişkeninin Yüzdesel Grafiği	52
Şekil 5. Medeni Durum Değişkeninin Yüzdesel Grafiği	53
Şekil 6. Yaş Değişkeninin Yüzdesel Grafiği	54
Şekil 7. Eğitim Durumu Değişkeninin Yüzdesel Grafiği	55
Şekil 8. Hizmet Süresi Değişkenin Yüzdesel Grafiği	56
Şekil 9. Aynı Kademedeki Görev Süresi Değişkeninin Yüzdesel Grafiği	57
Şekil 10. Unvan Değişkeninin Yüzdesel Grafiği	58

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No.	Sayfa
Tablo 1. Dört kariyer geliştirme modeli	5
Tablo 2. Kariyer Gereksinimleri Analiz Tablosu	23
Tablo 3. Cinsiyet Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	52
Tablo 4. Medeni Durum Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	53
Tablo 5. Yaş Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	54
Tablo 6. Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	55
Tablo 7. Bingöl Üniversitesi'ndeki Hizmet Süresi Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	56
Tablo 8. Aynı Kademedeki Görev Süresi Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	57
Tablo 9. Görev Ünvanı Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	58
Tablo 10. Akademisyenlerde Kariyer Platosu Oluşumunda Cinsiyete Göre Tek Yönlü Varyans Testi Tablosu	59
Tablo 11. Akademisyenlerde Kariyer Platosu Oluşumunda Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Testi Tablosu	60
Tablo 12. Akademisyenlerde Kariyer Platosu Oluşumunda Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Testi Tablosu	61
Tablo 13. Akademisyenlerde Kariyer Platosu Oluşumunda Yaşın Etkilerine Göre Tek Yönlü Varyans Testi Tablosu	63
Tablo 14. Güvenilirlik analizi tablosu	64

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.KARİYER

Son yıllarda oldukça hızlı ve etkili gelişme gösteren ayrıca İnsan Kaynakları Yönetimi'nin incelenmesi ve uygulanması zor olan Kariyer yönetimi ve planlaması, bireyin iş hayatını her yönüyle etkileyen hatta sosyal ve özel hayatı üzerinde de etkili olan, yeteneklerin analiz edilmesi konusunda örgütlerin üyelerine yardımcı olmalarını sağlayan ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır.¹

2.KARİYER KAVRAMI VE KAPSAMI

İşletmelerde kariyer yönetimine önem vermenin asıl amacı, bireyin iş tatminini sağlayarak örgütte kalıcılığı sağlamaktır. Kariyer sözcüğünün değişik anlamları vardır. Kariyer; bireyin seçtiği işte yükselme ve bunun karşılığını maddi olarak elde etme, sorumluluk üstlenme, saygınlık ve statü elde etmektir.²

2.1. Kariyerin Tanımı ve Boyutları

Genel anlamda kariyer ömür boyu sürer. Kişisel anlamda kariyer ise ilerleme ve terfi etme beklentisiyle erken yaşlarda başlayan ve ilke olarak emekliliğe dek süren bir uğraş şeklinde açıklanabilir. Kariyer kişinin 'yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir.'³ Bir başka deyişle bir iş görenin çalışma hayatı süresince izleyebileceği görevler dizisidir.

¹ ŞİMŞEK. Ş; ÖGE H.S; *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2007:259

² ŞİMŞEK. Ş; *Yönetim ve Organizasyon*; Adım Yayınevi, 2008:356

³ ŞİMŞEK. Ş; a.g.e; s:356

Geleneksel olarak kariyer kavramı sadece yöneticiler ve profesyonel iş görenler için kullanılmaktayken, günümüzde neredeyse tüm iş görenler için söz konusu olmaktadır. Bunun yanında kariyer kavramı geleneksel olarak üst kademelere terfi anlamında kullanılırken, bugün yatay geçişler, projelerde görev alma ve benzer yer değişimi ve görevlendirmeleri de kapsamaktadır.⁴

Kariyer yönetimi bir çalışanın kendi konumunun bilincinde olması, atacağı bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceği hakkında öngörüle bulunabilmesi ve buna uygun hazırlıkları yapabilmesi bakımından gerekli ve faydalı olgudur.⁵

2.2. Kariyer Aşamaları

Kariyerin oluşumunda sorunlu dönemler olacaktır ve birey bunlarla baş etmek zorundadır. Bu sebeple öncelikle bireysel yaşam döngüsü ve özelliklerinin anlaşılması bu sorunlarla başa çıkmayı kolaylaştıracaktır.

Kariyer aşamalarını D. Levinson aşağıdaki şekilde sıralamıştır⁶:

Aileden ayrılma(17-22): Kişinin aileden uzaklaştığı ve kendi kendine yetme dönemidir. Bu dönemde kısmi olarak aileye bağımlı olunabilir.

Rüşt Dönemine giriş(22-28): Kişinin eğitimini tamamladığı ve ileriye yönelik bağlantılarda bulunduğu dönemdir. Kişi bu dönemde yaşam tarzını belirlemeye çalışır.

30 yaş değişimi-Geçiş dönemi(28-33): Bu dönemde kişi şahsi ve mesleki amaçlara doğru yönelime girer.

Yerleşme(33-40): Bu aşamada kişi sosyal ilişkilerini azaltır ve işine yoğunlaşarak kendisini üstlerine kabul ettirmeye çalışır.

Orta ömre geçiş(40-45): Bu aşama süresince kişiyi kariyeri konusunda yeni düşüncelere sahip olur. Sosyal ilişkileri daha kuvvetlenir.

50 Yaş Değişimi(50-55): Bu dönemde bunalımlar yaşanabilir.

Orta erişkinliğin sonu(55-60): Durağan bir süreçtir. Kişi artık kariyerinin sonlarına geldiğinin farkına varır.

⁴ KARATAŞ A; *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri*; Etap Yayınevi, 2010:142

⁵ T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2008:125

⁶ ŞİMŞEK Ş; a.g.k., s:358-359

Son erişkinliğe geçiş(60-65): Çoğunlukla kişinin emekli olduğu süredir. Bazıları için hüzünlü bazıları için mutluluk vericidir.

Son erişkinlik(65-...): Bu süreç değerlendirme ve dinlenme dönemi şeklinde ifade edilebilir.

Erikson ise insan hayatını sekiz ana bölüme ayırmıştır. Her dönem, o dönemde çözülmesi gereken problem ve olası durumlarla ifade edilir. Bu krizlerin sonucunda kişinin bir takım görevleri yerine getirmesi ve bazı özellikleri kazanması gerekir. Yaşam safhalarını; çocukluk, yetişkinlik ve olgunluk dönemleri olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür⁷.

a) Çocukluk

Doğumla birlikte başlayarak onlu yaşların başında sona eren dönemdir. Oral duyum devre (0–1 yaş), anal–kasal devre (2–3 yaş), Fallik lokomotor devre (4–5 yaş) velatans (6-12 yaş) devrelerini kapsar. Bu safha tez konumuzun dışında olduğundan burada incelenmeyecektir.

b)Yetişkinlik

Onlu yaşların başından kırklı yaşlara kadar olan dönemdir. Kendi içerisinde üç safhaya ayrılır. Bunlar; *Püberte ve Adölesans (13–18 yaş)*: Erikson bu safhayı insan hayatının en önemli dönemi olarak görmüş ve kuramında oldukça büyük yer vermiştir. Bireyin kişilik özellikleri ve çevresinin etkisiyle gerçek kimliğine kavuştuğu dönemdir.

İlk Yetişkinlik Devresi (19–25 yaş): Bu safha kişinin çevresi ile ilişkilerini geliştirdiği bir dönemdir. Kişi bu dönemde evinde eşi, işyerinde de iş ve mesai arkadaşları ile yakınlıklar kurar. Bu yakınlıkları kuramadığı zaman toplumdan yalıtılmışlık ve terkedilmişlik duyguları kendini gösterir⁸.

Yetişkinlik Devresi (26–40 yaş): Evinde ve işinde belirli bir düzen oluşturan bireyin en verimli olduğu dönemdir. İşte üretkenlik, sanatta üretkenlik, meslekte üretkenlik bu devrenin özelliğini oluşturur. Birey üretkenlik durumuna geçemiyorsa yaşamına bir durgunluk ve anlamsızlık gelir. Bu durum orta yaş bunalımı olarak

⁷ AYTAÇ S; *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, 1997:53

⁸ BACANLI H; *Gelişim ve Öğrenme*, 2001:94

adlandırılır⁹. Bu bunalım genelde erkek bireylerde ortaya çıkar ve iş değiştirme, boşanma ve kendini tatmin edecek başka ortamlar yaratma çabası ile sonuçlanır.

c)Olgunluk

Bu dönemde birey hayatını gözden geçirir. Sonuçta yaşadığı hayatın yaşanmaya değer olduğuna karar verirse, iyi ve kötü yanlarıyla yaşamı ile barışabilirse benlik bütünlüğüne ulaşır¹⁰. Aksi takdirde ölümlerle birlikte yok olacağına inanarak çökkünlük ve bunalıma düşer.

Ayrıca literatürde yaşam evreleri dört kariyer geliştirme modeli adı altında farklı bir boyutta da gösterilmiştir.

⁹ CÜCELOĞLU D; *İnsan ve Davranış*, 1992:366

¹⁰ BACANLI H; a.g.e., s: 296

Miller ve Form(1951)		Super(1980)	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-15	Hazırlık dönemi	0-14	Büyüme
15-18	İşe başlangıç dönemi	15-24	Keşif
18-34	Deneme	25-44	Tesis
34-60	İstikrar	45-64	Sürdürme
65+	Emeklilik	65+	Düşüş
Hall ve Nougaim(1968)		Schein(1978)	
0-25	İş öncesi	0-21	Büyüme-fantezi-Keşif
25-30	Tesis	16-25	İş yaşamına giriş
30-45	İlerleme	16-25	Temel eğitim
45-65	Sürdürme	17-30	Erken kariyerde tam üyelik
65+	Emeklilik	25+	Orta kariyerde tam üyelik
		35-45	Orta kariyer krizi
		40+	Geç kariyer
		40+	Düşüş ve ayrılış
		?	Emeklilik

Tablo 1. Dört kariyer geliştirme modeli¹¹

Dört modeldeki ortak noktalar

- Bireyler belli görevlerden oluşan bir dizi aşama boyunca ilerlerler.
- Her aşama belli bir yaş dilimine karşılık gelmektedir.

¹¹ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:21

Kariyer aşamaları başlığı altında birçok kuramdan bahsettik fakat geleneksel anlamda kariyerin *Keşif, İlerleme, Sürdürme* ve *Düşüş* olarak dört aşamadan oluştuğu söylenebilir.

Bu evreleri daha geniş bir şekilde ele alacak olursak beş evreye indirgeyebiliriz.¹²

1. **Büyüme Evresi:** Bu dönem 0-14 yaş gurubunu kapsar. Çocukluk döneminde; çevreden, aileden, arkadaş çevresinden ve okuldan devamlı olarak yeni ve farklı bilgiler edinilmekte, deneyimler yoluyla kişisel gelişimde ilerleme sağlanmaktadır.

2. **Keşif Evresi:** Bu dönem 15-24 yaş gurubunu kapsar. Keşif döneminde birey kendini değerlendirmekte ve hangi tür bir işe yatkınlığı olduğunu tespit etmeye çalışmaktadır. Bu dönemde genellikle çok fazla ailevi sorumluluk üstlenilmesi söz konusu olmamaktadır.

3. **Kurma Evresi:** Bu dönem 25-44 yaş gurubunu kapsar. Çalışma dönemine atılan birey; mesleki hayatının en önemli aşamasında, iş hayatı oluşturma sürecindedir. Mesleki ve bireysel gelişimi ile ailevi sorumluluklar açısından önemli bir dönemdir.

4. **Koruma Evresi:** Bu dönem 45-64 yaş gurubunu kapsar. Bireyin mesleki bağlamdaki kazanımlarını koruma aşaması olarak da değerlendirilebilir. Aile hayatında bazı değişimlerin de yoğun olarak gözlenebildiği bu evre bireyin yetişkinlik dönemini oluşturur.

5. **Azalma ve Çözülme Evresi:** Bu dönem 65 ve üzeri yaş gurubunu kapsar. Olgunluk döneminde bireyin; yetki ve sorumluluklarında azalmalar söz konusu olmakta ve bu durum birey tarafından kabul görmektedir. Bununla beraber uzun zamandır faal çalışma hayatında olan kişinin bu aşamada ailevi bir takım problemlerle (Sağlık sorunları vb.) karşılaşması ihtimali yüksektir. Birey bu doğrultuda emeklilik planları yapıp kendisi için yeni bir yol haritası çizecektir.

¹² DÜNDAR G; ve diğerleri; *İnsan Kaynakları Yönetimi*; İ.Ü. İşletme Fakültesi İKY Anabilim Dalı; Beta Yayınevi, 2010:269

2.3. Kariyer Değerleri

Kariyer değerleri (career anchors), çalışanın kendi kariyeri için olmazsa olmaz gördüğü hususlardır. Bu hususlar, çalışanın başarılı bir kariyer için nelerin gerektiği yolundaki temel düşünceleridir. Bunlar, çalışanın yeteneğini, ihtiyaçlarını ve kişisel değerlerini algılamasına bağlı olarak kariyerini belirlemesini sağlamaktadır ve kariyerle ilgili bütün kararları etkilemektedir.¹³ Kariyer değerleri (career anchors) modeli; Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden Edgar Schein'in; 44 mezun lisansüstü öğrencisiyle, 10-12 yıl süren derinlemesine mülakatlarla ve boylamsal bir çalışma gerçekleştirerek bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan sebepleri bulmaya çalışan bir modeldir.¹⁴ Kariyer değerleri bir bireyin bireysel olarak algıladığı yetenekleri ve temel değerleri ile güdü ve ihtiyaçlardan doğan bir benlik kavramıdır. Bu değer kümeleri, bir insanın iş tecrübelerini yönetip dengeleyerek kişinin kariyerle ilgili seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır.¹⁵ Schein'a göre; kariyer değerleri ile çalıştıkları işi örtüştürebilenler için; etkililik, tatmin ve uygunluk gibi bazı pozitif kariyer çıktıları elde etmeleri söz konusu olmaktadır. Çoğu çalışanlar bu birleşmeyi tam sağlayamadıklarından toplum içinde kariyer adına birçok değişkenlerle karşılaşmaktadır.¹⁶ Bazen insanlar kariyer seçiminde karar verene kadar değer kümelerinden hangisine ait olduklarını bilemeyebilirler. Bu aşamada bireyin geçmiş iş tecrübesi, ilgileri, yetenek ve eğilimleri, kişiliği, kariyer değerini bulmada yardımcı olmaktadır. Schein'in orijinal çalışmasında Kariyer Değerleri Kümesi beş grupta toplanmasına rağmen daha geniş meslek gruplarıyla yapılan sonraki çalışmalarda ilave üç grup daha kariyer değerlerine eklenmiştir.¹⁷

¹³ MIGNONAC K. ve HERRBACH, O.; *Managing Individual Career Aspirations and Corporate Needs: a Study of Software Engineers in France*, 2003:210

¹⁴ YARNALL J; *Career Anchors, results of an organisational studying in the UK*, 1998:56

¹⁵ DANZIGER N; VALENCY R. ve RACHMAN-MOORE D; *The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory*, 2008:7

¹⁶ DANZIGER N. ve VALENCY R; *Career Anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case*, 2006:294

¹⁷ AYTAÇ S; *Çalışma Yaşamında Kariyer*, 2005:102-105

Bu değerleri ise Şu Şekilde sıralamak m¼mk¼nd¼r:

a) Teknik Fonksiyonel Yetkinlik

Teknik Fonksiyonel Yetkinlik değerine sahip insanların kariyer seçimi, teknik m¼cadeleleri ¼zerine dayalıdır. Bu kişiler, yapmak için eğitildikleri is eęeŐidindeki kabiliyetlerinden yararlanmaya devam etmek isterler ve islerini yaparken heyecan içinde geręekleŐtirirler. Kendi yetenek alanlarından uzaklaŐtıracak veya onları genel y¼netime itecek pozisyonlardan kağınırlar. Kısaca ise ve g¼reve y¼nelik olmak, teknik becerilerini g¼stermek isteği baskın kariyer değeridir. Bu değerin ¼ne eğıktığı kişilerde uzmanlık alanında derinleŐme ve b¼y¼me, ¼rg¼tte y¼kselmekten daha ¼nemlidir.

b) Genel Y¼netsel Yetkinlik

Bu değere sahip bireylerin ¼zellikleri, baŐkalarını ve onlara ait fonksiyonların organizasyonuna ve y¼netilmesine y¼nelik olumlu tutuma sahip olmak olarak tanımlanabilir. Bu grup içinde bazılarının ¼ncelikli is hedefi, idari kabiliyetlerini geliştirmek olmasına karŐılıklı, bazıları ise y¼netici olmak için ¼zel eğaba harcarlar ve kariyer tecr¼belerinin bu konuda yeterli olduğuna inanırlar. Aslında analitik yeteneğin (analiz, problem eğözme yeteneği) kişiler arası yeterliliğin (etkileme, yol g¼sterme, y¼netme insanların kontrol etme yeteneği) ve duygusal yeterliliğin, y¼netimin ¼st d¼zeyine eğıkmak isteyen bir Őahısta yeterince gelişmiş olması Őarttır. eę¼nk¼ bu durum, y¼netimin en ¼st seviyesindeki y¼neticilerin karar verme eğabalarındaki etkinliğini artırır.

c) Girişimcilik-Yaratıcılık

Yeni ¼r¼n veya hizmet ¼retmek, bilgi ve becerilerini bu ama eę için kullanmak veya yeni isletmeler kurmak bu kariyer değerinin ¼nemli ¼zellikleridir. Bir Őey yaratmak g¼e¼l¼ bir ihtiya eğtır. Bazıları kendi ¼rettikleri ¼r¼nlerin yani kendi baŐarılarının Őirketin isimlerine veya baŐarılarına aksettirildiği kişisel servetleri olarak g¼r¼rler. eğabuk sıkılırlar ve projeden projeye koŐmayı severler. Birilerini y¼netme yerine, kendilerini heyecanlandıracak yeni bululŐlara başlamayı tercih ederler.

d) Özerklik/Otonomi-Bağımsızlık

Bu değerin baskın olduğu kişiler örgütsel sınırlamalar altında çalışmak istemezler. Kariyerlerinde temel belirleyici, serbest hareket edebilmektir. Başkalarına bağımlı olmak yerine, tek başına çalışmayı tercih ederler. Bazılarının, ücretlendirme, zaman, transfer gibi konularda başkalarına bağlı olmak yerine tek başına veya küçük bir firmanın elamanı olarak çalışmak istedikleri anlaşılmaktadır. Bu insanlar, örgüt yaşamının sınırlamaları altındaki çalışmalara tam adapte olamazlar. Bunların çoğu ya danışman olmak için ya da kendi işlerine başlamak için işi bırakırlar.

e) Güvenlik-istikrar

Örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı bu değere sahip kişilerin önemseydiği konulardır. Bu kişilerin iş ve istihdam güvenliği, kariyer seçiminde belirleyici bir etkiye sahiptir. Çoğu insan için iş güvenliği, sosyal güvenlik, oldukça önemli anlamlar taşır. Kişiler gelecekte karşılaşılabilecekleri tehlikelerden sosyal güvenlik kanalıyla korunmak isterler. Emeklilikte sağlık, maddi ve sosyal güvenceyi sağlamak, kariyer seçiminde de etken olabilmektedir. Bazılar için güvenliğin anlamı iş güvenliği olup, genelde daimi istihdam güvencesi sağlamak için kamu kesiminde çalışmak isterler ve kariyer seçiminde buna dikkat ederler.

f) Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adanmak

Belli bireysel ve sosyal değerlere saygı, başkalarına yardım ve başarıya adanmışlık bu değeri yansıtan özelliklerdir. Bu değere sahip bireyler genellikle, dünyayı birçok yönüyle geliştirme çabası ve çalışması içindedirler. Çevre sorunlarıyla ilgili çözüm üretme gibi sosyal hayata ait problemlerle ilgilidirler. İş hayatlarını, topluma yardımcı olabilme yönünde ayarlarlar. Yeteneklerinden daha çok, değerlerini karşılayabilecekleri işlere karşı ilgili oldukları görülür.

g) Saf Meydan Okuma

Zor problemlerle uğraşmayı sevmek, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak bu değerin ortak özelliklerindedir. Bu değeri taşıyan bireylerde rekabet sonucunda kazanabilmek, çok şeyin önünde gelmektedir. Asılamayan ve çözülemeyen problemleri

sonuçlandırıcaya kadar, üst düzey uğraşından zevk almak ve bu noktada toleranssız olmak, Saf Meydan Okuma değerinin en temel özelliklerindedir.

h) Hayat Tarzı

Kariyer daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görmek, iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak bu değere sahip kişilerde daha baskındır. Bu bireyler için aile değerleri ve anne-babanın kendisi ile ilgili düşünceleri ve planları çok önem taşır. Aile değerlerine önem veren organizasyonlara ilgilidirler. Mesai saatlerine ve tatil periyotlarına karşı hassastırlar. Aile ihtiyaçlarıyla mesleğin gerekliliklerini örtüştürme çabasında olma, bu değerlerin özelliklerindedir.

2.4. Kariyer Boyutları

İnsanların kariyerleri; gerçekçi ve objektif olan dışsal boyut ve kişilerin subjektif algılamalarından meydana gelen, içsel boyut olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır¹⁸

2.4.1.Kariyerin Dışsal Boyutu

Kariyerin dışsal boyutunu, belli bir işe yönelmiş olan objektif ilerleme basamakları olarak tanımlayabiliriz. Kariyerin dışsal boyutuna; herhangi bir fabrikada çalışan bir işçinin gözlemlenebilir bir gelişme göstererek ücret ve kıdeminin artışı, daha az fiziki güç isteyen bir bölümde çalışmaya başlaması örnek olarak verilebilir. Tanımda da belirtildiği üzere bu basamakların hepsi objektif ve belirgindir.

2.4.2.Kariyerin İçsel Boyutu

Örgütte gelişmenin subjektif boyutu olan kariyerin içsel boyutu; kişinin, kariyer gelişimini kendine özgü bir biçimde algılamasıdır. Kişilerin davranışlarına ve hareketlerine asıl yön veren, kariyerlerine ilişkin algı ve beklentileridir. Kişinin işle ilgili şikayetler, motivasyonunun yüksek olması, işe gitmemesi veya işten ayrılması,

¹⁸ KAYNAK T. ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1998:233-236

çalışanın işiyle ve kariyer geliştirmeyeyle ilgili sübjektif algılamaları örnek olarak verilebilir. Başarılı bir KY uygulamak isteyen her örgüt, çalışanların beklentilerine karşı kariyerlerini nasıl algıladıklarını yani kariyerin içsel boyutunu göz ardı etmemelidir.

3. KARIYER SEÇİMİ

Kariyer kavramı 16. yüzyılda ortaya çıkmış olmasına rağmen, iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması Frank Parson'un 1909 yılında yazdığı "Meslek Seçimi" kitabı ile görülmektedir. Parson (1909) bu çalışmasında bireyin ancak kendi özelliklerine uygun bir meslek seçmesi ile mutlu olabileceğini savunmuştur¹⁹. Parson'un bu alanda sınırlı ve yeterli olmayan çalışmaları 1950'li yıllara kadar gelişmiş ve etkisini göstermiştir. 1950'li yıllara kadar araştırmacılar bir yandan meslekler, yapılan işler ve işlerin gerektirdiği yetenekler üzerinde çalışırken, diğer yandan kişilerin yetenekleri ve ilgilerinin ölçülmesi için çeşitli ölçme araçları geliştirmişlerdir. 1900'lü yıllarda başlayan kuramsal çalışmalar daha çok birey üzerinde durmuş ve bireyler ile meslekleri eşleştirmek, bireysel kariyer aşamaları ve bireylerin kariyer seçimi kararı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunun sebebi bireysel özellikler ile mesleklerin gereklilikleri doğru eşleştirilince mesleki başarının ortaya çıkacağına düşünülmesidir. 1950'li yıllardan sonra araştırmacılar, meslek ve kariyer seçiminin dinamiğini araştırmaya başlamışlardır. Araştırmacılar kariyer seçim hedeflerinin nasıl oluştuğu, geliştiği ve bu süreci hangi etmenlerin etkilediği sorularına yanıt bulmaya çalışmışlardır²⁰ 1951 yılında Ginzberg, Ginsburg, Axelrod ve Herma kariyer konusunda yaptıkları çalışmada, kariyer gelişimini bir süreç olarak ele almışlardır. Ginzberg ve diğerleri (1951) kariyer seçimini bireylerin yaş gruplarına göre sınıflandırmışlardır.

Anne Roe 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile kariyer kavramını birey psikolojisi bağlamında ele alarak, bireyin kariyer seçimini ve gelişimini Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi ile bağdaştırmıştır. Anne Roe, "kişilik gelişimi" adını verdiği kuramında, çocukluğun geçtiği çevre, ihtiyaçların gelişmesi, kişilik

¹⁹ ZUNKER, V.G; *Career counseling: Applied concepts of life planning*, 1998:26

²⁰ KUZGUN Y; *Meslek Danışmanlığı Kuramlar ve Uygulamalar*, 2000:94

değişkenleri ile kariyer seçimi arasında ilişki olduğunu öne sürmüştür.²¹

1957 yılında Donald E. Super “Kariyer Psikolojisi” isimli çalışmasında “mesleki benlik” kuramını öne sürmüştür. Super’ e göre mesleki benlik kuramının gelişiminde yer alan beş aşama; “büyüme”, “keşfetme”, “kabul”, “koruma” ve “çöküş” şeklindedir. Super kuramında mesleki benliğin oluşması sürecinin; ekonomik, sosyal ve psikolojik faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir.

1963 yılında Tiedeman ve Ohara; Ginzberg ile Super’ in öne sürdüğü teorilerin arasında bir köprü niteliğinde olan “Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi’ni geliştirmişlerdir. Tiedman ve Ohara diğer çalışmalardan farklı olarak meslek seçiminde eğitim faktörünün etkisine değinmişlerdir. Donald Super, daha önceki çalışmalarını gözden geçirerek 1972 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, kariyer gelişim sürecini tekrar ele almıştır. Bu çalışma sonucunda Super’ e göre bireyin meslek ile ilgili kişisel görüşü fiziksel ve zihinsel gelişim ile doğru orantılı gelişmektedir. Ayrıca meslek ile ilgili gözlemler, iş çevresi ve genel deneyimler gibi faktörler de, kişinin meslek ile ilgili kişisel bakısına etki etmektedir. Super’ in geliştirmiş olduğu bu teori, kariyer gelişimi teoriler içinde en gelişmiş olan teori olarak kabul görmektedir²²ve birçok araştırmacı tarafından desteklenmektedir.²³

Gottfredson 1981 yılında “daraltma ve uzlaştırma” teorisini öne sürmüştür ve bu çalışmasında meslek seçiminde sosyal faktörlerin etkisini vurgulamıştır. Gottfredson’a göre ‘meslek seçimi kişinin kendini sosyal düzen içinde bir yere yerleştirme girişimi ve çabasıdır.’²⁴ Gottfredson, meslek seçimini “seçenekleri daraltma süreci” olarak ele almaktadır. Bireylerin içinde buldukları sosyal ortam onlara bir dizi seçenek sunmaktadır. Her bir birey kendi karakteri gereğince bu seçenekleri azaltır.

1986 yılında Liebowitz ve Lea kariyer seçimi ve gelişimi konusunda yapılan çalışmalar ve üretilen teorileri bir araya getirerek analiz etmişler ve su sonuçlara varmışlardır;

²¹ ERDOĞMUŞ N; *a.g.e.*, s:49

²² BAILEY L.J; STADT, R.W., *Career Education: New Approaches To Human Development* Bloomington, 1973:82

²³ OSIPOW S. H; *Theories of Career Development*, Prentice Hall Inc: New Jersey, 1983

²⁴ KUSZGUN Y; *a.g.e.*,s.206

1. Birey kendi kariyerine, hayatının farklı dönemlerinde farklı olarak yaklaşmaktadır.

2. Bireyin belli başlı kişisel özellikleri, kariyer seçimini etkilemektedir (zeka, beceriler, kişisel değerler ve benzeri kişilik özellikleri)

3. Kariyer seçimi bireyin çevresindeki “dış faktörler” tarafından da etkilenebilmektedir (ebeveyn desteği/baskısı, toplumun ekonomik ve sosyal şartları, öğrenme fırsatları)

4. Kariyer seçimi genel olarak belli bir süreci kapsar. Bunlar; ‘belirginleştirme’, ‘seçme’ ve ‘netleştirme’dir. Bu seçime uyum sağlama süreci genel olarak; ‘başlama’, ‘iyileştirme’ ve ‘bütünleşme’ şeklinde ortaya çıkmaktadır.

5. Meslek seçiminin sonuçlarına uyum sağlama genellikle iş çevresindeki faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden en etkilisi; bireyin beklentileri ile iş çevresinin sağladıkları arasındaki farkın büyüklüğüdür.

6. Memnuniyet ve başarı, iş ile birey arasındaki uyuma bağlıdır.

7. Bireyin işinde elde ettiği kariyer, bireyin yaşam başarısını ifade etmektedir.

Kariyer seçimini etkileyen faktörlerin bilinmesi ve kariyer seçiminin bireyin yaşamını nasıl etkileyebileceğinin anlaşılması ile, kişiye kariyer seçimi konusunda yardımcı olunabilmesi mümkündür.²⁵

21yy da kariyer seçimi, kariyer geliştirme sisteminin kapsadığı kariyer planlamanın başlangıç unsuru olarak kabul edilmektedir. Çünkü bireyin kariyerini planlama süreci eğitimini tamamlayıp bir işe girmesiyle başlar. İşte bu süreci başlatacak olacak olan kariyer seçimi kişinin ilerlemek isteyeceği kariyer yolunu belirlemesinde bireye yardımcı olacaktır.

3.1. Super’in Benlik Kuramı

Super’e göre meslek seçimi, o ana kadar geliştirmiş olduğu öz kavramının yani kendini algılama şeklinin ortaya konmuş halidir. Öz kavramı bireyin içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak meslek davranışı haline dönüşebilir. Bireyin yaşının ilerlemesi ile

²⁵ Leibowitz Z.B; Farren C; *Designing career development systems*, 1986:35-36

ilgili tutumları kararlılık kazanır. Bireyin ilk gençlik çağı ile daha ileri yaşlarda mesleki yönelim kararı arasındaki farklılıklar bu nedenledir.²⁶

Super'in kuramının temelini oluşturan benlik kavramı, bireylerin olgunlaştıkça sahip olduğu rollerinin, kişiliklerinin, eğitimlerinin ve değer yargılarının etkileşime girmesi sonucu oluşan bir hayat görüşüdür. Birey çeşitli meslekler ile ilgili olan bilgileri edindikten sonra kendi fikirlerini karşılaştırması sonucu bir seçim yapar ve böylece kariyer tercihini yapmış olur.²⁷ Super'e göre kariyer seçimi, benlik kavramı ile sosyal ve ekonomik faktörlerin birleşmesi sonucu gelişir ve bireyin yaşamı boyunca kişisel gelişimine paralel olarak gelişim gösterir.²⁸

Super meslek gelişiminin hayatının bir anında belirli bir mesleğe karar verip o doğrultuda iş bulma çabasından ibaret olmadığını, bireyin yaşamının sonuna kadar devam eden dönemlerden oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmüştür ve mesleki gelişimi şu basamaklara ayırmıştır.²⁹

Büyüme Dönemi

Çocuğun fiziksel, psikolojik ve sosyal bakımdan hızlı bir gelişim gösterdiği, bilinçlenmenin başladığı dört yaşından ortalama 14 yaşına kadar olan dönemdir. Çocuk çevresindeki yetişkinleri izler ve onlara benzemek ister; bunun etkisiyle bir takım mesleklere özenir. Çocuklukta belirtilen tercihlerde o işe ulaşma olasılığı dikkate alınmaz, heves ve özentiden öteye gitmez. Çocuk, yaşantıları arttıkça işin koşulları ve olanakları gibi konularda bilgi sahibi olur. Daha önce birbiri ile tutarlı olmayan mesleklere ilgi duyarken, bazı seçenekleri eleme ve tercihleri azaltma gereği hissedebilir. Çocuk okula başladıktan sonra yetenekleri, neler yapabileceği ve ne olmak istediği ile ilgili olarak öz kavramını geliştirir. Anne-baba ve diğer yetişkinleri gözlemleyen çocuk, çalışma yaşamı ve meslekler hakkında fikir sahibi olur ve kendi öz kavramı ile meslekler arasında ilişki kurmaya başlar. Super bu dönemi hayal, deneme ve gerçeklik adını verdiği 3 alt basamakta incelemiştir.

²⁶ KUZGUN Y; a.g.e., .s:84

²⁷ SUPER D. E; SVERKO B; *Life Roles, Values and Careers: International Findings of The Work Importance Study*,.1995:54

²⁸ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., .s:55

²⁹ KUZGUN Y; A.g.k., s:84-85

Araştırma Dönemi:

On dört-yirmi dört yaşlarını kapsayan bir dönemdir. Bu dönemde ergen, hangi etkinliklerin ilgisini çektiği ve bu etkinliklerdeki başarı durumunu düşünmeye başlar, toplumun değer yargıları konusunda fikir edinir ve geçmişte yaşadığı deneyimleri değerlendirip, yaptığı tercihlerin kendini ulaştırmak istediği hedeflere ulaştırabilme olasılığını sınar. İsteklerini, olanakları ve yetenekleri göz önüne alarak toplumca uygun olarak kabul edilebilen planlar yapma becerisi geliştirir. Super bunu sentez süreci olarak adlandırmaktadır. Deneme, geçiş ve sınama olmak üzere 3 basamakta incelenebilir:

Deneme Basamağı: 15-17 yaşları arasında, ilgi, yetenek, değer ve fırsatların dikkate alındığı, yarı zamanlı işlerde çalışıldığı, geçici tercihlerin yapıldığı ve bu tercihlerin tartışıldığı dönemdir.

Geçiş Basamağı: 18-21 yaş aralığını kapsayan gencin çalışma dünyasına girdiği, öz kavramını bir işte uygulamaya başladığı dönemdir.

Sınama Basamağı: 22-24 yaşları arasını kapsar. Bu dönemde hayatın kazanılacağı bir işe girilir. Çalışma hayatı hakkında daha çok bilgi edinilir. Bu dönem iş ve aile kurma dönemi olup hayatın kazanılmaya başlandığı dönemdir.

Yerleşme Dönemi:

Yirmi beş-kırk dört yaşları arasındaki dönem, genç yetişkinlik ve olgunluk dönemidir. Bu dönemde bir düzen kurma ve bunu devam ettirme yerleşme kavramı ile adlandırılmaktadır. İlk dönemde bir iş kolu bireyi memnun etmeyebilir ve gerçek meslek hayatına başlamadan önce iş değiştirebilir. Ama zaman geçtikçe mesleki anlamda berraklaşma ve sabitleşme yaşanır.

Devam Ettirme Dönemi:

Bu dönem 45-64 yaşlarını kapsamaktadır. Bu dönemde bireyin iş dünyasında bir

yer edindiği, o yeri elinde tutup, geliştirmeye çalıştığı dönemdir. İniş-çıkışların olması doğaldır.

Çöküntü Dönem:

Fiziksel ve zihinsel olarak insan kapasitesinin çöktüğü ve bedensel güçten uzaklaşarak, tecrübe ve bilgisini kullanabileceği alanlara yöneldiği bu dönem 65 yaşından sonrasını kapsamaktadır. Çöküntü dönemi, 65-70 yaşları arasında kişinin iş temposunu düşürüp, azalan kapasitesi ile iş yoğunluğu arasında uyum sağlamaya çalıştığı yavaşlama dönemi ile 71 yaşından sonra meslekten tamamen ayrılma ve işi tam anlamıyla bırakmanın yaşandığı tam emeklilik dönemlerinden oluşmaktadır.

3.2. Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramı

Ginzberg ve arkadaşları (1951) meslek seçim kararını bireyin yaşamının belirli bir döneminde gerçekleşen bir olay olarak görmemektedirler. Meslek seçim kararı, kişinin yaşamının ilk 20 yılında, genel kişilik gelişimine paralel olarak gelişen bir süreçtir. Bu süreç içinde bireyin istekleri ve olanakları arasında bir uzlaşma beklenmektedir.³⁰

Ginzberg ve arkadaşları mesleki gelişim sürecini hayal dönemi, deneme dönemi ve gerçekçi dönem olmak üzere 3 aşamada incelenmektedir:

Hayal Dönemi (7- 12 yaşları):

Bu dönemde her çocuk gelecekte yapmak istediği mesleğe dair hayali bir fikirleri vardır. Çocuğun günlük heveslerine dayanan bu tercih sık sık değişikliğe uğrayabilir. Çocuklar genellikle bu dönemde hoşlandığı etkinlikleri içinde barındıran meslekleri arzularlar. Çevresinde imrendiği yetişkinlerin ya da masal ve film kahramanlarının yaptıkları işleri oyunlarında temsil ederler ve gelecekte onların yaptıkları işleri kendilerine meslek olarak belirleyebilirler. Çocuğun, bu dönemde gerçekler ile ilgisi olmadığı için kendi yeteneklerini ve mesleklerin maddi olanaklarını

³⁰ KUZGUN Y; a.g.e., s:82

düşünmemektedirler.

Deneme Dönemi (12-18 yaşları):

Geçici seçimler dönemi olarak da bilinen bu süreç 4 basamaktan oluşmaktadır: Bireyin ilgilerinin ayrışmaya başladığı bu ilk basamak 11-12 yaşlarını kapsamaktadır. Çocuk bu basamakta hoşlanıp hoşlanmadığı etkinlikleri belirler ve ilgilerin önemini anlamaya başlar. 12-14 yaşları arasında yaşanan yetenek basamağında çocuk yeteneğin meslek seçimindeki önemini kavrar ve kendi yeteneklerini saptamaya çalışır. 15-16 yaşlarında değer basamağında, ergen bireyde topluma hizmet etme inancı gelişmeye başlar. Mesleklerden elde edilecek doyumun ve farklı mesleklerin olanak verdiği başka yaşam biçimlerinin farkına varır. Son basamak olan geçiş basamağında 17-18 yaşları arasında olan genç kendini ve meslekleri tanımaya başlar. Mesleki tercihlerini somut ve gerçeklere dayalı bir şekilde yapması gerektiğinin farkına varır.

Gerçekçi Dönem (18-22 yaşları)

Bu dönem araştırma, billurlaşma ve belirleme olmak üzere 3 basamaktan ibarettir:

Araştırma Basamağı: Araştırma basamağında birey ilgi ve yeteneklerini belirlemeye ve mesleklerin kendisine sağlayacağı olanakları daha iyi tanıma çalışmalarına devam eder. Üniversiteye ilk giriş yılları ile hedeflerinin daralması arasındaki bir süreçtir. Bu dönemde temel eğitimleri görmekte olduğu için henüz kesin bir karara varmamış olması mümkündür.

Billurlaşma Basamağı: Kararların kesinlik kazanmaya başladığı, net bir meslek seçiminin yapıldığı dönemdir.

Belirleme Basamağı: Bireyin iş ile ilgili kararında tam anlamıyla belirlediği ve pekiştirdiği gelişim dönemidir. Ginzberg ve arkadaşları yaşamın ilk 22-23 yılında

kariyer seçimini tamamladığını söylemelerine rağmen daha sonra 1970'li yılların başlarında kariyer seçiminin hayat boyu süren bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedeni olarak da kişinin mesleki hazırlığı ve amaçları ile iş dünyasının gerçekleri arasında uyumu bulma ve iyileştirme çalışmalarının sürekliliği olduğunu belirtmişlerdir.³¹

3.3. Holland'ın Kariyer Kuramı

Bu teori, 'iş tatmini ve mesleki başarının, bireyin kişilik özellikleri ile çalıştığı ortam arasındaki tutarlılığa bağlı olduğu' önermesi üzerine kurulmuş ve kişileri kariyer seçimlerini etkileyen faktörler üzerinde durmuştur. Mesleki ilgi alanlarının bireyin kişiliğini ortaya koyduğu belirtilir. Ve kişilik tipleri ile ortamı altı ana grupta sınıflar. Yani bu teori hem örgütü hem de kişileri analiz eder.³²

1. Gerçekçi: Teknik, düzenli, net
2. Araştırmacı: Entelektüel, sistematik ve bilimsel
3. Artistik: yaratıcı
4. Sosyal: başkalarına yardımcı, yol gösterici, eğitici
5. Girişimci: lider, ikna edici
6. Geleneksel: yapısal, detaycı, sayısal verilerden hoşlanan³³

Birey kişilik özelliklerine uygun bir kariyer seçimi yaptığında, kendi ihtiyaçlarına cevap veren örgütün hedefleriyle kendi hedefleri uyuşan bir örgütte bulunmaktan memnun olacak mesleki başarıyı yakalayacak iş tatmini artacaktır.

Holland'ın tipoloji kuramı incelendiğinde bireyin kişiliğinin yalnız meslek seçiminde etkin olmadığı, kişilik ile iş uyumu arasındaki ilişkinin varlığı da gözlenmiştir. Bu doğrultuda kişilik ve mesleğin uyum gösterdiği durumlarda bireyin meslek değiştirme ihtimalinin çok az olduğu görülmüştür.³⁴

³¹ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:57

³² Tez 027135 s:24

³³ ÇALIK T; EREŞ F; a.g.e., s:60-61

³⁴ CAN H; AKGÜN A; KAVUNCUBAŞI Ş; *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 1995:116

3.4. Carl Gustav Jung ‘ın Kişilik Tipolojisi Kuramı

Carl Jung’ın psikolojik tipleri teorisi bireyin kişiliğinde dört boyuta dikkat eder. Bu karakter boyutları Holland’ın meslek tercihi teorisinde olduğu gibi çalışma ortamıyla eşleştirilebilir. Farklı karakter özelliklerine sahip insanlar değişik iş becerilerine sahip olacaktır ve kendileriyle benzer karakter özelliklerine sahip çalışanlarla daha uyumlu çalışacaklardır. Jung’a göre kişilik tipleri :

Duygu-Sezgi: bireyin çevresindeki dünya hakkındaki bilgileri nasıl elde ettiğini belirler

Düşünme-Hissetme: bireyin kararlarındaki objektif kriterler ve subjektif kriterler ve hisleri arasındaki tercihi gösterir.

İçer dönüklük-Dışer dönüklük: bireyin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihi ifade eder.

Hüküm verme-Algılama: bireyin daha düzenli bir yaşam tarzı ile daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihi belirler.³⁵

Sonuç olarak bu teori bireyin kişisel özellikleri ile seçtiği meslek aynı özellikleri taşımaktadır.³⁶

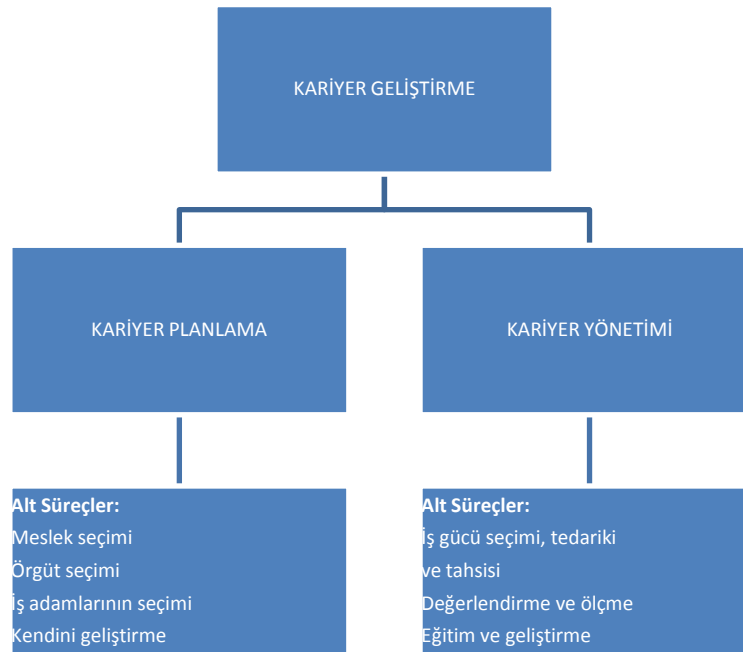
³⁵ ÇALIK T; EREŞ F; a.g.e., s:63-64

³⁶ ÇALIK T; EREŞ F; a.g.e., s:64

4. KARIYER YÖNETİMİ

İşletmelerin nitelikli işgücünü temin etmekte karşılaştıkları zorluk, şu anda ve daha ileriki dönemlerde açık pozisyonları doldurmak, üretimdeki etkinliği ve verimliliği üst düzeylere ulaştırmak kariyer yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Kariyer yönetimi, yeni pozisyonları doldurmak, üretimin etkinliğini maksimize etmek, kaliteyi daha üst noktalara çıkarmak ve mevcut konumun korunmasını sağlamak için kullanılacak en etkili yollardan biridir.³⁷

Kariyer yönetiminin önemini anlayan örgütlerin dikkat etmeleri gereken en önemli nokta kariyer yönetimi ile ilgili uygulamalarının planlı bir şekilde başlatılmasıdır. Ayrıca etkin bir kariyer yönetimi uygulaması için bu yönetim anlayışının yeterince anlaşılması gerekmektedir. Eğer uygulama yeterince anlaşılmamış ise örgüte yarardan ziyade zarar getirecektir. Bu yüzden öncelikle örgütün üst yönetiminin bu anlayışı iyi tanımış, hazmetmiş olması gerekmektedir.³⁸



Şekil 1. Örgütsel kariyer geliştirme modeli³⁹

³⁷ BİNGÖL D; *İnsan Kaynakları Yönetimi*,2003:244

³⁸ ÇALIK T; EREŞ F; *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 2006:83

³⁹ ERDOĞMUŞ N; *Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri*, 1999:63-72

Kariyer yönetimi hem örgüt hem de birey açısından öneme sahiptir. Örgüt açısından bakıldığında, personelin kariyer planlamaları açısından motive etmekteki başarısızlık; boş olan pozisyonları doldurmadaki zorluk, daha düşük personel, daha düşük personel bağlılığı, eğitim ve geliştirme programlarına tahsis edilen paraların uygunsuz hayal kırıklığına, örgüt içerisinde bireyin kendini önemsiz hissetmesine ve uygun görevlendirme yapılmadığında örgüt içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine sebep olabilir.⁴⁰

4.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimine örgütsel açıdan baktığımızda dört aşamalı bir yaklaşımla konuyu ele almamız daha sağlıklı olacaktır.

a. Kariyer planlamasının kapsayacağı personelin belirlenmesi: Örgütte çalışan bütün iş görenlerin kariyer planlaması kapsamına alınması en iyi yaklaşımdır. Ancak organizasyonel yapıda bir üst kademeye yükselmek istemeyen ve bunu açıkça belirtmiş olan, emekliğine kısa bir süre kalmış olan ve örgütün daha sonraki dönemlerde kendisinden faydalanılması düşünülmeyen, ilgi alanları farklılık gösteren ve sorumluluklarını ihmal edecek kadar bu alanlara yönelmiş olanlar, işle ilgili ve kişisel problemlerini öne çıkararak uzlaşmaz ve düşmanca davranışlarda bulunarak örgüt ve çalışanlarına karşı olumsuz tavır sergileyenler bu kapsamdan çıkarılabilirler. Diğer taraftan kapsama alınacak iş görenler için bir öncelik sırası oluşturulabilir.

b. Kariyer patikasının çizilmesi: Kariyer patikası çizilirken yapılacak ilk iş örgüt içerisindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesidir. Bu nedenle iş analizi verilerinden faydalanılmalıdır. Böylece işin gerekleri belirlenmiş olur. Bu adımda farklı pozisyonlar arasındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenmeye çalışılmalıdır. Bu iki çalışmanın sonucunda teorik ve pratik açılarından benzer işler iş aileleri adı altında bir araya getirilirler. Böylece Alt kademedeki çalışanlar gelecekte aynı iş ailesinin bir

⁴⁰ ÇALIK T; EREŞ F; *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 2006:82

üst pozisyonunda görev alabilmek için yetiştirilebileceklerdir.

c. Kariyer Danışmanlarının atanması: Bu aşama uygulama aşamasıdır. Personelin kariyer beklentileri örgüt ihtiyaçları ile karşılaştırma ve uyumlaştırma fonksiyonu görevlendirilen danışman tarafından gerçekleştirilir. Bu danışman kurum içinden veya kurum dışından olabilir. Psikolojik ve sosyal açıdan yeterli örgüt kültürünü benimsemiş, örgüt gerçeklerinin farkında deneyimli ve olgun olma kurum içi danışmanlıkta başarının temel gerekleridir. Bu özellikleri taşıyan kişi kurum içinde bulunmuyorsa dışarıdan da tedarik edilebilir.

d. Bireysel planların gerçekleştirilmesi: Bu aşama kariyer danışmalarının önemli görevlerinden biridir. Çalışanlarla ilgili veri toplamak yeteneklerini belirlemek gibi görevlerinin yanında motivasyonunu kaybetmiş iş görenlere yeni ufuklar açma ve onları yönlendirmek gibi görevleri de gerçekleştirir.⁴¹

⁴¹ ŞİMŞEK. Ş; ÖGE H.S; a.g.e., s:263-264

X İşletmesi Kariyer Gereksinimleri Analizi	
Değerlendirilen Pozisyon	Kat Yöneticisi
1. Planlama	Amaçların saptanması, önceliklerin belirlenmesi
2. Örgüt	Kısa ve uzun dönemli projelerin hazırlanması, kaynakların toplanılması, iş programlarının yapılması
3. Karar alma	Risk üstlenme, yargılama, verilenden yararlanarak uygun sonuçlara varma.
4. Sorun analizi	Bilgi toplama, sorunları saptama, analiz araçlarını kullanma, çözüm önerileri getirme
5. Yürütme	Programları uygulama, gerekli kural ve kılavuzları hazırlama, destek sağlama, inisiyatif kullanma, izleme ve sürdürme
6. Yönetimsel uygulamalar	Analiz, bütçeleme, denetim, insani kaynakları ve ücret yönetimi konularında gerekli becerilere sahip olma
7. Örgütsel Davranış	Birey ve grubu motive etme, haberleşmeyi kurabilme ve etkin yazılı ve sözlü haberleşme yapabilme, ast, üst ve akranlarıyla ilişkilerini iyi düzeyde tutabilme, katılmayı sağlama
İstenen yeteneklerin değerlendirilmesi	

Tablo 2. Kariyer Gereksinimleri Analiz Tablosu⁴²

⁴² KAYNAK T.; ADAL Z. ve diğerleri; *İK Planlaması*, 1999:170

4.2. Bireysel Kariyer Yönetimi

Birey açısından kariyer planlama kişinin hayatı boyunca çalışacağı iş ve pozisyonları, hedefleri ve geleceğinin sorumluluğunu üstelenerek kendi kendine planlama sürecidir. Bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalıştığı kurum içinde ilerlemesinin veya yükselmesinin planlanmasıdır.⁴³

4.3. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetiminin Bütünleştirilmesi

Örgüt ve birey açısından incelenen kariyer kavramının tarafların üzerinde uzlaşacakları ortak bir bakışla bütünleştirilmesi gerekir. Bu bakımdan kariyer danışmanlarına önemli işler düşmektedir. Danışman her iki tarafı da özümseyerek ortak bir hedef çevresinde tarafları bir araya getirme çabası gösterecektir. Kariyer danışmanları organizasyonun yöneticileri ve diğer çalışanları arasında ortak bir hedef oluşturduktan sonra kendisine gereksinim duyulana kadar aradan çekilmektedir. Böylelikle taraflar arasında beraber hareket etme ilkesi benimsenmiş olup kariyer yönetimi süreciyle başarıyla yürütülebilmektedir.⁴⁴

4.4. Örgütsel Amaçların ve Bireysel Amaçların Bütünleştirilmesi Boyutunda Kariyer Geliştirme İle İlgili Araştırmalar

4.4.1. Örgütsel Kariyer Geliştirmenin Temelleri

Örgütsel kariyer geliştirme ile ilgili araştırmalar 1970 li yıllarda önem kazanmıştır. Kurt Lewin'in alan kuramı, Chicago Sosyoloji okulu araştırmaları örgütsel kariyer geliştirmenin temellerini oluşturmaktadır.⁴⁵

Kurt Lewin' in Alan Kuramı

Kurt Lewin'in 'Alan Kuramı' ve 'davranış' tanımına dayanmaktadır. Lewin bireylerin çevreleriyle olan etkileşimlerini, bireysel davranışların temel belirleyicileri

⁴³ T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; *İnsan Kaynakları Yönetimi*,2008:127

⁴⁴ ŞİMŞEK. Ş; ÖGE H.S: a.g.e., s:266

⁴⁵ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:69

olarak ifade etmektedir⁴⁶Bireyin davranışı, birey ve çevrenin her ikisinin ortak sonucudur.⁴⁷ Yaş, zeka, cinsiyet, özel yetenek gibi bir dizi kişisel, aile, arkadaşlar, yaşanılan çevre gibi çevresel faktörler davranışa etki eder. Bütün bu faktörler yaşam alanı denilen kavramı oluşturur. Bireyin yaşam alanındaki, kişisel ve çevresel faktörler sürekli değişmektedir. Değişimlerin çok hızlı olduğu zamanlarda birey yoğun stresli bir dönem geçirir.⁴⁸

Çevre psikolojik olarak davranışı etkilediğinden, bireyin davranışlarını etkilemek de psikolojik çevresine yardımcı olmakla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle sosyal destek, bireyin çevre faktörü içerisinde yer almaktadır⁴⁹

Lewin fizyolojik süreçlere ait teorik düşüncelerini matematiksel bir model kullanarak sunmak istemiştir.⁵⁰

Yaşam alanı yalnızca o andaki davranışla doğrudan ilgilidir.⁵¹Lewin bazı kavramları somut olmadıkları için dışlamış ancak güç, değer ve gerilim gibi pek de somut kabul edilmeyecek kavramları kuramına almıştır.

Lewin psikolojik çevreyi davranış üzerinde etkisi çerçevesinde tanımlamıştır. Psikolojik çevrenin tüm parçaları bireyin davranışını etkiler ve böylece davranış etkilediği için psikolojik çevre dış durumların bir betimlemesi olur.⁵²

Lewin'in yaşam alanı kavramı, örgütsel kariyer geliştirmeye iki önemli açıdan katkı sağlamıştır.

- 1) Birey bir bütün olarak ele alınır
- 2) Örgütsel ortamdaki bireylerin davranışlarının zaman içerisinde incelenmesi⁵³

Yani örgüt içerisinde birey ve bireyin davranışına örgütün etkisinin incelenmesi dolayısıyla bu kuram örgütsel kariyer geliştirmeye katkı sağlamıştır.⁵⁴

⁴⁶ [http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2010_1/10ilge_kurt.pdf\(13/11/2011\)](http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2010_1/10ilge_kurt.pdf(13/11/2011))

⁴⁷ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:69

⁴⁸ <http://ergenlikdonemi.wordpress.com/tag/ergenlik-kuramlari-2> (13/11/2011)

⁴⁹ YILDIRIM İ; *Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenirliği ve Geçerliği*, 1997:81–87.

⁵⁰ http://www.gevezecene.com/psikoloji/967-kurt_lewin_ve_alan_teorisi.html (13/11/2011)

⁵¹ ÖNER U; EREN A; *Kurt Lewin ve Alan Kuramı, Lewin'in Çocuk Psikolojisi*, s:10

⁵² ÖNER U; EREN A., a.g.e., s:12

⁵³ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:69

⁵⁴ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:70

Chicago Sosyoloji Okulu'nun Çalışmaları

1940'lardan 1960'lara kadar, Chicago Okulu, ayrı bir teknik olarak katılımcı gözlemi geliştirdi. Bu okul, antropolojik modelini araştırmacının toplumundaki gruplarda ve ortamlarda kullanılmak üzere genişletti. Üç ilke ortaya çıktı:

1. İnsanları kendi doğal ortamlarında ya da asıl yerlerinde inceleme
2. İnsanların doğrudan kendileriyle etkileşime girerek inceleme
3. Üyelerin bakış açısına dayalı olarak toplumsal dünyaya dair bir anlayış kazanma ve kuramsal bildirimde bulunma.⁵⁵

Bu okula mensup yazarlar, günlük sosyal hayatın detaylarını anlamadan biçimsel bir kuramın geliştirilemeyeceğini iddia etmişlerdir.⁵⁶

Bu okul sosyologlarında Thomas, bir sosyal gruba üye bireyin kendi hayatını algılama ve dış gerçekliği oluşturma biçimini araştırmıştır.

Diğer bir sosyolog Clifford Shaw ise hayat hikayelerini kariyer ile ilgili çalışmalarda kullanılabilecek bir belge olarak ele almıştır.

Okulun diğer önemli üyelerinde biri olan Hughes da kariyerin objektif ve subjektif olmak üzere iki yönünden bahsetmektedir. Objektif yön bireyin sahip olduğu statüler ve mevkiler; subjektif yönü ise bireyin sahip oldukları hakkında kendi görüşüdür.⁵⁷

Bahsetmiş olduğumuz bu çalışmalar örgütsel kariyer geliştirmeye katkıda bulunmuştur.

4.4.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme

Örgütsel kariyer geliştirme alanında dört bilim adamının araştırmaları ve ortaya koymuş oldukları kuramlar büyük önem taşımaktadır.⁵⁸Kariyerin ilk yılları, örgütsel sosyalleşme, birey-örgüt etkileşimi, kariyer yollarını gösterme ve kariyer aşamaları

⁵⁵ http://yapiuretimi.redbilisim.com/images/cust_files/090328025353.pdf (13/11/2011)

⁵⁶ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:70

⁵⁷ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:70

⁵⁸ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:72

bilim adamlarının inceledikleri ve daha sonrakilere ışık tutan araştırmalardır.⁵⁹

Psikolojik Başarı Kuramı(Douglas Tim Hall)

Psikolojik başarı ve kimliğin kariyerle ilişkisi, bireyin örgütteki ilk yılları açısından önemlidir. Örgütte geçirilen ilk yıllar öğrenmenin en önemli olduğu dönemler olup, bireyin ilerideki başarısını etkilemektedir. Bu süreci iyi değerlendiren bireyler kariyerlerinde daha iyi ye gelebilmektedirler.⁶⁰

Birey yeteri derecede kabiliyete sahip ise yüksek çaba sonucu amacına ulaşır. Bu amaç için gösterilen performans, bireyde psikolojik başarı duygusu yaratır. Bireyin kendine güveni artar ve yeterli bir kimliği elde eder.⁶¹

Üç Boyutlu Kariyer Kuramı(Edgar Schein)

Örgütlerde kariyer hareketliliği üzerinde durmuştur.

Bunlar:

Dikey kariyer hareketliliği: hiyerarşik kademelerdeki değişim

Yatay kariyer hareketliliği: bölümler arası değişim

Radyal Kariyer hareketliliği: sosyal sistemin içine ve dışına doğru hareketlilik

Bu üç hareketlilik biçimi büyümenin üç yolu olarak tanımlanmaktadır.⁶²

Birey- Örgüt Etkileşimi Kuramı(Edgar Schein)

Sosyolojik bir görüştür. Bireyin örgüte ilk katıldığı andaki kariyeri ile örgütün içinde sosyalleştikten sonraki kariyerinin neden ve nasıl değiştiğini incelemiştir. Örgütün bireye etkisi sosyalleşme, bireyin örgüte etkisi ise yenilikçilik olarak tanımlar.⁶³ Birey sosyalleşme sürecinde örgütsel değer, norm ve davranış kalıplarını öğrenir. Bazı bireyler bu süreci kolay atlatırlarken bazıları için çok sorunlu ve zor bir

⁵⁹ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:73

⁶⁰ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:73

⁶¹ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:74

⁶² ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:77

⁶³ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:77

süreç olabilir.

Örgütsel Sosyalleşme(John Van Meanen)

Örgütsel sosyalleşme kavramını örgütlerin, yeni üyeleri örgüte kazandırırken kullandıkları stratejiler olarak tanımlamıştır.

Kollektif Sosyalleşme: Yeni elemanlar grup olarak aynı deneyimi geçirirler. Örgüt için en ekonomik ve en kolay sosyalleşme stratejisidir.⁶⁴Örneğin elemanlara toplu eğitim verme.

Bireysel Sosyalleşme: Yeni elemanlar birbirlerinden farklı deneyimler geçirirler. Yeni eleman ile ona yardımcı olan kişi arasında duygusal yakınlık oluşursa süreç başarılı olur. Örneğin usta çırak ilişkisi gibi.⁶⁵

Örgütler sosyalleştirme sürecini bireylerin sayı ve niteliği, örgütün imkânları ve hedeflerine bağlı olarak sürdürürler. Genellikle bilinçsiz bir biçimde yürütülür ancak örgütte yeniliğin artması için sosyalleşme sürecine dikkat edilmelidir.⁶⁶

Profesyonel Kariyerin Dört Aşaması Kuramı(Dalton, Thompson ve Price)

Bir bireyin profesyonellik yolunda kariyerindeki dört aşaması;

Çıraklık: Başkalarının yönlendirmesi altında çalışır. Rehber eşliğinde çalışma, iş öğrenilir.

Meslektaşlık: Katkı sağlayıcı, yeteneğini ortaya koyar.

Akıl Hocalığı: Yeni elemanlara rehberlik eder, işi öğretir.

Himayecilik: Örgüte yön vermeye çalışır.

Şeklinde tanımlanmaktadır.⁶⁷

⁶⁴ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:82

⁶⁵ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:83

⁶⁶ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:84

⁶⁷ ERDOĞMUŞ N; a.g.e., s:84

5. KARIYER PLANLAMASI

Daha önce literatürde kariyer konusu yönetici tabakalarında olanlar için ele alınan bir konuydu. 1980’li yıllardan sonra İKY’nin işletmecilik alanına artan etkisiyle pek çok organizasyon kariyer geliştirme faaliyetlerini yöneticilerden daha geniş bir çalışan gurubuna genişletmiştir.⁶⁸

5.1. Kariyer Planlamasının Tanımı ve İçeriği

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte iş görenlerin görmüş oldukları işlerin niteliğinin değişmesi ve organizasyonun geleceğe ilişkin beklentileri işletmelerin kariyer planlamasına verdikleri önemin artmasına neden olmuştur. Kariyer planlaması; kariyer yönetiminin içinde bulunan bir bileşendir. Çalışan, örgütte kendisine bir kariyer yolu seçer ve bu yolda ilerlemeye çalışır. Çalışanın bu yoldaki hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşacağı araçları seçme sürecine kariyer planlaması denir. Kariyer planlaması terimi iş hayatına giriş, yeni bir işe atanma, transfer, terfi gibi kariyer seçimlerini içerir. Yani çalışanın meslek hayatını planlaması olarak da ifade edilebilir.

Kariyer; çalışanın meslek hayatının bütününe kapsadığı için örgüte girmesi yani çalışma hayatının başlamasında ilk basamaktır.

Kariyer planlaması, kişinin örgütün ilerideki hedefleriyle kendi hedefleri arasında koordinasyonu sağlayarak içinde bulunduğu işi yapabilmesi için yeteneklerini geliştirmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli bilgiye sahip olmasıdır. Kişi ve organizasyon, kariyer planlamasının oluşturulması ve yönetilmesinde birlikte hareket etmektedirler. Bu planlama için ilk etapta kişi veya organizasyon tarafından kişinin şahsi bilgi ve yetenekleri, ilgi alanları belirlenmeli, daha sonra performansı değerlendirilmeli ve gelecekteki iş hayatı için planlanan pozisyonlar için kişiye gerekli nitelikleri kazandıracak faaliyetler belirlenmelidir. Kariyer planlamasının örgütsel ve bireysel olmak üzere iki türü vardır. Örgütsel kariyer planlaması kişinin işinde

⁶⁸ BİNGÖL D; a.g.e., s:247

ilerlemesini sağlayacak kariyer yolu, bireysel kariyer planlaması ise iş haricinde kişiyi analiz etmekte ve kişinin amaç ve yeteneklerine odaklanmaktadır.⁶⁹

5.2. Kariyer Planlamasının Amaç ve İlkeleri

Kariyer planlaması yapılmasının bazı nedenleri şöyledir:

- İK'nın etkin kullanımı
- Çalışanların ilerleme gereksinimlerinin tatmini ve çalışanların bu yönde geliştirilmesi.
- Personelin kariyer olanakları yoluyla motive edilerek performanslarının artırılması.
- Çalışan tatmininin ve örgüte olan bağlılığının sağlanması.
- Kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmesidir.

Bu hedeflere ulaşabilmek için uyulması gereken ilkelerden bir kısmı şu şekilde özetlenebilir.

- İş görenler ve yöneticiler kariyer planlama sürecinde birlikte çalışmalıdırlar.
- Kariyer planlama görüşmelerinde tarafların samimi ve dürüst olması gerekmektedir.
- Çalışana örgüt tarafından geri bildirim yapılması gerekir.
- Birey kendi kendini değerlendirmelidir.
- Yöneticiler iyileştirme ve geliştirme yönlü çabalarını sürekli hale getirmelidir.
- Örgüt, çalışanın gelişimine imkân sağlamalı ve buna katkısı olacak araçları çalışana sunmalıdır.⁷⁰

⁶⁹ ŞİMŞEK Ş; a.g.e., s:364-465

⁷⁰ ŞİMŞEK Ş; a.g.e., s:365

5.3. Kariyer Planlamasının Nedenleri ve Kariyer Kalıpları

Kariyer planlamasında gerek duyulanlar şu şekilde sıralanabilir:

- Hiyerarşik yapı içinde çalışanların ilerleme isteklerini karşılayacak bir gelişme.
- Yeni veya değişik kariyer yoluna giren personelin mevcut durumlarını değerlendirme gereksinimi.
- Organizasyonda bulunan insan kaynaklarının daha iyi kullanılmasına duyulan gereksinim.
- İş görenin kaliteli bir eğitim ve kariyer olanaklarının sonucu olarak daha iyi bir performans özlemi.
- Üst düzey çalışanın iş tatmini ve örgüte bağlılığı.
- Kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi.

Kariyer planlamasında yönetim kademesinde bulunanların; en önemli unsurun kişinin kendisi olduğu faktörünü unutmamaları ve ‘kariyer kalıplarını mutlaka dikkate almaları gerekmektedir.’ Kariyer kalıbı, kişinin çalışma hayatında sergilemiş olduğu iş ve kariyer davranışlarıdır. Dört tür kariyer kalıbı mevcuttur.

Kararlı kariyer kalıbı: Eğitimini tamamlayarak bir örgüte katılıp hayatı boyunca aynı işi yapanların gösterdiği kariyer kalıbıdır.

Geleneksel kariyer kalıbı: Eğitim hayatında yapılan yarım günlük ve geçici işlerdir. Bunu 20-30 yaşları arasında yapılan ilk tam zamanlı işler takip eder.

Kararsız kariyer kalıbı: Bazı kişiler kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını takip eder. Daha sonra farklı işlerde çalışarak deneme süreci geçirirler. Böylelikle kariyer süreçleri yeniden başlamış olur.

Çoklu kariyer kalıbı: Bu kişiler bir deneme işinden diğerine geçerler. Genellikle eğitim düzeyi düşük seviyede olan kişilerin tercih ettiği kalıptır.⁷¹

⁷¹ ŞİMŞEK Ş; a.g.e., s:366

5.4. Bireysel Kariyer Planlaması

Kişinin bireysel yeteneklerini ve ilgi alanlarını belirlemesini, kariyer olanaklarını incelemesini, kariyer hedeflerini oluşturmasını, bu hedeflere ulaştıracak yolların belirlenmesini ve uygun araçların seçilmesini öngören devamlı bir süreçtir.⁷² Kariyer planlamasında başarılı olabilmenin temel gereği ise iş faktörünün öneminin korunmasıdır.⁷³ Sonuç olarak bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalıştığı mevcut örgüt içindeki ilerleyişinin yada somut olarak ilerlemesinin planlanmasıdır.⁷⁴ Kariyer planlamasında önemli olan nokta, mevcut olan fırsatlarla kişisel amaçların bütünleşmesidir. Mevcut iş çevresinin küçülme, hiyerarşik yapıda bulunan kademelerin en aza indirgenmesi ve bunun gibi nedenlerle ilerleme olanaklarının birçoğunu ortadan kaldırabilir. Bu sebeple kariyer planlamasının sadece mevcut olanaklar üzerinde yoğunlaşmaması sağlanmalıdır.⁷⁵

Kariyer planlamasında kariyer bireyin kişisel ilgi alanları ve sorgulamasıyla mümkün olmaktadır.⁷⁶

5.4.1. Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları

1. Aşama: Kendini tanımlama:

Bu aşama kişinin işgücü piyasasında kendi yerini görmesine yardımcı olacaktır. Birçok kişi iş ilanlarında bulunan özelliklere uymaya çalışır. Günümüzde işverenlerin arşivinde aralarından rahatlıkla seçim yapabileceği üstün niteliklere sahip adaylar vardır. Bireyin işverene karşı kendini tanıyan ve nereye ulaşmak istediğinin farkında bir birey olduğunu göstermesi gerekecektir. Bunun için bireyin kendisi hakkında şu sorulara cevap vermesi gereklidir.

- Neleri iyi yapıyorum?
- Neleri yapmaktan zevk alıyorum?

⁷² MATHIS R.L; JACKSON J.H; *Personel/Human Resource Management*, West Publishing Company, 1991:423

⁷³ ÖZGEN H; ÖZTÜRK A; YALÇIN A; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, 2001:195

⁷⁴ T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,2008:127

⁷⁵ MATHIS R. L; JACKSON J.H; ag.k, 1991:417

⁷⁶ GREENHAUS J. H; ve diğerleri, *Career Management*, Sage Publications, 2010:26

- Neleri iyi yapamıyorum?
- Zevk almadığım konular nelerdir?

2. Aşama: Kariyer araştırma:

Bireyin seçtiği ya da seçildiği meslek hususunda bilmesi gerekli olan konuların neler olduğu ve bu bilgilere nasıl ulaşacağını, hangi eğitimleri alması gerektiği gibi hususları içerir. Bu dönem genellikle kişinin işe başlamasından önceki süreçte daha yoğun bir şekilde yaşanır.⁷⁷

3. Aşama: Harekete geçme:

Bu dönem bireyin yapabileceği mesleği belirlemekle başlayıp, iş tekliflerini kabul edene veya iş başvuruları kabul edilene kadar geçen süreci kapsar.⁷⁸

5.5. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması organizasyon içinde iş görenlerin örgüt tarafından kendilerini geliştirme ve kariyer amaçlarını geliştirmede yardımcı olduğu, kişisel gelişim için fırsat oluşturduğu ve bu yoldaki faaliyetleri belirlediği devamlı bir süreçtir. Bu sürecin devamlı olmasının nedeni çevrede, organizasyonlarda ve iş görenlerde oluşan değişikliklerden kaynaklanmasıdır. Örgütler devamlı olarak gelişen ve değişen iş çevresinde rekabet edebilmek için gereksinim duydukları personel ihtiyacını düzgün bir şekilde belirlemeli, bu personelin yeteneklerini sürekli iyileştirme politikası izlemeli ve bunu yapabilmesi için de örgütsel kariyer planlamasını gerçekleştirmelidir.⁷⁹ Örgüt içindeki kişiler için kariyer yolları ve faaliyetleri oluşturma süreci olan örgütsel kariyer planlaması, örgütün şu andaki ve gelecekteki nitelikli personel ihtiyaçlarını karşılamak ve iş görenlerin kariyer geliştirme beklentilerine yardımcı olmak amacıyla yapılmaktadır. Asıl sorumluluğun çalışanlarda olmasına karşın eğer örgüt yüksek performansla çalışan iş görenleri kaybetmek istemiyorsa örgütsel kariyer planlaması ile

⁷⁷ T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,2008:128

⁷⁸ T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,2008:129

⁷⁹ BİNGÖL D; a.g.e., s:246

bireysel kariyer planlamasının aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Bununla beraber iş görenler örgütsel kariyer planlaması amacının kendi bireysel hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olduğunu görmek isterler. Bu nedenle organizasyon iş görenlerinin kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak durumundadır.⁸⁰ Örgütsel kariyer planlaması firma bünyesindeki insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir.⁸¹

Örgütsel kariyer planlamasının organizasyona sağlayacağı faydalar şu şekilde özetlenebilir:

- Kişisel becerilerin etkinliğinin arttırılması.
- İş görenin kendisini değerlendirmesine olanak tanınması.
- Kişisel gelişim sebebiyle çalışanın iş tatmininin artması.
- Yatay ve dikey kariyer hareketlerinin olması sebebiyle performansın artması.
- Örgütsel bağlılığın sağlanması, motivasyonun artması. İşten ayrılma ve iş devir oranının azalması.
- Eğitim ve gelişim gereksinimleri ile bu gereksinimlerin giderilmesinde etkili olacak yöntemlerin belirlenmesi.⁸²

Kariyer planlama sürecinde organizasyonun yapması gerekenleri şöyle sıralayabiliriz.

- Kurumsal değerlendirme: Organizasyonda var olan insan kaynağının belirlenmesidir. Bu çalışma İKY uygulamalarının başlangıç boyutunu ortaya çıkarır. Değerlendirme sonucunda çalışanların mesleki gelişim ihtiyaçları belirlenmiş olur.
- Kariyer olanaklarının tespiti: İş görenlerin terfi ve terfi şartlarının saptanmasıdır.
- Çalışan performansının değerlendirilmesi: İş görenlerin takip edilerek özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasıdır.

⁸⁰ ŞİMŞEK. Ş; ÖGE H.S; a.g.e., s:269

⁸¹ ÖZGEN H; ÖZTÜRK A; YALÇIN A; a.g.e., s:197

⁸² ŞİMŞEK Ş; ÖGE H.S; a.g.e., s:270

- Kariyer danışmanlığı: İK departmanının en önemli fonksiyonlarından biridir. Bu bölüm iş görenlere kariyer olanakları konusunda danışmanlık yapmalıdır.

- Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler: Organizasyonda bulunan kariyer imkânları ve performans değerlendirme sonuçları ışığında gerekli eğitimlerin yapılmasıdır.⁸³

Sonuç olarak kariyer planlaması organizasyon ve çalışan açısından zorlu bir süreçtir. Bu zorluğun sebebi ise geleceğe yönelik tahminlerde bulunmanın ya da geleceği planlamanın sebep olduğu zorluktan kaynaklanmaktadır. Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması birbirinden farklı fonksiyonlar değildirler. Bireysel kariyer beklentilerinin organizasyon tarafından anlaşılabilmesi iş görenleri tatminsizliğe itecek ve işten ayrılmalarına sebep olabilecektir. Organizasyonlar örgütsel ihtiyaçlarını da dikkate alarak çalışanlarının beklentilerine cevap vermelidirler.⁸⁴ Birey kariyerinde başarılar elde ettikçe köşesine çekilmeyip daha girişken olmaya çalışmalıdır. Kariyer başarıları belirginleştikten sonra bireyin bu başarısını sürdürebilmesi hem içsel hem de dışsal başarısına bağlıdır.⁸⁵

6. KARIYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme iş görenlerin şu anda ve ilerideki işleri etkin bir şekilde yerine getirmek için gereksinim duyulan beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için organizasyon tarafından kullanılan biçimsel bir yaklaşımdır. Kariyer geliştirmedeki temel amaç, motive edilmiş ve bağlılığı yüksek olan işgücünü muhafaza etmektir.⁸⁶ Kişinin kariyeri süresince kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlar ve faaliyetlere kariyer geliştirme denir. Kariyer geliştirme organizasyonların sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarının korunmasının etkin bir yoludur. Günümüzde organizasyonlar için özellikle işgücü krizinin neden olduğu işgücü kıtlığı açısından anlam ve değer taşımaktadır.⁸⁷ Kariyer yönetimi ve planlaması ise tüm çalışanların

⁸³ FINDIKÇI İ; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım A.Ş; 1999:343

⁸⁴ ŞİMŞEK Ş; ÖGE H.S; a.g.e., s:270

⁸⁵ JUDGE T.A; BRETZ R.D; *Political Influence Behavior and Career Success*, 1992:21-22

⁸⁶ ERTEKİN Y; *Stres ve Yönetim*, Ankara, 1983:3-4

⁸⁷ PALMER M; *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayın, İstanbul, 1993:79

ihtiyaçlarını karşılamak sureti ile organizasyonlar tarafından gerçekleştirilir.⁸⁸ Kariyer geliştirme kariyer seçimine uygun ve çalışanın yeterlilik, kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkıda bulunan faaliyetler topluluğudur. Organizasyonların alışanlarının yeteneklerinden daha çok fayda sağlamaları ve işten ayrılmaları en az seviyeye indirmeleri yoluyla hem bireylerin hem de örgütün performansını yükseltmeleri olasıdır. Ayrıca kariyer geliştirme, iş hayatının kalitesini arttıracak, nitelikli iş görenleri örgütte tutacak, kendilerine uygun pozisyonlarda çalışmalarını sağlayacak ve kadın-erkek çalışanlara eşit iş imkânları tanıyacaktır.⁸⁹ Kişi gerek kendi çabasıyla gerek organizasyonun desteği ile kariyer geliştirme faaliyetlerinden faydalanır. Örgüt ile iş görenler kariyer geliştirmede birbirlerinin ortaklarıdır. Organizasyonlarda çeşitli kariyer geliştirme programları uygulanmaktadır.⁹⁰

Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun süreli olup, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gerekli program ve faaliyetlerdir.⁹¹ Organizasyonun sorumluluklarından birisi iş görenlerin kendi bireysel potansiyellerini idrak etme ve geliştirmede çalışanlara yardımcı olmaktır.⁹² Etkin bir kariyer geliştirme birey için son derece önemlidir. Çalışanlara gelişme ve ilerleme fırsatının verilmesinin yanı sıra bağımsızlığı arttıracak ruhsal kazanç sağlayacak ve asabiyeti azaltacaktır.⁹³ Ayrıca bireyin yeteneklerini geliştirmesi bireyin performansını arttırıcı etki yapacaktır. Örgütlerin verimli çalışması ve gelişmesi bireylerin performansına bağlıdır. Dolayısıyla birey kendini geliştirirken örgütte de verimlilik artmış olacaktır. Her iki tarafta ihtiyaç duyduğu şeyi birbirine vermiş olacaktır. Kariyer geliştirme bu karşılıklı değiş tokuşun gerektirdiği enformasyonu sağlar.⁹⁴ Kariyer geliştirme süreci sonucunda örgütte oluşan kişisel gelişme ile örgütsel başarı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.⁹⁵ Eğer organizasyonlar günümüzde küresel rekabet ortamı içinde hayatta kalmak istiyorsa

⁸⁸ BİNGÖL D; a.g.e., s:257

⁸⁹ AYTAÇ S; *alışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997:52

⁹⁰ şİMŞEK M; ÖGE H.S; a.g.e., s:271

⁹¹ SEVİNÇ E; *Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi*, 2010:121

⁹² BİNGÖL D; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2003:255

⁹³ şİMŞEK M.Ő;ÖGE H.S; *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları*

Yönetimi 2007:271

⁹⁴ şİMŞEK M. ő; *Yönetim ve Organizasyon* 2008:368

⁹⁵ KIRÇI Z; *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama.*, 2007:29

kariyer geliştirmeyi stratejik bir anahtar olarak kullanmak zorundadır.⁹⁶ Kariyer geliştirme örgütlerin ellerindeki değerli iş görenlerin korunmasının bir yoludur.⁹⁷ Kariyer geliştirme tanımlanırken işi yapan birey ve işi tanımlayan örgütün her ikisi de ilgi alanımıza girer. Yani kariyer geliştirmeden bahsedebilmek için birey ve örgütün her ikisinin de olması gerekir.⁹⁸ Örgüt ve çalışanlar kariyer geliştirmede birbirlerinin ortaklarıdır.⁹⁹ Kariyer geliştirmenin temelini oluşturan bu ortaklık hem örgüt hem de çalışan tarafından kabul edilmektedir.¹⁰⁰

6.1. Kariyer Geliştiriminin Amaç ve Programları

Kariyer geliştiriminin birçok amaçları vardır. Bunlar:

- İş görenlerin gelecekte yapacakları işleri düzgün bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duyacakları yetenek ve deneyimlere sahip olunmasını sağlamak.
- Verimliliği yükseltmek ve dikey hareketliliği sağlamak için çalışanların problemleri aşmalarına yardımcı olmak.
- Organizasyonun gelecekte gereksinim duyacağı yeni pozisyonlara eleman yetiştirmek.
- Kariyer ilerlemede çalışana yardımcı olmak amacıyla olumlu bir örgüt iklimi geliştirmek.
- Çalışanların kendilerinde var olan yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri edinmelerine yardımcı olmak.
- Organizasyonda yaratıcılığı arttırmak.

Bu amaçların devamlı biçimde gerçekleştirilebilmesi için etkin bir kariyer geliştirme programlarına ihtiyaç vardır. Etkin bir kariyer geliştirme programında üç öğe bulunmaktadır. Bunlar:

- Çalışanlara kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmelerinde yardımcı olma.

⁹⁶ KIRÇI Z; a.g.e, s:29

⁹⁷ ŞİMŞEK M. Ő; a.g.e., s:367

⁹⁸ ERDOğMUŞ N; *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, 2003: 14

⁹⁹ KARATAŞ A; *Bireysel kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri* 2010:181

¹⁰⁰ ÇALIK T; EREŞ F; *Kariyer Yönetimi* 2006:107

- Organizasyon içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve çalışanlara duyurulması.

- Kariyer fırsatlarının personelin yetenekleri ile örgütün ihtiyaçları arasında uzlaştırılması.¹⁰¹

Organizasyonlarda farklı kariyer geliştirme programları uygulanmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak kullanılan iş başarımı eğitmenliği ile yol göstericiliktir. İş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı, performans değerlendirme sürecinin bir bölümü olarak çalışanın çalıştığı departmanı, gözetmenleri ve yöneticileri tarafından çalışana sağlanan hizmetlerdir. Bu değerlendirmenin temel amacı, daha iyi eğitimi ve gelişme için, çalışanın işi ne kadar iyi yaptığını anlamasına yardımcı olmaktır. Bu hizmetin etkinliği, yöneticilerin çalışma koşullarını çözümlerileme becerilerine, hangi durumda problem çözme yöntemini kullanacaklarını ve çalışanlara ne zaman olumlu geri bildirim yapacaklarını belirlemelerine bağlıdır. Bu danışmanlık patron tarzı, insancıl tarz, koruyucu tarz ve meslektaş tarzı olmak üzere dört türdedir.¹⁰²

Patron tarzını benimseyen yöneticiler çalışanlara geri bildirim yapmakta isteksizdirler ve çalışanları problem çözme sürecine katmazlar. Koruyucu tarzı benimseyen yöneticiler, olumlu geri bildirim yaparlar fakat çalışanları karar alma sürecine katmazlar. İnsancıl tarzı benimseyen yöneticiler olumlu geri bildirim yapmakta isteksizdirler fakat problem çözme sürecine astların katılımını sağlarlar. En son olarak meslektaş tarzını benimseyen yöneticiler ise hem çalışanlara olumlu geri bildirim yaparlar hem de problem çözme sürecine katarlar.¹⁰³

Yol göstericilik önemli bir kariyer geliştirme yöntemidir. Rehber, tecrübesiz çalışana, kariyer gelişiminde yol almasına yardımcı olan tecrübeli kişidir. Rehberler tecrübesiz çalışanların güvenilir bilgiye ulaşabilmesi için örgütle ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akış sistemlerini bilmelidirler. Örgütte rehberlerin bulunmaması gelişme açısından olumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Fakat bütün yöneticiler iyi birer rehber

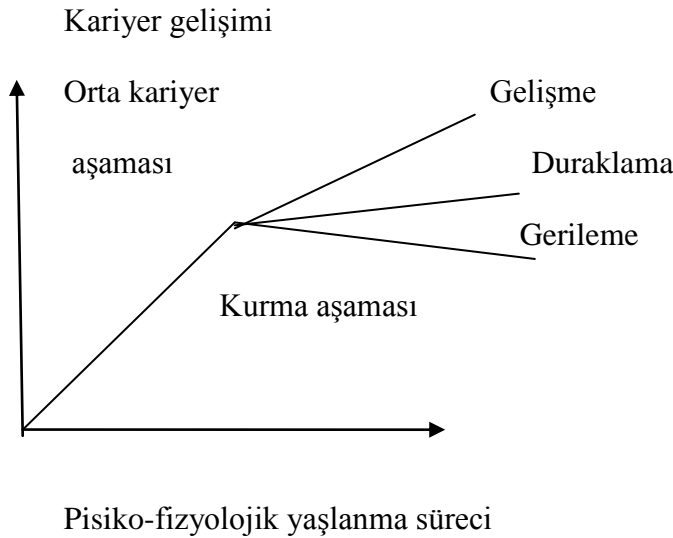
¹⁰² ŞİMŞEK M.Ş; a.g.e., s:367-368

¹⁰³ ŞİMŞEK M.Ş; a.g.e., s:368

değildirler. Eğitimlik görevini yerine getiremeyen yöneticiler, rehberlik rolünü yapabilecek beceri ve yeteneğe de sahip değildirlir.¹⁰⁴

6.2. Kariyer Geliştirmeye Örgütün Katkısı

Kişiler için çalışma ortamı gün geçtikçe tehdit edici bir özellik kazanmaktadır. Yükselme imkânlarının azalması, yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış genç ve yeni çalışanların kendilerini örgüte gösterme isteğiyle yaptıkları davranışlar organizasyonun karşılaştığı en önemli sorunlardandır. Yoğun rekabet ortamının bulunduğu pozisyonlardaki kariyer seçenekleri bireyler için birer dönüm noktasıdır. Gerekli performansı gösteremediklerinde örgütteki konumlarını kaybedebilirler. Bu da çalışanda sürekli bir stres ve yenilme korkusu yaratmaktadır.¹⁰⁵ Çalışanların bu korkuyla başa çıkabilmeleri için organizasyonlar tarafından bazı sistemler geliştirilmiştir.



Şekil 2. Bireysel Kariyer Gelişimi¹⁰⁶

¹⁰⁴ ŞİMŞEK M.Ş; a.g.e., s:368

¹⁰⁵ ŞİMŞEK. M.Ş ; a.g.e., s:369

¹⁰⁶ KAYNAK T. ve diğerleri; a.g.e., s:237

a- **Kariyer geliştirme için biçimsel eğitim:** Organizasyon yönetsel ve yönetsel olmayan pozisyonlar için uygun nitelikteki kişileri seçerek eğitim programına göndermektedir. Örnek olarak yönetsel olmayan işler için mesleki eğitim kursları, yönetsel işler için pozisyonla ilgili alanda bir master, doktora ya da post doktora olabilir. Bu tür eğitimlerin firmalar açısından ciddi bir maliyeti vardır.

b- **Koruyuculuk (Mentoring):** Mentorlar, akıllı, tecrübeli ve güvenilir bir danışman ya da eğitmendir. Mentoring ise kişilere kariyerlerini geliştirmeye fayda sağlayacak tavsiyelerde bulunma ve rehberlik etmeleri için seçilmiş tecrübeli ve eğitimli kişilerin kullanılması sürecidir.

c- **Çifte (dual) kariyer yolu:** Teknik açıdan eğitilmiş personelin kariyer geliştirmesi için kurulmuş bir yöntemdir. Teknik uzmanların yönetici olmalarına gerek olmadan uzmanlıklarını geliştirmek suretiyle organizasyona fayda sağlamalarına izin verilmesini öngörür. Kişiler farklı alanlarda yönetsel pozisyonlara geçmeksizin ilerleyebilirler. Çifte kariyer yaklaşımı, finans, satış, pazarlama, İK ve diğer alanlarda kişisel katkıları sağlamak için oluşturulmuştur. Yönetici olmadan farklı terfi yollarını sağlama ihtiyacı sebebiyle ortaya çıkmıştır.

d- **Kariyer danışmanlığı:** Organizasyon içerisinde personele uygun iş seçiminde, daha iyi bir pozisyona geçmesinin sağlanmasında, kariyer gelişimini kolaylaştıracak becerilerin kazandırılmasında, özel ve iş hayatına dönük problemlerin çözülmesinde çok yönlü hizmetler sunulmaktadır. Çalışanları emekliliğe hazırlamada önemli görevleri vardır.

e- **Kariyer workshopları:** Kariyer seminerleri kariyer yönetiminin önemli yönlerinin üzerinde durulduğu kısa süreli seminerleri niteler. Bu seminerlerde yöneticilere işle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerin kazandırılması amaçlanır. Yöneticilerin bir araya gelerek kariyer planlarını değerlendirdikleri ve birbirlerinden bilgi akışını sağlayarak kendilerini geliştirdikleri ortamlardır.

f- **Ardışık terfi planlaması (succession planning):** Bu program yöneticilere yönelik olarak tasarlanır. Örgütte çalışan her yöneticinin kariyerinde ilerleme ihtimalini belirlemeyi ve terfi potansiyelini değerlendirmeyi amaçlar. Hangi olasılık ve oranda terfinin oluşacağı ortaya konur. Ana amaç üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve bu kişileri bu görevlere hazırlamaktır. Yönetimsel pozisyonlarda bir boşluk olduğunda daha önceden hazırlanmış olan adaylardan bir tanesi bu pozisyona yerleştirilir.

g- **Kariyerle ilgili kitapçık ve broşürler:** Kariyer konusunda organizasyon içi tüm bilgilerin firma tarafından biçimsel olarak sunulmasıdır. Kariyer yolları, kariyer geliştirme için yapılması gereken hususlar ve koşullar gibi konuları içerir. Böylelikle iş görenler hangi durumlarda, ne zaman ve hangi kariyer yollarını izleyeceklerini öğrenmiş olurlar. Yani organizasyon tarafından öngörülen kariyer fırsatlarıdır.

h- **Emeklilik hazırlık programları:** Emekliliği gelmiş, az bir zaman sonra örgütten ayrılacak olan çalışan gurubuna yönelik bir uygulamadır. Bu uygulama firmanın çalışanlarına verdiği değeri

gösterir ve yalnızca emekli olacak çalışanlara değil tüm çalışanlarda pozitif etki ve motivasyon sağlar.¹⁰⁷

6.3. Kariyer Geliştirme Sorunları

Yükselme imkânlarının azalması, verimliliğin azalması ve örgütten ayrılma gibi sorunlar genç ve yeni çalışanların ortaya çıkardığı sorunlar değildir. Bu sorunlar daha çok yönetici konumundaki kişilerin tutum ve davranışlarından doğmaktadır. Sorunların temelinde çalışanın iş ve özel hayatındaki değişimler yatmaktadır. Bu sorunlar kısaca şöyle açıklanabilir:

¹⁰⁷ ŞİMŞEK M.Ş; ÖGE H.S; a.g .e., s:273

Çalışanların transfer ve ilerleme hızı, birkaç iş değişikliğinden sonra azalma gösterir. Dikey yapıli organizasyonlarda yönetsel düzeyler çok fazla olduğundan orta yaşa gelmiş bir çalışanın tepe noktasına erişmesi çok zaman alabilir. Bu bireyler hiyerarşik yükselme olasılığının çok az olduğu bir kariyer sürecine girmişlerdir. Birçok yönetici yükselme imkânı az olan bireylerle çalışmaktadır. Yöneticiler bu tarz bireylerin kişisel ve davranışsal özelliklerini anlamaya uğraşmalıdır.

Bir başka sorun; çalışan transfer ve yükselme niteliklerinin değişimidir. İşe alım kararları çalışanın kişisel yeterliliklerine dayalı olduğu halde ilerleme kararları siyasal uygunluk ve işverenle iyi ilişkiler kurma gibi etkenlere dayandırılmaktadır.¹⁰⁸

7. KARIYER PLATOSU

Plato kelimesi Türkçe’ de ‘duraklama’ olarak kullanılmaktadır, bazı literatürde ise düzleşme anlamıyla kullanılmıştır. Kariyer platosuna girme durumu bireyin genellikle orta kariyer döneminde görülmekle beraber her dönem yaşayabileceği bir sorundur. Bir kısım literatürde kariyer platosu oluşumunun nedeni çalışan olarak gösterilmekle beraber, bu durumun sadece personel kaynaklı olmadığı da bir gerçektir. Kariyer platosu bireyin yeteneklerindeki eksiklik ya da başka kusurları nedeniyle oluşabileceği gibi şirket politikalarından da kaynaklanabilecek bir durumdur.¹⁰⁹

Kişi, kariyerinin herhangi bir noktasında ilerleme potansiyelini kaybetmektedir. Kariyer platosu, hiyerarşik terfi ihtimalinin çok düşük olduğu kariyer noktası olarak tanımlanabilir. Beceri eksikliği ya da başka olumsuzluklardan dolayı kişinin artık yükselemeyeceğini yani terfi edemeyeceğini niteleyen negatif bir içeriğe sahiptir. Bu sürecin kişiler açısından uzun sürmesi hem kişiyi hem de örgütü olumsuz olarak etkileyecektir. Bu sorunun büyük kurumlarda fazla olmasının sebebi; endüstriyel bürokrasi sebebi ile çalışanların aynı bir pozisyonda olması gerektiğinden daha fazla bekletilmeleridir. Genellikle üst düzey pozisyonlar için mevcut pozisyonlardan oldukça çok sayıda adayın varlığı, bireylerin basitçe bir platoya ulaşmalarına neden olur. Organizasyonlar için önemli olan organizasyondaki plato durumunda bulunan kişileri

¹⁰⁸ ŞİMŞEK Ş.M; a.g. e. , s:369

¹⁰⁹ ÇALIK T; EREŞ F; a.g.e., s:70

belirlemesi, bu kişilere yardımcı olmak için gereken önlemleri almış olmasıdır. Kariyer platosu bazen yöneticinin otoriter olmasından, bazen içinde bulunulan pazar koşullarından bazen de organizasyon içindeki rekabetten kaynaklanır. Kariyer platosunda bulunan kişilerde bunalım, depresyon, sağlık problemleri, diğer örgüt çalışanlarına karşı düşmanlık, yorgunluk, stres ve başarılarında azalma görülebilir. Danışmanlık sırasında bireye sadece işi, kariyeri ve eğitimi hususunda yardım değil bu gibi sağlık sorunlarının çözümünde de destek olunmalıdır. Plato içinde bulunan kişilere yönetimin daha anlayışlı davranması ve bu kişilere destek olması gerekir. Kişinin endişelerini, duygularını ve beklentilerini tahmin ederek ona göre stratejiler geliştirmek gerekmektedir.¹¹⁰ Kariyer platosunun oluşumu sıradan bir organizasyonel olay olmanın yanında büyük ve gelişmiş iş organizasyonlarında önemli bir sorundur. İş görenler açısından bu sürecin uzun sürmesi gerek çalışanları gerekse organizasyonu negatif etkileyebilir. Kişi üst seviyedeki bir pozisyon için gereken vasıflara sahip olsa bile yukarıdaki açıkların kilitli olması sebebiyle hareket edemez. Bu durumda kişinin örgütsel bakımdan platoda olduğu belirtilebilir. İçinde bulunulan şartlara göre, organizasyonların uygun stratejiler üretmesi önemlidir.¹¹¹

Kariyer platosu uzun bir müddet bireyin yeteneklerindeki eksikliği ile ya da diğer kusurları sebebi ile yükseltilemeyecek bir konumda bulunduğunu belirtmek için kullanılmaktadır. Organizasyonlarda yavaş büyüme ve yeniden yapılanma süreci iş görenlerin kariyer olanaklarını sınırlandırabilirken, bu sınırlandırma iyi eğitim görmüş ve gelişmiş bireyin kendinde kariyer hedefinde ilerleme gücü bulamamasından da kaynaklanabilir. Güven kaybı, zihinsel ve duygusal bazen de fiziksel yorgunluklar, bireyin yaptığı işle ilgili bilgi eksikliği ve motivasyon eksikliği de kariyer platosu oluşumuna sebep olabilir.¹¹²

Karmaşık yapıli organizasyonlarda kişinin hayatının en az bir döneminde plato ile karşılaşması kaçınılmazdır.¹¹³ Kariyer platosu kavramı alışılmış örgütsel yaşantılardandır. Çok başarılı yöneticilerde arada sırada kariyer platosu ile karşılaşabilmektedirler. Yöneticilerin kariyer platosu ile karşılaştıkları zaman genellikle orta yaş krizini yaşadıkları döneme rastlamaktadır. Kariyer platosuna sebep olan

¹¹⁰ YILMAZ S; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Lisans Yayıncılık, 2008:294-295

¹¹¹ ŞİMŞEK Ş.M; ÖGE H.S; a.g.e., s:274

¹¹² SEVİNÇ E; *Kariyer Planlama ve Yönetimi*, Etap Yayınevi, 2010:146

¹¹³ ŞİMŞEK M.Ş; a.g.e., s:372

sorunların çözümünde kariyer geliştirme danışmanlıklarından yararlanılabilir. Bu danışmanlık kişinin bütünüyle ele alındığı bir yaklaşım biçimidir. Danışmanlık alınan zamanda bireye sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardım edilmeyip, bireysel ilişkileri, sağlığı, aile ilişkileri ve boş zamanlarının değerlendirilmesi gibi konularda karşı karşıya kaldığı sorunların çözümünde de yardımcı olunur.¹¹⁴

Bir bireyin kariyerinde iki temel değişken mevcuttur. Organizasyonun kişiyi nasıl yükseltebileceğinin değerlendirilmesi ve bireyin mevcut performansını organizasyonun nasıl algıladığıdır. Bu değişkenler çerçevesinde iş görenlerin kariyer platosu açısından kariyerleri 4 kısımda incelenebilir.

1. **Acemiler:** Bu bireylerin yükselme fırsatları vardır fakat yeterli performansa sahip değildirler. Eğitim programlarına katılanlar, pozisyonlarında yeni olanlar, iş yerlerinde yeterli bilgi ve beceriye sahip olamayanlardan oluşmaktadır.

2. **Yıldızlar:** Yükselmeleri çabuk olan ve seçkin görevlerde bulunanlardır. Çoğunlukla hızla yükselebilecekleri bir kariyer yoluna yerleştirilmişlerdir.

3. **Yükselemeyenler:** Bu kişiler mesleklerinde başarılı olmalarına rağmen bazı sebeplerden dolayı ilerleme ihtimalleri zayıftır. Fakat çok önemli bir başarı kaydettikleri sürece ilerlemeleri mümkündür.

4. **Çaresizler:** Bu bireylerin yükselme ihtimalleri yok denecek kadar az ve gösterdikleri performansları da yetersizdir. Genellikle fark edilememiş ve geri planda kalmışlardır. Ancak birkaç girişimle yükselemeyenlerin bulunduğu gruba dâhil olabilirler.

Yükselemeyenler ve çaresizler gurubunda kariyer platosu oluşumu olurken yıldızlar ve çırakların yükselme olanakları vardır. Yükselemeyenler çırakların gelişiminde etkili rol oynarlar. Çıraklar için eğitim programları, çaresizlerin aday oldukları pozisyonlarda etkili olmaktadır. Yükselemeyenlerin, motivasyonları düşerek çaresizler gurubuna dâhil olabilirler. Ancak yönetim kademesinde bulunanlar bunu engelleyebilirler.

Kariyer aşamaları değişiklik gösterebilmektedir. Göreve yeni başlayan bir çalışan, çıraklık aşamasından başlayıp bazı başarılar kaydederek yıldız aşamasına

¹¹⁴ ŞİMŞEK M.Ş; ÇELİK A; *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı*, Eğitim Kitapevi Yayınları, 2008:276-277

geçebilir. Her aşamada ise çıraklık ve acemilik görülebilmektedir. Fakat belirli bir zaman sonra bireyler kariyer platosu ile karşılaşılır. Kariyerin çeşitli aşamalarında bireyin yöneticileri, çalışma arkadaşları ve astlarının çok faydalı ve önemli bir yerinin olduğu unutulmamalıdır.

Kariyer platosunun üstesinden gelmek için iyi bir kariyer planlaması yapılmalıdır. Orta seviye yönetimde yapılan hiyerarşik yapı azaltmalarının hızlanmasıyla, yöneticilerin %99'u kariyerlerinin belirli bir noktasında kariyer platosu ile karşılaşmaktadır. Kariyer platosu ile karşılaşıldığında iş değiştirme yöntemine gidilebilir. Fakat iş değiştirmeden önce iyi bir analiz yapılarak doğru strateji uygulanmalıdır.¹¹⁵

7.1. Kariyer Platosuna Etki Eden Faktörler

Bireylerin elde ettikleri kariyerlerinin her hangi bir döneminde karşı karşıya geldikleri sorunların en önemlilerinden biri kariyer platosudur. Bu durumla karşı karşıya gelmenin temelinde ekonomik ve sosyal nedenler rol almaktadır. Günümüzde kişiler kariyerlerinde başarılı olabilmek için özel hayatları ve iş hayatları arasında denge sağlamaya daha fazla önem vermektedirler. Bu iki hayat birbirinden bağımsız tutulmaya çalışıldıkları kadar da etkileşim içindedir. Bireyin özel hayatındaki meydana gelen bir sorun iş hayatını da etkilemektedir veya tam tersi durum da söz konusudur.¹¹⁶

Kariyer platosuna etki eden faktörler hem bireyden hem de örgütten kaynaklanıyor olabilir. Birey ne kadar yetenekli ve terfi pozisyonu için uygun özelliklere sahip olursa olsun, pozisyonun boş olmaması, pozisyon için çok fazla sayıda talibin olması veya örgüt içerisindeki kayırma gibi nedenler bireyi kariyer platosuna sürükleyebilir. Benzer olarak bireyin kendisinden kaynaklanan sorunlar da bir üst kademeye terfisini engelleyerek onu kariyer platosuna sürükleyebilir.

Kariyer düzleşmesinin iki temel nedeninden birincisi, üst düzey yönetimde kadronun az oluşudur. Örneğin günümüzde bazı şirketlerin küçülme politikaları (downsizing) buna örnek gösterilebilir. İkinci neden olarak ta yönetici kadro adayının

¹¹⁵ ŞİMŞEK M.Ş., ÇELİK A., a.g. e., s:278-279

¹¹⁶ UZUNBACAK H.H; *Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*; Isparta, 2004:41

kendisine verilecek görev için yeteneğinin olmayışı ya da bu tür bir görevi almak istemeyişi olabilir. Bu nedenlerin temellerine bakıldığında kariyer platosunun; yetersiz ve uygun olmayan beceri ve yetenekler, zayıf ilerleme ihtiyacı, düşük motivasyon, stres, ödüllendirmede eksiklik, örgütün yavaş gelişmesi veya küçülme yoluna gitmesi gibi nedenler olduğu görülebilir.¹¹⁷

Kariyer platosu oluşumuna etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel nedenler olarak iki alt başlık şeklinde ele almak mümkündür.

7.1.1. Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Bireysel Faktörler¹¹⁸

Mesleki durgunluk dönemi yaşayan kişiler belli başlı ortak özellikler göstermektedirler ve bu bireylerin kariyer platosunda bulunmayan bireylere göre motive edilmeleri daha zordur. Bahsettiğimiz ortak özelliklerden bazılarını aşağıda sıralayacağız.

Yaş: Kariyer platosu dönemi içerisinde bulunan bireyler bir genelleme yapılacak olursa kariyer platosu yaşamayan bireylerle kıyaslandıklarında daha yaşlı oldukları görülecektir.

Özellikle orta yaş dönemine geçen bireyler artık genç olmadıklarını fark ettikleri ve hayatlarında bir şeylerin değiştiğini anladıkları dönemde verecekleri negatif tepkilerle mesleki durgunluğa düşebileceklerdir. Bu döneme geçiş bireyin psikolojisini olumsuz etkileyerek umutsuzluk içerisine sürükleyebilecektir. Bireyler bu dönemde özel hayatlarında karşı karşıya geldikleri sorunlara benzer sıkıntıları iş hayatlarında da yaşayabilirler.¹¹⁹

Cinsiyet: Günümüzde kadınların iş yaşamındaki sayı ve etkileri artmaktadır. Ancak bu sayının artması ve arttırılmaya çalışılmasına rağmen yönetici seçimlerinde kadınların engellendiği bilimsel araştırmalarca ifade edilmektedir. Bu durumun daha

¹¹⁷ ÇALIK T., EREŞ F., a.g.e., s:70-71

¹¹⁸ UZUNBACAK H.H; a.g.e., s:42-49

¹¹⁹ UZUNBACAK H.H; a.g.e., s:43-44

geniş kapsamlı olan bilimsel olarak 1970'lerde ABD'de kullanılmaya başlanmış olan "Cam tavan sendromu" kavramı altında açıklanmaya çalışılmıştır. Cam tavan kavramı sadece kadınları değil aynı zamanda etnik azınlıkların ve erkeklerin de ilerlerken karşılaştıkları engellemeleri kapsamaktadır.¹²⁰ Cam tavan sendromu "İşletmelerde, kamuda ve kar amacı gütmeyen kurumlarda üst düzey pozisyonlara ulaşmak için çaba gösteren kadınların karşılaştıkları engeller" olarak tanımlanmıştır.¹²¹

Kadınların iş hayatındaki katılım oranının üst kademe yöneticiliğinde görülememesi cinsiyetin terfi ederken bir etken olduğunu göstermektedir. Örneğin ilköğretimdeki bayan öğretmen sayısının erkeklerden daha fazla olmasına rağmen okul müdürlerinin %90'ının erkek olması buna örnek olarak gösterilebilir.

Uzun süre aynı işi yapma: Bireyin işe ilk başladığı anla uzun süre aynı işi yaptıktan sonra işten aldığı tatmin duygusu aynı değildir. Aynı işi uzun süre yapmak iş tatminini zayıflatacağı gibi işten bıkkınlık ve yapılan işin verimliliğinin giderek azalmasına da neden olur. Çalışanın uzun süreler boyunca aynı işi yapması kariyer platosu oluşumuna bir neden olmaktadır.

Görev yeri: Bireyin yaptığı işin ve bu işteki statüsünün kişisel tatmine büyük etkisi vardır. Yönetici kademesinde çalışan bireyin alt kademede çalışan sıradan personellere göre daha fazla iş tatmini sağlaması söz konusudur. Yani iş tatmini arttıkça durgunluk yaşama ihtimali daha da azalmaktadır. Bu durumda bireyin çalıştığı örgütteki kademesi ne kadar düşükse mesleki durgunluk dönemine girme ihtimali de o kadar yüksek olacaktır.

Çalışma saatleri: Kariyer platosunda bulunan kişilerin diğerlerine göre daha az çalışmayı seçtikleri görülmektedir. Yükselme imkânları olmadığını düşündükleri için çalışma saatlerini uzatmayı seçmeme eğilimi bu tür durgunluk dönemindeki personelde görülen bir özelliktir.

¹²⁰ ÖĞÜT A; *Türkiye 'de Kadın Girişimciliğın ve Yöneticiliğın Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu: 2006:58*

¹²¹ LOCKWOOD N; *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives; 2004:1*

Kişisel tutumlar: Plato dönemi yaşayan bireyler diğer bireylere göre daha az gelişim isteği göstermektedirler. Örneğin mesleki durgunluk dönemindeki bir birey yeni açılmış bir eğitim programına katılmak için bir diğer bireyden daha az istekli olacaktır.

Üretilen işin kalite ve miktarı: Mesleki durgunluk dönemi yaşamakta olan kişi yaptığı işin kendi potansiyelinden daha fazla olduğunu düşündüğü için elindeki işi daha düşük kalitede ve miktarda yapacaktır. Bu da örgütü olumsuz etkileyecektir.

İş güvenliği: Kariyer platosu yaşayan bireyler iş güvenliğinin az olduğunu ve her an işlerini kaybedebileceklerini düşünürler.

Sağlık durumu: Mesleki durgunluk dönemindeki çalışanların diğer çalışanlara nazaran sağlık problemlerini daha fazla öne sürdükleri ve mazeret gösterdikleri gözlemlenmiş, bu yolla işten kaçmaya çalıştıkları görülmüştür.

Eleştiriye ve gelişime açıklık: Kariyer platosu aşamasında bulunan bireylerin diğer personele göre eleştiriye daha kapalı oldukları gözlemlenmektedir.

Kişisel yetenek ve beceriler: Mesleki durgunluk yaşayan çalışanlarda; kişisel becerilerini ve yeteneklerini yeterince kullanamadıklarıyla alakalı duygusal olumsuzluklar görmek mümkündür. Üst seviyelerdeki işlerin daha rutin dışı olması ve kişisel yetenek gerektirmesi asları bu kademeler için hem iştahlandırmakta hem de bu kademeye ulaşamadıkları ve kendilerini gösterme imkânı bulamadıkları için umutsuzluğa itmektir.

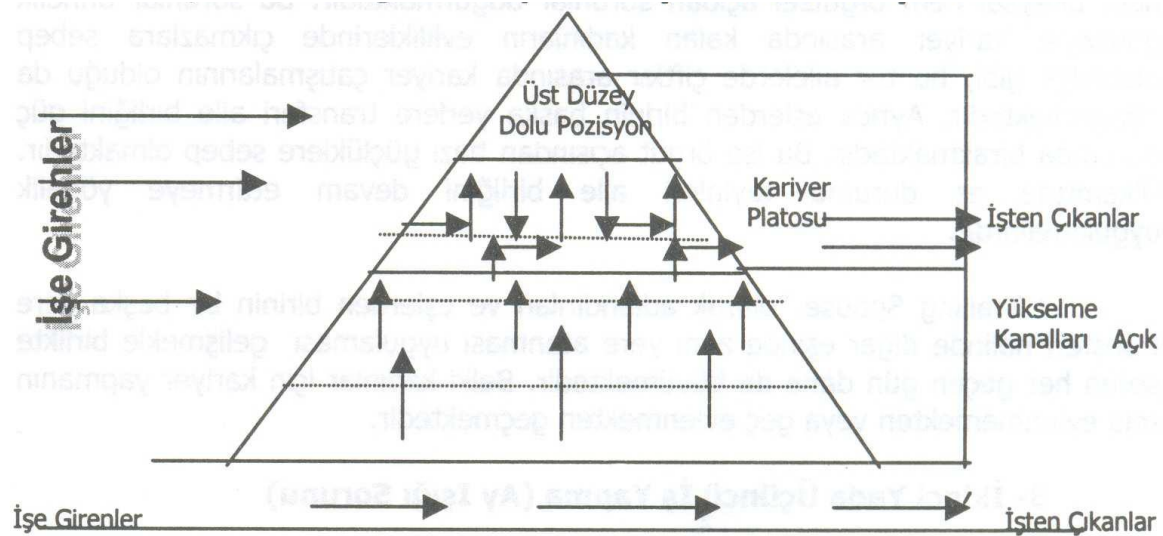
7.1.2. Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Örgütsel Faktörler¹²²

Organizasyondaki görev: Bireyin örgüt içerisindeki görevi bazen mesleki durgunluk sebebi olabilmektedir. Kişinin yaptığı işi önemsiz görmesi veya bu işten zevk almaması kariyer platosu oluşumu için bir neden teşkil edebilmektedir.

Ödül ve ceza sistemleri: Personelin yaptıkları işi iyi yapmalarının ödüllendirilmemesi, iyi çalışanlarla yetersiz çalışanlar arasında fark gözetilememesi çalışanları neden ben daha fazla çalışıyorum düşüncesine itebilir ve motivasyonlarını kırarak mesleki durgunluğa neden olabilir.

Birey ve örgüt etkileşimi: Çalışanın yöneticisi ve birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile yeterli düzeyde ilişki kuramaması veya dışlanması kariyer platosu oluşum nedenlerinden biridir.

Örgütsel Disiplin: Disiplin kurallarının yeterli derecede açık ve objektif olmayıp kişiden kişiye farklılık göstermesi bireyin organizasyona güvenini kırar ve verimini düşürür.



Şekil 3. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Kariyer Platosu¹²³

¹²² UZUNBACAK H.H; a.g.e., s:49-52

¹²³ ERYİĞİT S; *Kariyer Yönetimi*: 2010:24

İKİNCİ BÖLÜM

1. BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ MESLEK YÜKSEKOKULLARINDA KARİYER PLATOSU OLUŞUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı 2011 yılı Ağustos Ayı'nda Bingöl Üniversitesi'ne bağlı Meslek Yüksek Okulları'nda kariyer platosu oluşumunun nedenlerini saptamak ve bu nedenlerin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini analiz etmektir.

1.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırmamızın evrenini Bingöl Üniversitesi'ne bağlı Meslek Yüksek Okulları'nda görev yapmakta olan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmamıza başladığımızda evrenimiz 117 çalışandan oluşmaktaydı. Evrenden aldığımız kesit 82 çalışandan oluşmaktadır.

1.3. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın temel hipotezi şu şekildedir: "Bingöl Üniversitesi'ne Bağlı Meslek Yüksek Okulları'nda çalışan öğretim elemanlarının bir kısmı farklı nedenlerle kariyer platosuna girmişlerdir veya onları bu duruma iten nedenler söz konusudur ve söz konusu bu nedenler deneklerin demografik özellikleri ile bağlantılıdır."

Buna göre oluşturulan alt hipotezler şöyledir:

- 1- Ders yükü fazlalığı kariyere kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 2- Kurumdaki iş yükü fazlalığı kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 3- Üstlerle ilişkilerin zayıflığı kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 4- Üstlerle dünya görüşü farklılığı kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 5- Yabancı dil sınavlarının zorluğu kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 6- Les/Ales sınavlarının zorluğu kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.

- 7- Görev yapılan il sınırları içerisinde yüksek lisans ve doktora eğitimlerinin olmaması kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 8- Maddi yetersizlik kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 9- Yüksek lisans ve doktora yapılan ilin görev yapılan ile uzak olması kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 10- Terfi edilecek kadroların dolu olması kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 11- Cinsiyet kariyer platosuna neden teşkil etmektedir..
- 12- YÖK kanunlarının uygunsuzluğu kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 13- Başka bir üniversitede yüksek lisans veya doktora eğitimi dolayısıyla şikâyet edilerek disipline sevk edilme korkusu kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 14- Yönetimin YL/doktora eğitimine izin vermemesi kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 15- YL/doktora yapmak fayda/maliyet açısından getirisi düşük olduğu düşüncesi kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 16- Öğretim üyelerinin YL/doktora yaparkenki kötü muameleleri kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 17- Rehber hocaların olmaması kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 18- Yaş kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 19- Uzun süre aynı işi yapmak kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 20- Görev yapılan ilin sosyal yapısı kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 21- İş yerindeki çalışma saatlerinin uzunluğu kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 22- İş arkadaşlarının yeteneksizliği kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 23- İş arkadaşlarının eleştiri ve gelişime açık olmaması kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 24- Ödüllendirme sisteminin adil olmaması kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.
- 25- Kurumdaki terfilerde ölçüt olarak kişisel ilişkilerin hakkaniyetten önce gelmesi kariyer platosuna neden teşkil etmektedir.

1.4.Verilerin Toplanması

Çalışmamızda veri toplama aracı olarak anket seçilmiştir. Anketler, örneklem içerisinde yer alan denekler tek tek ziyaret edilerek uygulanmıştır. İlk 8 soru deneklerin demografik özelliklerini tanımlamak için sorulmuştur. 8+25= 33soru ve 2 bölümden oluşan anket formu, Bingöl Üniversitesi'ne Bağlı Meslek Yüksek Okulları'nda derse girmek kaydıyla; ulaşılan tüm öğretim elemanlarına yapılmıştır. Öğretim Görevlisi, Okutman, Doçent, vb. ile görüşülerek cevaplandırılması sağlanmıştır.

Demografik sorular bölümü katılımcılarla ilgili demografik bilgileri elde etmeyi amaçlamıştır.

Soru formu 5'li ölçeklendirmeye düzenlenmiş her bir sorunun cevap kısmı; 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum, şeklindedir.

1.5.Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesi SPSS 13.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Akademisyenlerin demografik özelliklerinin özetlenmesinde frekans ve yüzde istatistikleri kullanılmış ve bu istatistikler grafikler ile görsel hale getirilmiştir. Akademisyenlerin kariyer platosu oluşumu düzeylerinin değişkenler açısından karşılaştırılmasında One way-ANOVA analizi kullanılmış ve $p<0.05$ anlamlılık değeri olarak kabul edilmiştir.

2.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

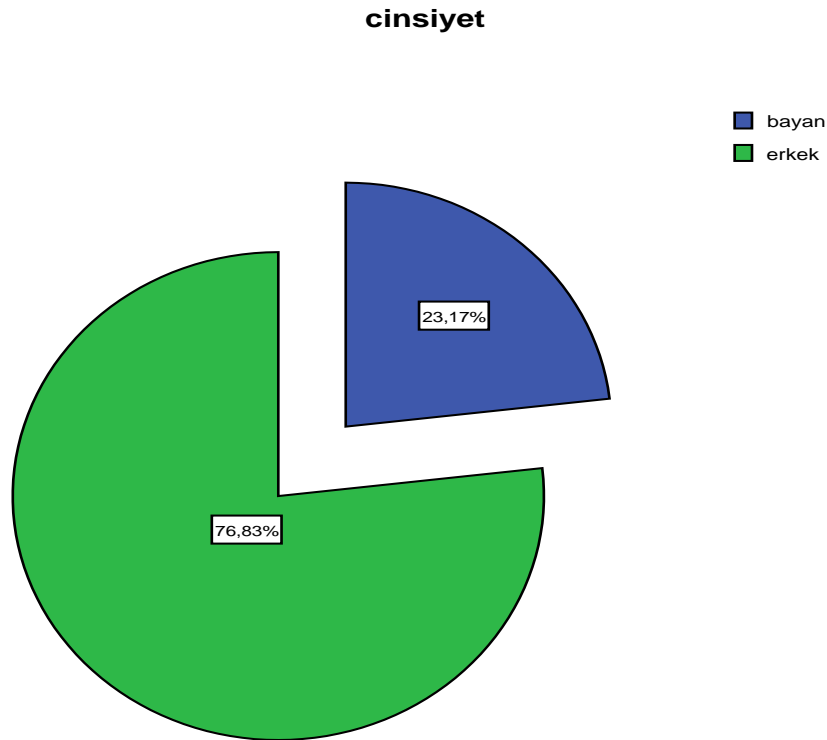
2.1.Demografik Bulgular

Tablo 3. Cinsiyet Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Bayan	19	23,2
Erkek	63	76,8
Toplam	82	100,0

Ankete toplam 82 akademisyene katılmıştır. Ankete katılan akademisyenlerin 19'u (%23,2) bayanlardan, 63'ü (%76,8) erkeklerden oluşmaktadır.

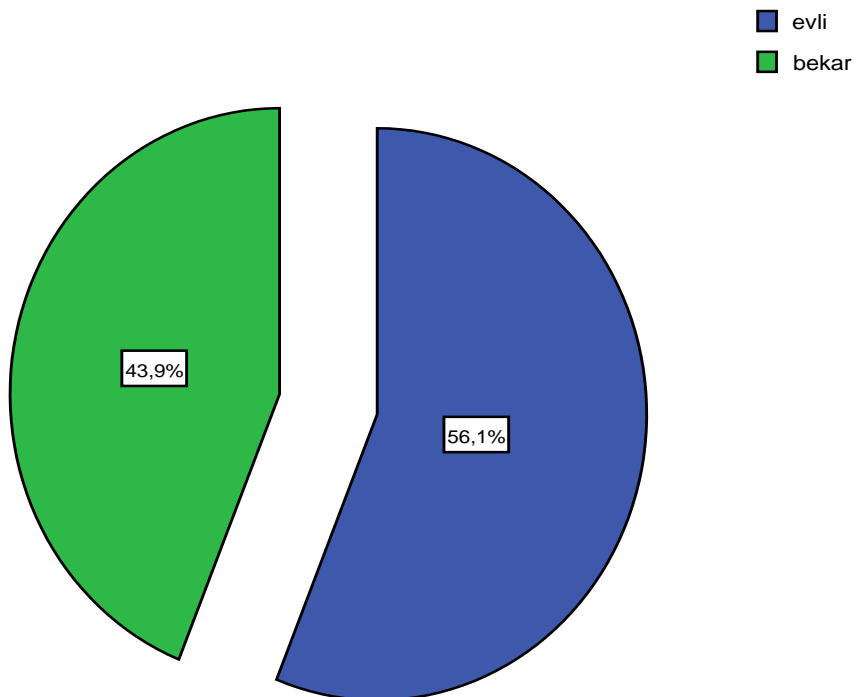
Şekil4. Cinsiyet Değişkeninin Yüzdesel Grafiği



Tablo4. Medeni Durum Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Evli	46	56,1
Bekâr	36	43,9
Toplam	82	100,0

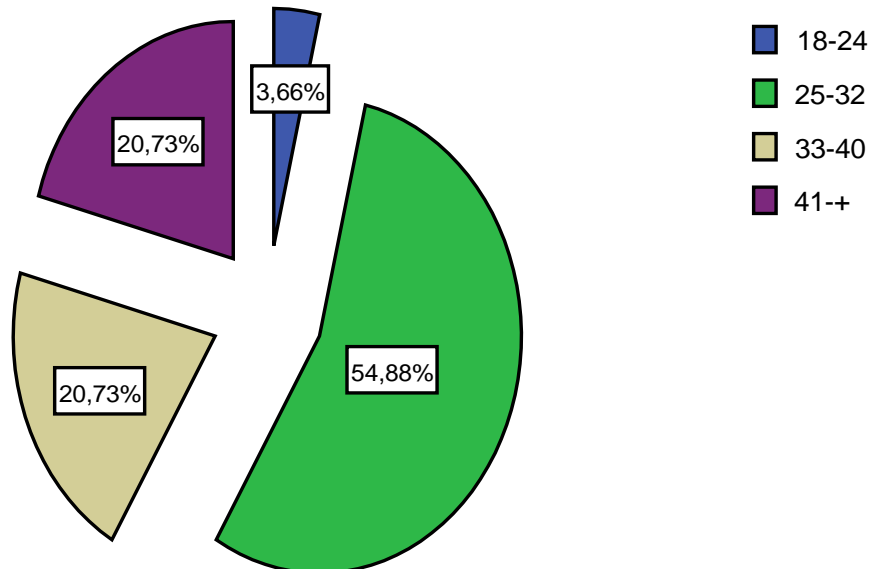
Ankete katılan akademisyenlerin 46'sı (%56,1) i evli, 36'sı (%43,9) unun bekar olduğu görülmektedir. Boşanmış- dul grubunda ankete katılan bulunmamaktadır.

Şekil 5. Medeni Durum Değişkeninin Yüzdesel Grafiği

Tablo 5. Yaş Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
18-24	3	3,7
25-32	45	54,9
33-40	17	20,7
41-+	17	20,7
Toplam	82	100,0

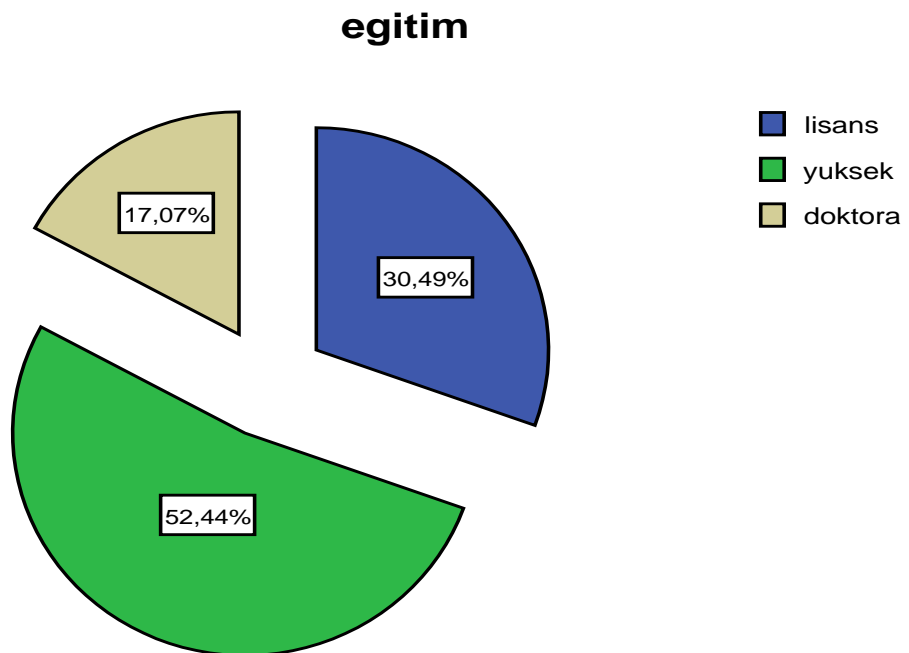
Ankete katılan akademisyenlerden 3'ü (%3,7), 45'i (%54,9), 17'si (%20,7), 17'si (%20,7) yaş grubunda olduğu görülmektedir. 41 yaş ve üzeri yaş grubunda ankete katılan bulunmamaktadır.

Şekil 6. Yaş Değişkeninin Yüzdesel Grafiği

Tablo 6. Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Lisans	25	30,5
Yüksek lisans	43	52,4
Doktora	14	17,1
Toplam	82	100,0

Ankete katılan akademisyenlerin 25'i (%30,5) lisans mezunu, 43'ü (%52,4) yüksek lisans, 14'ü(% 17,1) doktora mezunudur.

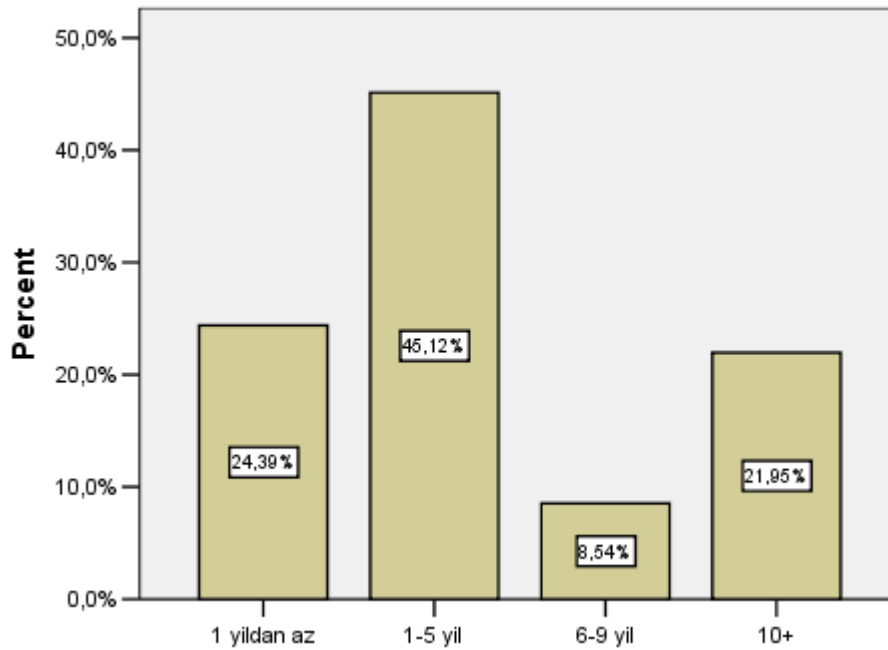
Şekil 7. Eğitim Durumu Değişkeninin Yüzdesel Grafiği

Tablo 7. Bingöl Üniversite’sindeki Hizmet Süresi Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	20	24,4
1-5 yıl	37	45,1
6-9 yıl	7	8,5
10+	18	22,0
Toplam	82	100,0

Bingöl Üniversite’sindeki hizmet süresi 1 yıldan az olan katılımcıların sayısının 20 (%24,4), 1- 5 yıl arası hizmet süresi olanların sayısının 37 (%45,1), 6- 9 yıl olanların sayısının 7 (%8,5), 10 yıl ve üzerinde olanların sayısının ise 18 (%22) olduğu görülmektedir.

Şekil 8. Hizmet Süresi Değişkenin Yüzdesel Grafiği

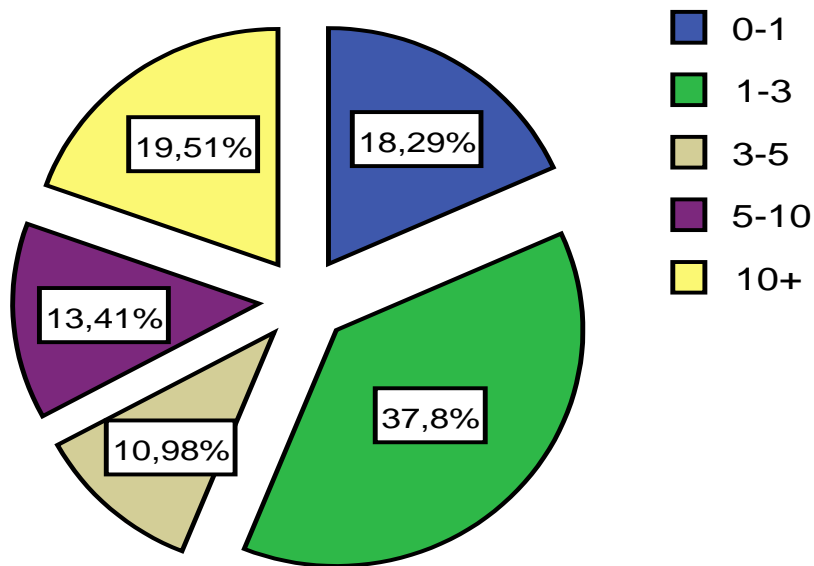


Tablo 8. Aynı Kademedeki Görev Süresi Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
0-1	15	18,3
1-3	31	37,8
3-5	9	11,0
5-10	11	13,4
10+	16	19,5
Toplam	82	100,0

Ankete katılan katılımcıların 0-1 yıl arasında aynı kademedeki görev yapanların sayısı 15' (%18,3), 1-3 yıl arasında aynı kademedeki görev yapanların sayısı 31 (%37,8), 3-5 yıl arasındakilerin sayısı 9 (%11), 5-10 yıl arasındakiler 11 (%13,4), 10 yıldan fazla görev yapanların sayısı ise 16 (%19,5) olarak bulunmuştur.

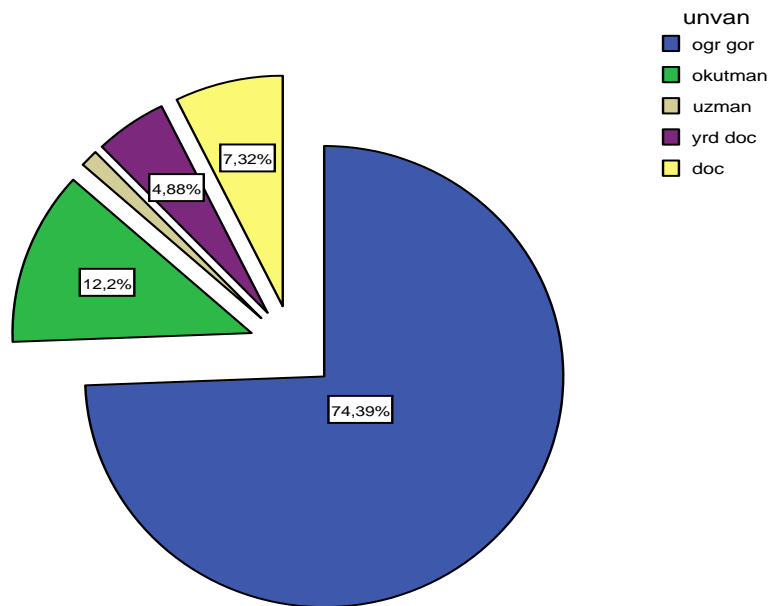
Şekil 9. Aynı Kademedeki Görev Süresi Değişkeninin Yüzdesel Grafiği



Tablo 9. Görev Ünvanı Değişkeninin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Öğretim görevlisi	61	74,4
Okutman	10	12,2
Uzman	1	1,2
Yardımcı doçent	4	4,9
Doçent	6	7,3
Profesör	0	0
Toplam	82	100,0

Ankete katılan 61'i (%74,4) öğretim görevlisi, 10'u (%12,2) uzman, 1'i (%1,2) uzman, 4'ü (%4,9) yardımcı doçent, 6'sı (%7,3) doçent olarak görev yapmaktadır. Profesör unvanında katılımcı bulunmamaktadır.

Şekil 10. Unvan Değişkeninin Yüzdesel Grafiği

2.2. Bingöl Üniversitesi'nde Görev Yapan Akademisyenlerin Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Faktörlerine Ait Bulgular

2.2.1. Bingöl Üniversitesi'nde Görev Yapan Akademisyenlerin Cinsiyetleri İle Kariyer Platosu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Cinsiyet ile kariyer platosu arasında bir ilişki olup olmadığına dair yapılan analiz sonuçları aşağıdadır.

Tablo 10. Akademik Kariyer Platosu Oluşumunda Cinsiyete Göre Tek Yönlü Varyans Testi Tablosu (One-Way ANOVA)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
soru1	,159 156,097 156,256	1 80 81	,159 1,951	,082	,776
soru2	1,972 153,150 155,122	1 80 81	1,972 1,914	1,030	,313
soru3	,710 103,534 104,244	1 80 81	,710 1,294	,549	,461
soru4	,748 122,142 122,890	1 80 81	,748 1,527	,490	,486
soru5	3,583 173,405 176,988	1 80 81	3,583 2,168	1,653	,202
soru6	2,517 124,959 127,476	1 80 81	2,517 1,562	1,611	,208
soru7	12,038 192,072 204,110	1 80 81	12,038 2,401	5,014	,028
soru8	1,050 132,962 134,012	1 80 81	1,050 1,662	,632	,429
soru9	1,342 150,962 152,305	1 80 81	1,342 1,887	,711	,401
soru10	,364 128,526 128,890	1 80 81	,364 1,607	,227	,635
soru11	4,056 84,834 88,890	1 80 81	4,056 1,060	3,825	,054
soru12	3,655 127,235 130,890	1 80 81	3,655 1,590	2,298	,133
soru13	,602 127,850 128,451	1 80 81	,602 1,598	,376	,541
soru14	,319 112,376 112,695	1 80 81	,319 1,405	,227	,635
soru15	,002 86,693 86,695	1 80 81	,002 1,084	,002	,968
soru16	4,082 116,662 120,744	1 80 81	4,082 1,458	2,799	,098
soru17	,863 144,662 145,524	1 80 81	,863 1,808	,477	,492
soru18	,445 129,079 129,524	1 80 81	,445 1,613	,276	,601
soru19	,395 116,202 116,598	1 80 81	,395 1,453	,272	,603
soru20	4,780 138,939 143,720	1 80 81	4,780 1,737	2,753	,101
soru21	4,044 152,737 156,780	1 80 81	4,044 1,909	2,118	,149
soru22	,726 121,383 122,110	1 80 81	,726 1,517	,479	,491
soru23	4,465 125,340 129,805	1 80 81	4,465 1,567	2,850	,095
soru24	1,164 130,739 131,902	1 80 81	1,164 1,634	,712	,401
soru25	6,901 135,551 142,451	1 80 81	6,901 1,694	4,073	,047

Akademisyenlerin cinsiyetleri ile görev yaptığı il sınırları içerisinde yüksek lisans/ doktora programının olmamasında cinsiyet arasında ($p= 0,028<0,05$), cinsiyetin mesleki durgunluğa neden olması ($p=0,054 = 0.05$), işyerinde terfi sisteminin hakkaniyetli yapılmaması ($p=0,47<0,05$) sorularında istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir.

2.2.2. Bingöl Üniversitesi'nde Görev Yapan Akademisyenlerin Eğitim Durumları İle Kariyer Platosu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Eğitim durum ile kariyer platosu arasında bir ilişki olup olmadığına dair yapılan analiz sonuçları aşağıdadır.

Tablo 11. Akademik Kariyer Platosu Oluşumunda Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Testi Tablosu (One-Way ANOVA)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
soru1	,831 155,425 156,256	2 79 81	,416 1,967	,211	,810
soru2	,338 154,784 155,122	2 79 81	,169 1,959	,086	,917
soru3	3,480 100,764 104,244	2 79 81	1,740 1,275	1,364	,262
soru4	3,032 119,859 122,890	2 79 81	1,516 1,517	,999	,373
soru5	19,780 157,208 176,988	2 79 81	9,890 1,990	4,970	,009
soru6	16,561 110,915 127,476	2 79 81	8,280 1,404	5,898	,004
soru7	20,558 183,551 204,110	2 79 81	10,279 2,323	4,424	,015
soru8	7,376 126,636 134,012	2 79 81	3,688 1,603	2,301	,107
soru9	29,149 123,156 152,305	2 79 81	14,574 1,559	9,349	,000
soru10	,757 128,133 128,890	2 79 81	,379 1,622	,233	,792
soru11	3,643 85,247 88,890	2 79 81	1,822 1,079	1,688	,191
soru12	2,379 128,512 130,890	2 79 81	1,189 1,627	,731	,485
soru13	1,536 126,915 128,451	2 79 81	,768 1,607	,478	,622
soru14	4,604 108,091 112,695	2 79 81	2,302 1,368	1,682	,193
soru15	1,178 85,517 86,695	2 79 81	,589 1,082	,544	,583
soru16	,504 120,240 120,744	2 79 81	,252 1,522	,166	,848
soru17	,164 145,360 145,524	2 79 81	,082 1,840	,045	,956
soru18	2,051 127,473 129,524	2 79 81	1,025 1,614	,636	,532
soru19	2,393 114,205 116,598	2 79 81	1,196 1,446	,828	,441
soru20	,219 143,501 143,720	2 79 81	,109 1,816	,060	,942
soru21	4,973 151,808 156,780	2 79 81	2,486 1,922	1,294	,280
soru22	,589 121,521 122,110	2 79 81	,294 1,538	,191	,826
soru23	,340 129,465 129,805	2 79 81	,170 1,639	,104	,902
soru24	5,335 126,568 131,902	2 79 81	2,667 1,602	1,665	,196
soru25	8,086 134,365 142,451	2 79 81	4,043 1,701	2,377	,099

Akademisyenlerin eğitim durumları ile; yabancı dil sınavlarının zorluğu ($p=0,009<0,05$), akademik personel lisansüstü eğitim sınavının zorluğu ($p=0,004<0,05$), görev yaptığı il sınırları içerisinde yüksek lisans/ doktora programının olmamasında ($p=0,015<0,05$), yüksek lisans/ doktora yaptığım ilin görev yaptığım ile uzak olması ($p=0,00<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 12. Akademisyenlerde Kariyer Platosu Oluşumunda Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Testi Tablosu

	Lisans		Yüksek Lisans		Doktora	
	N	Ort	N	Ort	N	Ort.
Soru 1	25	2,6800	43	2,9070	14	2,7857
Soru 2	25	2,8000	43	2,6977	14	2,8571
Soru 3	25	2,4000	43	1,9535	14	2,2857
Soru 4	25	2,3200	43	1,8837	14	2,0000
Soru 5	25	2,8000	43	3,3953	14	2,0714
Soru 6	25	2,1600	43	2,5349	14	1,2857
Soru 7	25	3,9600	43	3,8605	14	2,5714
Soru 8	25	2,8000	43	3,3953	14	2,7857
Soru 9	25	3,8000	43	3,6744	14	2,1429
Soru 10	25	3,0000	43	3,1163	14	2,8571
Soru 11	25	2,0800	43	2,0465	14	1,5000
Soru 12	25	2,8000	43	3,1860	14	3,0000
Soru 13	25	2,6800	43	2,3721	14	2,4286
Soru 14	25	2,4000	43	1,8605	14	2,0714
Soru 15	25	2,1200	43	1,8605	14	1,8571
Soru 16	25	2,4400	43	2,2791	14	2,4286
Soru 17	25	2,9200	43	2,8605	14	2,7857
Soru 18	25	3,2000	43	3,2093	14	2,7857
Soru 19	25	3,4400	43	3,2093	14	2,9286
Soru 20	25	3,4800	43	3,3721	14	3,3571
Soru 21	25	3,4400	43	3,0698	14	2,7143
Soru 22	25	2,6400	43	2,6279	14	2,8571
Soru 23	25	2,9600	43	3,0698	14	3,1429
Soru 24	25	3,1600	43	3,3953	14	3,9286
Soru 25	25	3,6000	43	3,2791	14	4,1429

Katılımcılardan eğitim durumu lisans düzeyinde olanlar; görev yaptığı il sınırları içerisinde yüksek lisans/ doktora programının olmaması, yüksek lisans/ doktora yaptığım ilin görev yaptığım ile uzak olması, işyerinde terfi sisteminin hakkaniyetli yapılmaması sorularına katılmakta, yüksek lisans düzeyinde olanlar; görev yaptığı il sınırları içerisinde yüksek lisans/ doktora programının olmaması, yüksek lisans/ doktora yaptığım ilin görev yaptığım ile uzak olması sorularına katılmakta; doktora düzeyinde olan katılımcılar ise ödüllendirme sisteminin adaletli olmamasının motivasyonlarını düşürdüğünü ve kariyer platosu oluşumuna etki ettiğine katılmaktadır.

2.2.3. Bingöl Üniversitesi'nde Görev Yapan Akademisyenlerin Yaşları İle Kariyer Platosu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Yaş ile kariyer platosu arasında bir ilişki olup olmadığına dair yapılan analiz sonuçları aşağıdadır.

Tablo 13. Akademisyenlerde Kariyer Platosu Oluşumunda Yaşın Etkilerine Göre Tek Yönlü Varyans Testi Tablosu

	Ortalama			
	18-24	25-32	33-40	41-+
Soru 1	3,6667	2,6889	2,8235	3,0000
Soru 2	2,3333	2,7111	2,8824	2,8235
Soru 3	2,3333	2,1333	2,0588	2,2353
Soru 4	3,3333	2,0000	1,6471	2,2941
Soru 5	2,3333	3,0667	3,1765	2,7059
Soru 6	1,6667	2,1778	2,8235	1,7647
Soru 7	5,0000	3,7778	3,5882	3,2353
Soru 8	2,6667	3,2222	3,1765	2,8235
Soru 9	4,0000	3,6889	3,4706	2,7059
Soru 10	4,0000	3,1556	3,0588	2,5294
Soru 11	2,3333	1,8444	2,1176	2,0588
Soru 12	3,3333	3,1556	2,8235	2,8824
Soru 13	2,0000	2,5778	2,4706	2,2941
Soru 14	2,6667	2,0889	1,5882	2,3529
Soru 15	2,0000	2,1111	1,5294	1,8824
Soru 16	2,0000	2,4889	1,8824	2,5294
Soru 17	3,3333	2,9778	2,7647	2,5882
Soru 18	4,0000	3,1778	3,1765	2,8235
Soru 19	3,6667	3,3778	3,0588	2,9412
Soru 20	4,3333	3,5778	3,1765	3,0000
Soru 21	3,6667	3,1778	3,0588	2,9412
Soru 22	2,3333	2,8667	2,4706	2,4118
Soru 23	3,3333	3,1111	3,1176	2,7647
Soru 24	3,6667	3,3556	3,6471	3,2941
Soru 25	4,0000	3,4889	3,8235	3,2353

Katılımcılardan yaşları 18-24 arasında olanlar; ders yükünün fazla olması, görev yaptığı il sınırları içerisinde yüksek lisans/doktora programının olmaması, yüksek lisans/doktora yaptığım ilin görev yaptığım ile uzak olması, terfi edilecek kadroların dolu olması, görev yaptığım ilin sosyal yapısı, iş yerindeki çalışma saatlerinin uzun olması ve iş yükünün fazla olması, ödüllendirme sisteminin adaletli olmamasının motivasyonu düşürdüğünü, iş yerindeki terfi sisteminin hakkaniyet yerine kişisel ilişkilere bağlı olarak yapılmasının kariyer platosu oluşumuna neden olduğu sorularına katılmaktadır.

Katılımcılardan yaşları 25- 32 arasında olanlar ise yüksek lisans/doktora yaptığım ilin

görev yaptığım ile uzak olması, görev yaptığım ilin sosyal yapısının kariyer platosu oluşumunu etkilediğine katılmaktadır.

Yaşları 33-40 arasında olan katılımcılar ise yüksek lisans/doktora yaptığım ilin görev yaptığım ile uzak olması, ödüllendirme sisteminin adaletli olmamasının motivasyonu düşürdüğünü, iş yerindeki terfi sisteminin hakkaniyet yerine kişisel ilişkilere bağlı olarak yapılmasının kariyer platosu oluşumunu etkilediğine katılmaktadır.

Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Alfa değeri 0-1 arasında değerler alır ve analiz sonucunun güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısının 0,70'den büyük olması gerekir.¹²⁴

Yapılan anket çalışmasının alfa değeri 0,849 olarak bulunduğundan güvenilir olarak kabul ediyoruz.

Tablo 14. Güvenilirlik analizi tablosu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,844	,849	25

¹²⁴ EYMEN U. E; *spss 15.0 veri analiz yöntemleri*; 2011

SONUÇ

Bu bölümde örnekleme giren akademisyenlerin kariyer platosu oluşumu nedenlerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğine ilişkin bir önceki bölümde verilmiş olan bulgular yorumlanacaktır.

Akademisyenler cinsiyetin mesleki durgunluğa neden olması ($p = 0,054 > 0,05$) sorusunda kesin bir anlamlı ilişki görülmemesine rağmen değerler birbirine çok yakın olduğu için anlamlı olarak kabul edeceğiz. Katılımcılar kariyer platosu oluşumunun nedenlerinden bir tanesinin cinsiyet olduğunu belirtmişlerdir. Bayanın evlenmesi, aile kurması ve çocuk sahibi olması, sorumluluklarını arttırdığından kariyerine gerekli ilgiyi gösteremediği, bir yorgunluk sürecine girdiğinden; kariyerde dikey hareketlilik göstermesine engel olmaktadır. Akademisyenlik mesleği tabiatı dolayısıyla çok fazla araştırma yapılmasını ve uzun zamanlar ayrılmasını gerektiren bir meslektir. Bireye farklı sorumluluklar yüklenmesi mesleğin gereklerini yerine getirmesine engel olmakta ve böylelikle meslekte bir durgunluk sürecine girilmesi için neden teşkil etmektedir. Elbette cinsiyetin kariyere bireysel etkileri dışında çevresel etkileri de söz konusudur. Daha önce bahsettiğimiz ‘cam tavan sendromu’ kavramında olduğu gibi iş yaşamında kadına karşı bir pozitif ayrımcılık olduğu bilimsel araştırmalarca desteklenmektedir.

Akademisyenlerin görev yaptığı il sınırları içerisinde yüksek lisans/doktora programının olmaması ile cinsiyet değişkeni arasında ($p = 0,028 < 0,05$), eğitim durumu değişkeni arasında ($p = 0,015 < 0,05$) ve yaş değişkeni ile arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bingöl Üniversitesi’nin yeni kurulmuş olmasından dolayı il sınırları içerisinde yüksek lisans ve doktora programlarının olmaması, akademisyenleri mesleki durgunluğa iten bir başka sebeptir. Kişi bulunduğu ilden başka bir ilde eğitim almak için gitmek zorundadır. Zaten iş yükü fazla olan ve eğitim-öğretim döneminde derse girmek zorunda olan akademisyenlere başka ilde eğitim görmek maddi ve manevi yönden zor gelmektedir. Özellikle bayanlar başka illere gitmekte zorlanmaktadırlar. Çünkü kalacak yer sıkıntısı gibi başka sorunları da beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı eğitimlerini ertelemekte ve kariyer düzleşmesine girmektedirler.

Terfi sisteminin hakkaniyetli yapılmaması sorusu ile cinsiyet değişkeni arasında ($p = 0,47 < 0,05$) ve lisans düzeyi eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Terfi sisteminin hakkaniyetli yapılmadığı inancı da çalışanlarda yaygın olarak görülmektedir.

Yabancı dil sınavlarının zorluğu ile eğitim durumu arasında ($p = 0,009 < 0,05$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yabancı dil sınavının zorluğu da kariyer platosu oluşumunun nedenleri soruları arasında en çok tercih edilenlerdendir. Bu tercih; Yrd. Doç. statüsünde çalışan personellerin yükselme şartında yabancı dil puanı kriteri bulunmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bazı üniversitelerde yüksek lisan için dil şartı aranması ve doktora eğitimi için dil puanı zorunluluğu olması da nedenlerden biridir.

Katılımcılardan yaşları 18-24 arasında olanlar terfi edilecek kadroların dolu olmasının kariyer platosu oluşumuna neden olduğuna katılmaktadırlar. Akademisyenlik mesleğinde diğer bazı mesleklerde olduğu gibi emeklilik sürecinin olmaması kadroların boşalmasına engel teşkil etmektedir.

KAYNAKÇA

- AYTAÇ, S., **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- AYTAÇ, S., **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2005.
- BABACANLI, H., **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Kitapevi, Ankara, 2001.
- BAILEY, L. J. - STADT R. W., **Career Education: New Approaches to Human Development**, Bloomington, Illinois, 1973.
- BENLİGİRAY, S. – BİLGİN, L. – TAŞÇI, D. ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI, Eskişehir, 2008.
- BİNGÖL, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.
- CAN, H. – AKGÜN, A. – KAVUNCUBAŞI, Ş., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995.
- CÜCELOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1992.
- ÇALIK, T. – EREŞ, F., **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitapevi, 2006.
- DANZIGER, N. – VALENCY, R. - RACHMAN-MOORE, D., **The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory**, Career Development International, Vol: 13, No: 1, 2008.
- DANZIGER, N. - VALENCY, R., **Career Anchors: distribution and impact on job satisfaction**, the Israeli case, 2006.
- DÜNDAR, G. – ADAL, Z. – UYARGİL, C. ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İKY Anabilim Dalı, Beta Yayınevi, 2010.
- ERDOĞMUŞ, N., **Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri**, Mercek Yayınları, 1999.
- ERTEKİN, Y., **Stres ve Yönetim**, TODAİE, Ankara, 1993.

- FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım A.Ş., Ankara, 1999.
- GREENHAUS, J. H. - CALLANAN, G. A. – GODSHALK, V. M., **Career Management**, Sage Publications, 2010.
- JUDGE, T. A. – BRETZ, R. D. Jr., **Political Influence Behavior and Career Success**, CAHRS Working Paper Series, 1992.
- KARATAŞ, A., **Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri**, Etap Yayınevi, 2010.
- KAYNAK, T. – ADAL, Z. ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın, 1998.
- KUZGUN, Y., **Meslek Danışmanlığı Kuramlar ve Uygulamalar**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.
- LEIBOWITZ, Z. B. – FARREN, C., **Desinning career development systems**, 1986.
- LOCKWOOD, N., **The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives**, http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_49/ai_n6099202/ 2004:1
- MATHIS, R. L. – JACKSON, J. H., **Personel/Human Resource Management**, West Publishing Company, 1991.
- MIGNONAC, K. – HERRBACH, O., **Managing Individual Career Aspiration and Corporate Needs: a Study of Software Engineers in France**, Journal of Engineering and Technology Management, Vol: 20, No: 3, 2003.
- OSIPOW, S. H., **Theories of Career Development**, Prentice Hall INC: New Jersey, 1983.
- ÖĞÜT, A., **Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu**, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2006.
- ÖNER, U. - EREN GÜMÜŞ, A., **Kurt Lewin ve Alan Kuramı, Lewin'in Çocuk**

- Psikolojisi**, California (Çeviri), Ankara, 2000.
- ÖZGEN, H. – ÖZTÜRK, A. – YALÇIN, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi, 2001.
- PALMER, M., **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayın, İstanbul, 1993.
- SEVİNÇ, E., **Kariyer Planlama ve Yönetimi**, Etap Yayınevi, 2010.
- SUPER, D. E. – SVERKO, B., **Life Roles, Values and Careers**, International Findings of The Work Importance Study, 1995.
- ŞİMŞEK, M. Ş. – ÖGE, H. S., **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları**, 2007.
- ŞİMŞEK, M. Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Adım Yayınevi, Konya; 2008.
- ŞİMŞEK, M. Ş. – ÇELİK, A., **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı**, Eğitim Kitapevi Yayınları, Ankara, 2008.
- UZUNBACAK, H. H., **Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması**; Isparta, 2004.
- YARNALL, J., **Career Anchors, results of an organisational studying in the UK**, Career Development International, Vol: 3, No: 2, 1998.
- YILDIRIM, İ., **Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenirliği ve Geçerliliği**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi s:13, 1997.
- YILMAZ, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Lisans Yayıncılık, Ankara, 2008.
- ZUNKER, V. G., **Career counseling: Applied concepts of life planning**, Brooks/Cole: Kariyer Yönetimi ve Planlaması, 1998.
- Tez 027135: IŞIK, İ. Y., **Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1993.
- ERYİĞİT, S., **Kariyer Yönetimi**, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>, 2010.

EYMEN, U. E., **spss 15.0 veri analiz yöntemleri**, www.istatistikmerkezi.com; 2011.

http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2010_1/10ilge_kurt.pdf(13/11/2011)

<http://ergenlikdonemi.wordpress.com/tag/ergenlik-kuramlari-2> (13/11/2011).

<http://www.gevezecene.com/psikoloji/967-kurt-lewin-ve-alan-teorisi.html>
(13/11/2011).

http://yapiuretimi.redbilisim.com/images/cust_files/090328025353.pdf (13/11/2011).

EKLER

EK-1. Anket Formu

Bu bölümde soru şıkları olumsuzdan olumluya doğru 1-2-3-4-5 şeklinde rakamlarla gösterilmiştir. Bu rakamlardan 5 en yüksek puana, 1 ise en düşük puana karşılık gelmektedir. Lütfen uygun bulduğunuz değerlendirme ifadesinin hizasındaki rakamı (X) ile işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Ders yükümün fazla olması nedeniyle kariyerimi tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
2. Kurumumda İş yükümün fazla olması nedeniyle kariyerimi tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
3. Üstlerimle bireysel ilişkilerimin zayıflığı nedeniyle kariyerimi tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
4. Üstlerimle dünya görüşümün farklılığı nedeniyle kariyerimi tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
5. Yabancı dil (KPDS/ÜDS) sınavlarının zorluğu nedeniyle kariyerimi tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
6. LES/ALES sınavlarının zorluğu nedeniyle kariyerimi tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
7. Görev yaptığım il sınırları içerisinde yüksek lisans / doktora programının olmamasının mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8. Maddi yetersizliğin mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9. Yüksek lisans/doktora yaptığım İlin görev yaptığım İle uzak olmasının mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10. Terfi edilecek kadroların dolu olmasının mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. Cinsiyetin (Bayan/Erkek) mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. Yüksek Öğretim Kanunlarının uygunsuzluğu (başka bir ilde YL/Dr yapmaya izin vermemesi) nedeniyle kariyer gelişiminin zarara uğradığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13. Başka bir üniversitede YL/Dr. yaptığım takdirde şikâyet edilerek disipline sevk edileceğim endişesiyle kariyerimi zamanında tamamlama konusunda zorlandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14. Üstlerimin YL/Dr. Yapmama izin vermemesi nedeniyle kariyerimi tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
15. YL / Dr. Yapmanın fayda / maliyet dengesi açısından getirisinin düşük olduğuna inandığım için kariyerimi tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
16. Öğretim Üyelerinin YL/Dr.da kötü muameleleri nedeniyle kariyerimi tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
17. Rehberlik yapan bir hocamın olmaması nedeniyle kariyerimi zamanında tamamlayamadım.	1	2	3	4	5
18. Yaşın mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19. Uzun süre aynı işi yapmanın mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20. Görev yaptığım ilin sosyal yapısının mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21. İş yerimdeki çalışma saatlerinin uzun olması ve iş yükünün fazla olmasının mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
22. Çalışma arkadaşlarımla yeteneksizliklerinin mesleki durgunluğa neden olduğunu düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
23. Çalıştığım yerdeki kişilerin eleştiriye ve gelişime açık olmaması mesleki durgunluğa neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
24. Ödüllendirme sisteminin adaletli olmaması motivasyonumu düşürerek mesleki durgunluğa neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
25. İş yerindeki terfi sisteminin hakkaniyet yerine kişisel ilişkilere bağlı olarak yapılması mesleki durgunluğa neden olmaktadır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

3 Kasım 1981 tarihi, Elazığ'ın Maden ilçesi doğumluyum. Lise eğitimimi Hulusi Sayın Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi İşletme bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2004 yılında mezun olduktan sonra Maliye Bakanlığı'nda işe başladım. Daha sonra Bingöl Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak çalıştım ve şu anda aynı kurumda araştırma görevlisi olarak çalışmaktayım. 2009 yılında Dicle Üniversitesi İşletme Anabilim dalı İşletme bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, yüksek lisans eğitimimi tamamladıktan sonra doktora programına başlamayı düşünüyorum.

Yavuz ELİTOK