

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARDA KARIYER YÖNETİMİ VE
KARIYER PLANLAMA: ORTA ANADOLU GÜMRÜK VE TİCARET
BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seyit Ali KOÇ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Şubat 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARDA KARIYER YÖNETİMİ VE
KARIYER PLANLAMA: ORTA ANADOLU GÜMRÜK VE TİCARET
BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seyit Ali KOÇ

1203817461

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203817461 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Seyit Ali KOÇ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARDA KARIYER YÖNETİMİ VE KARIYER PLANLAMA: ORTA ANADOLU GÜMRÜK VE TİCARET BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI
Karabük Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI
Karabük Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 23 Şubat 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



16/02/2015

Seyit Ali KOÇ

ÖNSÖZ

“Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama” isimli bu tez Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında bana yardımcı olan değerli hocam Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI'ye;

Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürü Sayın Hayrettin COŞKUN ve Bölge Müdürlüğü çalışanlarına;

Bana maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen annem Uğur KOÇ, babam Aziz KOÇ ve kız kardeşim Fatma EMİRDOĞAN'a;

Ön çalışma ve yazım sürecinde beni yalnız bırakmayan sevgili eşim Süreyya KOÇ, oğullarım Seyit Günhan KOÇ ve Aziz Gökhan KOÇ'a sonsuz teşekkür ederim.

Ankara 2015

Seyit Ali KOÇ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET	xiv
ABSTRACT.....	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. KARIYER KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI	3
1.1 Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar	3
1.1.1 Kariyer Kavramının Tanımı	3
1.1.2 Kariyer Kavramının Kapsam ve Önemi.....	5
1.2 Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	6
1.2.1 Kişilik.....	7
1.2.1.1 Kişilik kuramları.....	8
1.2.1.1.1 Holland’ın kişilik (Mesleki Tercih) kuramı.....	8
1.2.1.1.1.1 Realistik (Realistic) tip.....	9
1.2.1.1.1.2 Araştırmacı (Investigative) tip	10
1.2.1.1.1.3 Yaratıcı (Artistic) tip.....	10
1.2.1.1.1.4 Sosyal (Social) tip	10
1.2.1.1.1.5 Girişimci (Enterprising) tip.....	11
1.2.1.1.1.6 Gelenekçi (Conventional) tip	11
1.2.1.1.2 Carl Gustav Jung’un kişilik tipolojisi.....	12
1.2.1.1.3 Schein’in kariyer değerleri (Kariyer çapaları).....	14
1.2.2 Zekâ.....	15
1.2.3 İlgi ve Yetenekler	15
1.2.4 Aile ve Sosyal Çevre	16
1.2.5 Diğer Etmenler	17
1.3 Kariyer Aşamaları	17

1.3.1 Keşif (Hazırlık, İş Öncesi Dönem).....	18
1.3.2 İşe Başlangıç Dönemi (Kurulma).....	19
1.3.3 Kariyer Ortası.....	20
1.3.4 Kariyer Sonu	20
1.3.5 Emeklilik (Azalma).....	22
1.4 Kariyer Sorunları.....	23
1.4.1 Kariyer Platosu (Düzleşmesi, Durağanlığı)	23
1.4.2 Çift Kariyerli Eşler	24
1.4.3 Ay Işığı (Moonlighting)	25
1.4.4 Çift Kariyerlilik	25
1.4.5 Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar	26
1.4.6 Bilgi ve Beceri Eksikliği (Yetenek Demodeliği)	26
1.4.7 Gözden Düşme	27
1.4.8 Stres ve Tükenmişlik.....	27
1.4.9 Mobbing	28
1.5 Kariyer Yaklaşımları	28
1.5.1 Geleneksel Kariyer Yaklaşımları	29
1.5.2 Yeni Kariyer Yaklaşımları	31
1.5.2.1 Sınırsız kariyer yaklaşımı	32
1.5.2.2 İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı	34
1.5.2.3 Esnek kariyer yaklaşımı	35
1.5.2.4 Portföy kariyer yaklaşımı	36
İKİNCİ BÖLÜM	38
2. KARIYER YÖNETİMİ	38
2.1 Kariyer Yönetiminin Tanımı	38
2.2 Kariyer Yönetiminin Amacı	39
2.3 Kariyer Yönetiminin Önemi.....	39
2.4 Kariyer Yönetiminin Faydaları	40
2.5 Kariyer Yönetim Süreci	41
2.5.1 Örgütün Birey Üzerine Yöneldiği Kariyer Yönetim Süreci.....	43
2.5.1.1 İç işe alma.....	43
2.5.1.2 Terfi	43
2.5.1.3 Transfer veya yer değiştirme	44
2.5.1.4 İşten çıkarma	46
2.5.1.5 Emeklilik	46

2.5.1.6 Örgütsel yedekleme	47
2.5.2 Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci	47
2.5.2.1 İçsel faktörler	47
2.5.2.2 Dışsal faktörler	48
2.6 Kariyer Yönetim Araçları	48
2.6.1 Kariyer Haritaları	48
2.6.2 Kariyer Danışmanlığı	48
2.6.3 Kariyer Rehberliği	49
2.6.4 Kariyer Merkezleri	49
2.6.5 Kariyer Koçluğu	50
2.6.6 İş Rotasyonu	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	52
3. KARIYER PLANLAMA	52
3.1 Kariyer Planlamanın Tanımı	52
3.2 Kariyer Planlamanın Önemi	52
3.3 Kariyer Planlamanın Amaçları	53
3.4 Kariyer Planlama Sistemi	54
3.4.1 Bireysel Kariyer Planlama	55
3.4.1.1 Bireysel kariyer planlamanın aşamaları	56
3.4.1.1.1 Özdeğerleme (Bireysel güçlü ve zayıf yönlerin tespiti) ..	56
3.4.1.1.2 Kendi şartlarına uygun hedefleri belirleme	57
3.4.1.1.3 Örgüt içi ve dışı fırsatları belirleme	58
3.4.1.1.4 Bireysel kariyer planlamanın hazırlanması ve uygulanması	58
3.4.1.1.5 Geri bildirim	59
3.4.2 Örgütsel Kariyer Planlama	60
3.4.2.1 Örgütsel kariyer planlama süreci	61
3.4.2.1.1 Kurumsal değerlendirme	62
3.4.2.1.2 Pozisyon tanımlama	62
3.4.2.1.3 Personeli belirleme	63
3.4.2.1.4 Kariyer danışmanlığı	64
3.4.2.1.5 Pozisyon ve bireyin özelliklerinin karşılaştırılması	64
3.4.2.1.6 Performans değerlendirme	65
3.4.2.1.7 Kariyer yönelik eğitimler	65
3.4.2.1.8 Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi	66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	67
4. ORTA ANADOLU GÜMRÜK VE TİCARET BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA	67
4.1 Araştırmanın Genel Çerçevesi.....	67
4.1.1 Araştırma Amacı	67
4.1.2 Araştırmanın Sınırlılıkları	68
4.1.3 Araştırmanın Önemi	68
4.1.4 Sayıtlar	68
4.2 Araştırmanın Yöntemi.....	69
4.2.1 Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Aracı	69
4.2.2 Araştırmanın Veri Analizi	69
4.2.3 Evren ve Örneklem.....	69
4.2.4 Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliği.....	70
4.2.5 Bulgular ve Yorumlar.....	70
4.2.5.1 Demografik analiz	70
4.2.5.2 Bireysel kariyer planlamasına ilişkin sorulara verilen cevapların çalışan-yönetici grubuyla ilişkisinin analizi	73
4.2.5.3 Örgütsel kariyer planlamasına ilişkin sorulara verilen cevapların çalışan-yönetici grubuyla ilişkisinin analizi	85
BEŞİNCİ BÖLÜM	108
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	108
KAYNAKÇA	113
EKLER	119
Ek-A: Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Sorumluluğunun ve Sürecinin Araştırılmasına Yönelik Araştırma Anket Formu	120
ÖZGEÇMİŞ	123

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Holland'ın kişilik kariyer ilişkileri modeli	12
Tablo 1.2	: Dört kariyer geliştirme modeli	18
Tablo 1.3	: Kariyer aşamalarında yer alan gereksinimler.....	21
Tablo 1.4	: Geleneksel kariyer ile yeni kariyer yaklaşımlarının karşılaştırılması	32
Tablo 4.1	: Uygulamaya katılan kişilerin yaşlarına göre dağılımı.....	71
Tablo 4.2	: Uygulamaya katılan kişilerin eğitim seviyesine göre dağılımı	71
Tablo 4.3	: Uygulamaya katılan kişilerin çalışan-yönetici sınıfına göre dağılımı.....	71
Tablo 4.4	: Uygulamaya katılan çalışan ve yönetici grubunun yaş aralığına göre dağılımı.....	72
Tablo 4.5	: Ankete katılan çalışan- yönetici grubunun cinsiyete göre dağılımı ...	72
Tablo 4.6	: Ankete katılan kişilerin cinsiyetine göre dağılımı.....	72
Tablo 4.7	: Kamu kurumunda yönetici ya da çalışan pozisyonunda olan katılımcıların, kendi yeteneklerini, ilgi odaklarını, zayıf ve güçlü yönlerini bilmeleri durumu arasındaki ilişkinin dağılımı.....	73
Tablo 4.8	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	73
Tablo 4.9	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	73
Tablo 4.10	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	74
Tablo 4.11	: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanların pozisyonunda olanların kendilerini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duymaları durumu arasında ilişki dağılımı.....	74
Tablo 4.12	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	75
Tablo 4.13	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	75
Tablo 4.14	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	75
Tablo 4.15	: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışan pozisyonunda olanların on yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilme durumu arasındaki ilişki dağılımı.....	76
Tablo 4.16	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	76
Tablo 4.17	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	77
Tablo 4.18	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	77
Tablo 4.19	: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanların pozisyonunda olanların, sahip oldukları yeteneklerin başka bir işte çalışmalarına imkan vermesi durumu arasındaki ilişki dağılımı	77

Tablo 4.20	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	78
Tablo 4.21	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	78
Tablo 4.22	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	78
Tablo 4.23	: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanların pozisyonunda olanların, sürekli aynı işi yaptıkları ve canlarının sıkıldığını düşünmeleri arasındaki ilişki dağılımı	79
Tablo 4.24	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	79
Tablo 4.25	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	79
Tablo 4.26	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	80
Tablo 4.27	: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kendilerine sık sık bir gün bunu yapacağım demeleri durumu arasındaki ilişki dağılımı.....	80
Tablo 4.28	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	80
Tablo 4.29	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	81
Tablo 4.30	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	81
Tablo 4.31	: Kamu kurumlarında çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, insan kaynakları departmanına sorularını çekinmeden iletebilmeleri durumu arasındaki ilişkinin dağılımı	82
Tablo 4.32	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	82
Tablo 4.33	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	82
Tablo 4.34	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	83
Tablo 4.35	: Kamu kurumlarında çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, şu anda olmak istedikleri kariyere sahip olup olmadıkları durumu arasındaki ilişkinin dağılımı	83
Tablo 4.36	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	83
Tablo 4.37	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	84
Tablo 4.38	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	84
Tablo 4.39	: Performansa değer verilmesi ve performans yönetimi uygulaması uygulamalarının yapılması durumu ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı	85
Tablo 4.40	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	85
Tablo 4.41	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	86
Tablo 4.42	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	86
Tablo 4.43	: Gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonların belirlenmesi ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı.....	86
Tablo 4.44	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	87
Tablo 4.45	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	87

Tablo 4.46	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	88
Tablo 4.47	: Arkadan gelenlerin yeteneklerinin bir üst görev için sınanıp sınanmadığı ile ilgili çalışan ve yönetici grubu arasında ilişki analizi	88
Tablo 4.48	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	88
Tablo 4.49	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	89
Tablo 4.50	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	89
Tablo 4.51	: Kurumun çalışanlarının yeteneklerini ortaya koyacak iş fırsatları yaratması ile ilgili çalışan yönetici grubu arası ilişkinin analizi	90
Tablo 4.52	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	90
Tablo 4.53	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	90
Tablo 4.54	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	91
Tablo 4.55	: Kurum içinde çalışanların yetenek ve eğitim durumlarına göre rotasyon imkânı tanınması ile çalışan-yönetici grubu arası ilişki analizi	91
Tablo 4.56	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	92
Tablo 4.57	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	92
Tablo 4.58	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	93
Tablo 4.59	: Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenlenmesi ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı	93
Tablo 4.60	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	93
Tablo 4.61	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	94
Tablo 4.62	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	94
Tablo 4.63	: Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenlenip düzenlenmediği ile çalışan-yönetici grubu arası ilişki analizi.....	95
Tablo 4.64	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	95
Tablo 4.65	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	96
Tablo 4.66	: İşe uyum ve oryantasyon programlarının düzenlenip düzenlenmediği ile çalışan-yönetici grubu arası ilişki analizi.....	96
Tablo 4.67	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	96
Tablo 4.68	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	97
Tablo 4.69	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	97
Tablo 4.70	: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışan pozisyonunda olanlar ile kurumca iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynının yapıp yapılmadığı arasındaki ilişkinin dağılımı	98
Tablo 4.71	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	98

Tablo 4.72	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	98
Tablo 4.73	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	99
Tablo 4.74	: Kurumda kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulup oluşturulmadığı ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki analizi.....	99
Tablo 4.75	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	100
Tablo 4.76	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	100
Tablo 4.77	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	101
Tablo 4.78	: Kurumda eşit ve adil terfi fırsatlarının sağlanıp sağlanmadığı ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki analizi	101
Tablo 4.79	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	101
Tablo 4.80	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	102
Tablo 4.81	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu.....	102
Tablo 4.82	: Kurumun yönetmeliğinde yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddelerin adil bulunup bulunmadığı ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki analizi	103
Tablo 4.83	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	103
Tablo 4.84	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	103
Tablo 4.85	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu	104
Tablo 4.86	: Kurumun kariyer danışmanlığı hizmeti verip vermediği sorusuna çalışan- yönetici gruplarınca verilen cevaplar arasında ilişki analizi	104
Tablo 4.87	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	104
Tablo 4.88	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	105
Tablo 4.89	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu	105
Tablo 4.90	: Kurumda insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar alıp almadığına olan inanç hususu ile ilgili çalışan-yönetici gruplarınca verilen cevaplar arasında ilişki analizi	106
Tablo 4.91	: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu	106
Tablo 4.92	: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu	106
Tablo 4.93	: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu	107

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Kariyer tercihinde bireyi etkileyen faktörler.....	7
Şekil 1.2	: Holland'ın kişilik tiplerinin altıgen düzenlemesi.....	9
Şekil 1.3	: İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki.....	22
Şekil 1.4	: Örgüt odaklı plato	24
Şekil 1.5	: Geleneksel kariyer yolu	30
Şekil 1.6	: Çift basamaklı kariyer yolu.....	35
Şekil 2.1	: Kariyer yönetim elemanları	42
Şekil 2.2	: Bireyin organizasyondaki hareketliliği	45
Şekil 2.3	: Piramit tipi örgütlenmelerde kişilerin hareketleri	45
Şekil 3.1	: Bireysel kariyer yaşamındaki çevre elemanları	55
Şekil 3.2	: Bireysel kariyer planlama süreci.....	57
Şekil 3.3	: Kariyer planlama süreci	62

ÖZET

KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARDA KARIYER YÖNETİMİ VE KARIYER PLANLAMA: ORTA ANADOLU GÜMRÜK VE TİCARET BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA

KOÇ, Seyit Ali

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma Zehra SAVI

Şubat-2015, 139 Sayfa

Bu çalışmada bu güne kadar çok fazla çalışılmamış bir konu olan kamuda gerek bireysel gerekse örgütsel kariyer yönetimi ve kariyer planlaması çalışmalarının çalışan gözünden algısı irdelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda konuyla ilgili literatürden araştırmanın teorik kısmı hazırlanmış, uygulama kısmı için ise uygulama anketi Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nün 134 çalışanına uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programında bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiş, yönetici ve çalışan grubu cevapları ve cevaba etkisi olabileceği düşünülen demografik özelliklerin istatistiksel incelemesinde Ki-Kare testi, regresyon ve korelasyon tabloları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışan ve yönetici gruplarının bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi ve planlaması çalışmaları hakkındaki algıları ile kamuda verimliliğin artırılması hususunda ortaya çıkan sonuçlara göre teşhis ve çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kamusal Örgütler

ABSTRACT

CAREER MANAGEMENT AND CAREER PLANNING IN THE PUBLIC SERVANTS: AN APPLICATION IN CENTRAL ANATOLIA REGIONAL DIRECTORATE OF CUSTOMS AND TRADE

KOÇ, Seyit Ali

Master, Department of Management

Thesis Advisor: Ass. Prof. Fatma Zehra SAVI

February-2015, 139 Pages

In this study it has been aimed to research either individual or organizational career management and career planning studies in public sector from an employee's viewpoint about which many studies have not been carried out until today. In line with this purpose theoretic part of the research has been prepared by means of applying to relevant literature and also application survey has been applied to 134 employees of Middle Anatolian Customs and Trade Directorate for application part. Analysis of information obtained as a result of this survey has been performed in SPSS 15 package programs and in computer environment and chi square test, regression and correlation tables have been used to review the answers of executive and employee groups and to examine statistically demographic features that may affect these answers. In consequence of this research, diagnosis and solution suggestions have been offered about employees and executive groups individual and organizational career management and planning studies and increasing of productivity in public sector according to results obtained.

Keywords: Career, Career Management, Career Planning, Public Organizations

GİRİŞ

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan ve 18. yüzyılın sonlarında bütün Avrupa’yı sarsan “Sanayi Devrimi”, toplumsal yapıda ve iş yaşamında birçok değişikliklere neden olmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan makineleşme, fabrika sisteminin oluşmasını sağlamıştır. Fabrikaların hızla artmasıyla, yeni kentlerin oluşması, büyük örgütlerin ortaya çıkması, çalışma alanlarının genişlemesi sonucu, yönetsel konularda kontrol ve uyumlaştırma sorunlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu noktada İskoçya’da Robert Owen ilk yönetici olarak ortaya çıkmıştır. Owen’ın tekstil fabrikasında 1820’li yıllarda günümüz yöneticiliğinin de ana sorunları olan ilk verimlilik ve motivasyon problemleri ortaya çıkmış, işçinin işi ile olan ilişkisi, veya işçinin kuruluş ile olan problemleri oluşmuştur (Drucker, 1974, s:19).

İşletme yönetimini etkileyen faktörlerden biri olan sanayi devriminin etkisi 18. yüzyılda kendini göstermekteyken, kariyer kavramının, tam anlamıyla 1970’li yıllarda incelemeye alınsa da modern kamu hizmetleri anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile birlikte ortaya çıkıp gelişme gösterdiği görülmektedir (Yavuz, 2006, s:20).

Günümüzde bilgi, sahibine çok büyük bir güç bahsetmektedir (Eryiğit, 2000, s:97). Özellikle son yirmi yılda küreselleşme olgusunun hemen hemen tüm ülkelerde kendini göstermeye başlamasıyla birlikte piyasalarda yaşanan rekabet artışı; sınırların yavaş yavaş ortadan kalkması, daha organik, değişimlere adapte olabilecek esnekliğe sahip ve yalın örgüt yapılarını beraberinde getirmiştir. Son yıllarda meydana gelen birçok değişime paralel olarak örgütlerin insan kaynakları birimleri orta ve uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi, personel seçimi, ücretlendirme, özlük işleri, insan kaynakları planlaması, personel eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer yönetimi gibi konularda ağırlıklı olarak çalışmaktadırlar (Yavuz, 2006, s:17).

Kariyer yönetimi, kişinin ve organizasyonların bilgilenererek kendilerini daha etkin kılma sürecidir. Kariyer, geliştirilmesi, planlanması ve yönetilmesi bireysel bir

aba olduğu kadar örgütsel bir etkinliktir. rgtleri kuran, çalıŐtıran, bir amaca yönlendiren veya örgütün önceden tanımlanmıŐ amaçlarının elde edilmesi için rgt sevk ve idare eden faktör insan unsurudur. Nitelikli insan rgt daha etkin yapar. Yükselme arzusunda bulunan bireyin maddi çıkarın dışında / ötesinde kendisine olan saygısı gereği kariyer sahibi olma arzusu da özellikle günümüzde etkili bir güdülenme olarak kendini göstermektedir. Birey benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaı içinde kariyer edinmeye, arkasından da bunu yükseltmeye çalışmaktadır (Eryiğit, 2000, s:98).

“Kamu Kurumlarında alıŐanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama” adlı tez çalışmasının birinci, ikinci ve nc bölümlerinde literatür taranarak kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlama kavramları ile bunların alt başlıkları irdelenmiŐtir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise çalışan gözünden kamuda kariyer odaklı anket araŐtırmasına ait verilerin istatistiksel analizine dayalı tespitler yapılarak çözüm nerileri getirilmeye çalışılmıştır. Kamu kurumlarında yönetici ve çalışan pozisyonlarının mevcut durum algılarının uyuŐup uyuşmadığı ile yaş, eğitim, cinsiyet gibi diğer demografik özelliklerin anket sorularına verilen cevaplar üzerine etkisi yine bu araştırma ile sınınmıŐtır. Elde edilen sonuçların kamu genelinde var olan duruma atıfta bulunduğu düşüncesi ile ortaya konulan çözüm önerilerinin kamunun genelini kapsadığı dŐnlmekte olup söz konusu durum çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

1.1 Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar

1.1.1 Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer, Latince “carrus” (at arabası) ve “carrera” (yol), Fransızca “carrierre” (yarış yolu), İngilizce “career” (Meslek) kelimelerinden gelmektedir. Geçmiş yüzyıllarda at arabasının giderken arkasında bıraktığı yol anlamına gelmekteyken, günümüzde kişinin herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi anlamında kullanılmaktadır. Geniş anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da, kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde, kişinin işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Aytaç, 2005, s:5,6). Benzer bir ifadeye göre kariyer genel anlamda bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır (Erdoğan, 2003, s:15).

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi deney ve yetenek kazanması anlamına gelir (Tortop, 1992, s:92). Daha somut bir şekilde ifade edersek; geleneksel olarak, bir bireyin karar verdiği çalışma çizgisinde yukarı doğru hareket etmesini ve bu suretle daha yüksek bir ücret ve daha büyük sorumluluk, statü ve prestij elde etmesini içermektedir. Ancak işgücüne katılan insanların hepsi ilerleme veya kariyer yapma arzusu duymayabilir. Örneğin bir kısım insan iş yaşamı boyunca belirli bir

profesyonel rolde kalmayı tercih etmiş olabilir. Ayrıca, ilerleme fırsatının az olduğu el işçiliği veya düşük beceri gerektiren işlerde çalışanlarda kariyer konusunda istisna tutulmaktadır (Bingöl, 2010, s:341).

Literatürdeki kariyer tanımlarından bazıları kaynak gösterilerek aşağıda belirtilmiştir:

Kariyer, bir işgörenin çalışma yaşamı boyunca izleyebileceği bir görevler dizisidir (Karataş, 2010, s:142).

Bir kişinin yaşam seyri boyunca işle ilgili deneyim deseni olarak tanımlanır (Greenhaus, Callanan, Godshalk, 2010, s:10).

Kariyer kavramı en basit şekli ile bir meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde tanımlanabilir (Yavuz, 2006, s:8).

Kariyer bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca bir iş alanında adım adım ve sürekli ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Taşlıyan, Arı, Duzman, 2011, s:233).

Kariyer, bireyin seçilen bir iş hattında ilerlemesini, daha çok para kazanmasını, daha fazla sorumluluk üstlenmesini ve daha fazla prestij ve saygı elde etmesini ifade etmektedir (Akgün, Can, Kavuncubaşı, 1995, s:163).

Kariyer, bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi şeklinde tanımlanabilir (Anafarta, 2001, s:3).

Kariyer bireyin yaşam boyunca gerçekleştirdiği etkinliklerdir.

Kariyer, “bireyin, yaşamındaki üretken yılların çoğunu harcayarak başlangıç yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş ya da meslek” olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer ilerlemedir. Bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketlilik olarak açıklanmaktadır (Eryiğit, 2000, s:98-99).

Bu çeşitli tanımlardan ortak bir tanımlama çıkartmak gerekirse kariyer; seçilen bir işte ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk almak, itibar güç ve saygınlık elde etmek şeklinde tanımlanabilir.

1.1.2 Kariyer Kavramının Kapsam ve Önemi

En basit tanımıyla kariyer kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin tümünü kapsıyor olsa da kariyer kavramı bu tanımın ötesinde daha geniş bir kapsamda değerlendirilmelidir. Bir kişinin kariyeri sadece onun sahip olduğu işleri değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklentilerini, amaçlarını, duygu ve arzularını, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek düzeyini de göz önünde bulundurmaya gerektiren bir olgudur. Bir başka deyişle kariyer, bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, bireyin hayatı boyunca tecrübe edeceği işleri ve bu işlerle ilgili tüm süreçleri kapsayan bir olgudur.

Kariyer kavramında odak noktanın insan olduğu görülmektedir. Kariyer aynı zamanda işe ilişkin de bir kavramdır. Ancak yine de bireyin iş dışındaki yaşamı ve bu yaşamdaki rollerini de kapsar. İnsan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bütün bunlar insanın doğasından kaynaklanan psikolojik oluşumundan, tutum, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için, kariyerin bireyin davranışsal yönünü öne çıkardığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal (psiko-sosyal) boyutu ön plandadır (Aytaç, 2005, s:13).

Kariyer, bireyin iş yaşam süresince işiyle ilgili deneyim ve tutumlarını, ihtiyaçlarını giderme isteğini kapsamaktadır. Kariyer kavramının kapsadığı içerikleri kısaca özetlemek mümkündür:

- a) Kariyer, bireyin işe başlangıcında emekliliğine kadar olan süreci içerir.
- b) Kariyer, bireyin çalışma hayatı boyunca çeşitli aşamalara ayrılır.
- c) Kariyer, tutum ve davranışları kapsar.
- d) Kariyer, aynı örgüt içinde aynı iş için çeşitli görevler alarak yükselmeyi ifade eder.
- e) Kariyer, çalışma hayatının değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı örgütlerde farklı işlerde çalışmayı da ifade eder (Şahinöz, 2006, s: 9-10).

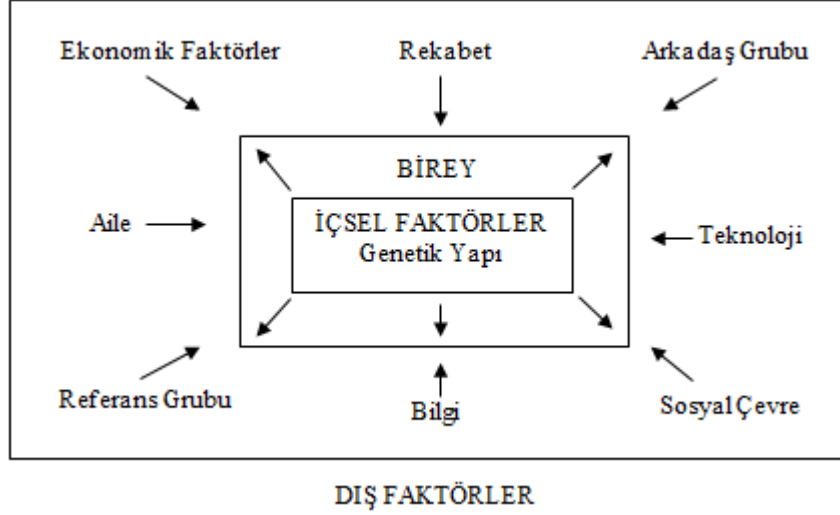
Kariyer kavramı hem üst kademelere doğru yükselmeye olanak ve fırsat tanıyarak hem de kişisel gelişim ve büyümeyi öngören kariyer konusuna ve buna bağlı olarak da kariyer planlamasına büyük önem vermektedir. Bu açıdan hem örgütler hem de bireyler için birçok yaşamsal amacı gerçekleştirecek büyük öneme sahiptir (Taşlıyan, Arı, Duzman, 2011, s:233).

Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde kariyer sistemlerinin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tortop, 1992, s:93).

- a) Kişinin belirli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önünde tutulur.
- b) Bir iş kolunda kişinin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir.
- c) Birbirine bağlı iş veya hizmetler topluluğu esas alınmaktadır.
- d) Kariyer sisteminde kişinin durumu statülerle ve yasalarla belirtilir.
- e) Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime ağırlık verilir.
- f) Kıdeme ve çalışma süresine önem verilir.
- g) Yeterlik ilkesinin göz önünde tutulması, kariyer sisteminin gelişmesi için şarttır.
- ğ) Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

1.2 Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer seçimi bir insanın hayatında yaptığı en önemli seçimlerden biridir. İdeal olanı bireylerin kendi yapmak istedikleri ya da yapabilecekleri meslekleri seçmeleri olsa da günümüzde çeşitli sebeplerden dolayı bireyler kendilerine daha rahat bir hayat sürebilecek imkânı sağlayan meslekleri seçme eğilimindedirler (Özen, 2011, s:83). Birey hayatı süresince kendisini oluşturur. Bu oluşma sürecine bireyin kontrol edebildiği ve edemediği faktörler etkili olmaktadır. Örneğin, kişilik yapısının zekâsının iş yapabilme becerisinin dayandığı genetik yapı kişinin kontrol edemediği faktörlerdir. Keza içinde doğmuş bulunduğu aile, mahalle veya sosyal çevre de böyledir. Buna karşılık bireyin arzuları, seçimleri her ne kadar genetik yapıyla ilişkilendirilebilirse de psikoloji, sosyal psikoloji, pedagoji gibi bilim dalları bunları öğrenme ve seçmeye bağlamaktadır. Bu bağlamda kariyer seçimi ve kariyer sürecinin oluşumunda bireyi yönlendiren faktörleri içsel ve dışsal olarak iki şekilde incelemek mümkündür.



Şekil 1.1: Kariyer tercihinde bireyi etkileyen faktörler (Eryiğit, 2000)

Faktörlerin en önemlisi bireyin kişiliğidir. Bireyin hayatı süresince kendisini etkileyen, kişiliğinin gelişimine katkıda bulunan duygu, düşünce, ilgi alanları, başarı, psikolojik güç gibi faktörler bireyin kariyer sürecinde de etkili olmaktadır. Dışsal faktörler içinde en önemlileri bireyin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum, aile ve çevresidir. Bu faktörler bireyin motivasyonunda, kariyerle ilgili aldığı kararlarda, etkileyici ve bireyi yönlendirici olmaktadır (Eryiğit, 2000, s:109).

Bireyin kariyer seçimine etki eden faktörler şunlardır:

1.2.1 Kişilik

Bireyin yaptığı meslekte mutlu olmasının ve iyi bir kariyer elde etmesinin ilk adımı kişiliğine uygun bir meslek seçimi yapmasıyla mümkün olur. Bireyler sahip oldukları kişisel özellikler doğrultusunda meslek seçimleri yaptıklarında kendilerini daha rahat, daha güvenli ve yetkin hissedebilir ve bu sayede işlerini daha kolay yapabilirler. Kısaca kişiliğe uygun meslek seçimi bireysel mutluluğu artırarak çalışma hayatındaki başarıya katkı sağlayan en önemli etmenlerden biridir (Yavuz, 2006, s:14).

Kişilik gelişimi çerçevesinde Anne Roe'un yaptığı bir çalışma, çocukluk dönemi boyunca gelişen sosyal anlaşma arzusunun, kariyer seçiminde önemli derecede etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çocukluk dönemi boyunca aileleri tarafından özen gösterilen bireyler insan yönelimli işlere eğilimli olurlarken, aileleri

tarafından özen görmeden büyüyen kişilerin de teknik nitelikli işlere eğilimli oldukları tespit edilmiştir (Erdoğan, 2001, s:162).

1.2.1.1 Kişilik kuramları

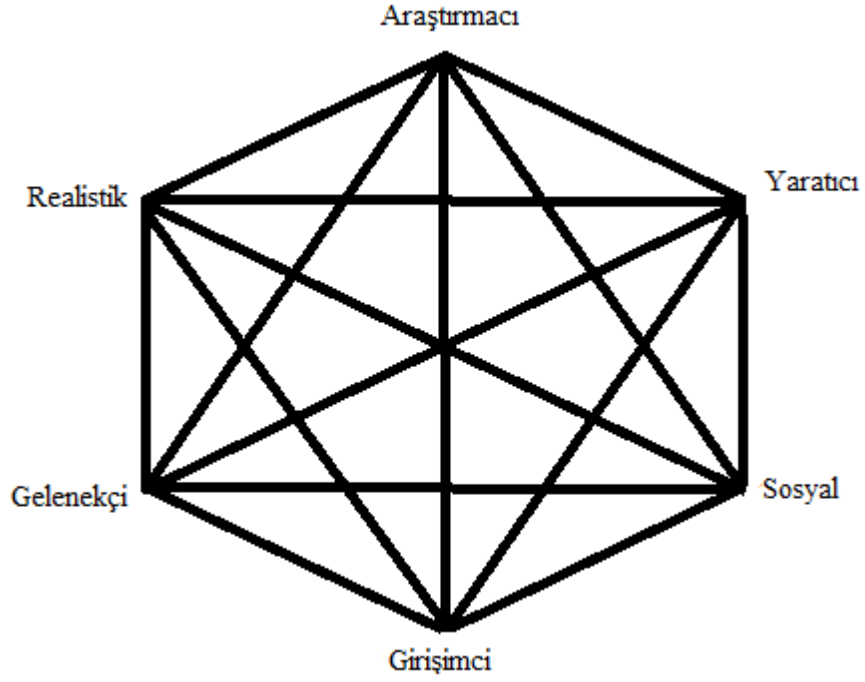
Kariyer seçiminde göz önünde bulundurulması gereken en önemli konu kişilik yapısı olduğu için meslek tercihleri ve kişilik yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok kuram bulunmaktadır. Kişilik ile ilgili geliştirilen başlıca kuramlar şunlardır:

1.2.1.1.1 Holland'ın kişilik (Mesleki Tercih) kuramı

John L. Holland, eğitsel, askeri ve psikiyatrik kurumlarda çalışan bir meslek danışmanıdır. Ona göre meslek seçimi; kişiliğin iş dünyasında ifade bulan bir yansımasıdır. Holland, insanların, tanımladığı altı kişilik tipinden birine sahip olduğunu ve ona uygun mesleklerden birini seçtiğini savunur. Kuramında tanıttığı 6 tipe ait özelliklerin birbirine benzediği kanıtlanmış; mesleki çevreler hakkında yeterli bilgiye sahip insanların, olmayanlara kıyasla daha doğru ve isabetli mesleki seçimler yaptığı ve bunun yanında ana-baba, öğretmen gibi dışsal etkenlerin gelişimi üzerinde durmuştur.

Bireyler hakkında elde edilen karmaşık bilgilerin düzene konması gerektiğine inanan Holland, ilgilerin, kişilik özelliklerinin ve davranış türlerinin birkaç geniş kategori içinde açıklanabileceğini düşünmüş ve daha sonra 6 kişilik kategorisine uygun olan özellikleri belirlemiştir.

Holland yaptığı araştırmaya göre; Dünya Meslekler Haritası olarak adlandırılan özgün hali altıgen olan bir harita geliştirmiştir (Niles, Harris-Bowlsbey, 2013, s:216).



Şekil 1.2: Holland'ın kişilik tiplerinin altıgen düzenlemesi (Baruch, 2003)

Holland'ın tanımladığı 6 kişilik tipi ve temel özellikleri aşağıda ifade edilmiştir.

1.2.1.1.1 Realistik (Realistic) tip

Holland'a göre realistik tipler daha çok mekanik, el becerileri içeren, tarımsal ve teknik iş çevreleri ile ilişkilidirler (Feldman, 2002, s:31). Ayrıca, uygulamacı, maddeci ve diğer insanlarla iç içe olmayı tercih etmeyen kişilerdir. Güçlü ve somut sonuçlara önem verirler ve kişilerarası ilişkilerdeki becerileri zayıftır. Bu tipe mensup kişiler;

- a) Objeler, araçlar, makineler, aletler, bitki ya da hayvanlarla çalışmaktan hoşlanırlar.
- b) El, mekanik, tarımsal ve / veya elektrikle ilgili becerilerini geliştirirler.
- c) İnşa veya tamirle ilgili işleri tercih ederler.
- d) Realistik, somut ve ayakları yere basan faaliyetlere ilgi duyarlar.
- e) Atletik ve mekanik yetenekleri vardır.
- f) Açık hava etkinliklerinden hoşlanırlar.

1.2.1.1.1.2 Araştırmacı (Investigative) tip

Araştırmacı bireyler gözlemsel ve analitik becerilerini kullanmalarını sağlayacak bilimsel ve matematiksel kariyer eğilimi içindedirler (Feldman, 2002, s:31). Bilimsel yöntemlere önem verirler, sosyal ve liderlik becerileri gelişmemiştir. Bu tipe mensup kişiler;

- a) Biyolojik ve fizik bilimlerle ilgili etkinliklerden hoşlanırlar.
- b) Matematik ve fen bilimlerinde yeteneklidirler.
- c) Bilim ve tıp alanındaki işleri tercih ederler.
- d) Bilimsel, meraklı, çalışkan ve bağımsız olma eğilimindedirler.
- e) Gözlem yapmak, öğrenmek, araştırmak, analiz etmek, değerlendirmek ve ölçmekten hoşlanırlar.
- f) Problemlere kafa yorup çözmekten hoşlanırlar.

1.2.1.1.1.3 Yaratıcı (Artistic) tip

Yaratıcı tipler, dil, drama, müzik veya güzel sanatlar ile ilgili diğer alanlarla ilişkili kariyer eğilimindedirler (Feldman, 2002, s:31). Sistemik olmayan bir çevrede yaratıcılık becerilerini kullanmayı gerektiren iş çevreleri yaratıcı kişilik tipine uyar. Bu tipe mensup kişiler;

- a) Sıradanlıktan uzak, yaratıcı etkinliklerden hoşlanırlar.
- b) Dil, sanat, müzik ve/veya drama becerilerini geliştirirler.
- c) Yaratıcılık yeteneklerini kullanabilecekleri işleri tercih ederler.
- d) Yaratıcı ve özgür düşünceli olma eğilimindedirler.
- e) Yaratıcılık, hayal ve imgelemeye izin veren ve yapılandırılmamış etkinliklerle uğraşmaktan hoşlanırlar.

1.2.1.1.1.4 Sosyal (Social) tip

Holland'ın sosyal tipine göre sınıflandırılan bireyler, başkalarının eğitimi, anlaşılması veya yardım etmeyi içeren aktiviteleri tercih ederler (Feldman, 2002, s:31). Bu tipe mensup kişiler;

- a) Sözel becerileri iyidir.
- b) İnsanlarla çalışmaktan hoşlanırlar.

- c) Yardımsever ve arkadaşça olma eğilimindedirler.
- d) Bilgilendirme, aydınlatma, öğretme, yardım etme, eğitime veya tedavi ve iyileştirmeden hoşlanırlar.
- e) Öğretme, hemşirelik ve danışmanlık gibi etkinlikleri içeren meslekleri tercih ederler.

1.2.1.1.1.5 Girişimci (Enterprising) tip

Girişimci tipler hırslı, ısrarcı, enerjik ve sosyaldirler. Kendilerine çok güvenirlere. Başkalarına bir şey satma ve bir topluluğa liderlik yapma üzerine üstün yetenekleri vardır. Risk almayı severler (Perkmen, 2009, s:23). Bu tipe mensup kişiler;

- a) Öne çıkmalarına olanak tanıyan ya da diğer insanları etkileme fırsatı veren etkinliklerden hoşlanırlar.
- b) Liderlik, etkileme ve kişilerarası iletişim kurmada başarılıdırlar.
- c) İnsanlarla çalışmaktan hoşlanırlar.
- d) Satış veya insan ve/veya şeyleri yönetme etkinlikleri içeren işleri tercih ederler.
- e) Tutkulu, dışadönük, enerjik ve kendilerine güvenli olma eğilimindedirler.
- f) İnsanları etkilemekten, ikna etmekten, yönetmekten ve iyi performans ortaya koymaktan hoşlanırlar.

1.2.1.1.1.6 Gelenekçi (Conventional) tip

Gelenekçi tipler büro ve hesaplama işleri gibi içinde verilerin sistematik düzenlenmesini içeren aktiviteleri tercih ederler (Feldman, 2002, s:31). İşte düzenlemeye ve başarıya değer verirler ve sanatçılık becerisinden yoksundurlar. Bu tipe mensup kişiler;

- a) Bilgileri temiz ve sıralı bir şekilde düzenleme fırsatı veren etkinliklerden hoşlanırlar.
- b) Verilerle çalışmaktan hoşlanırlar.
- c) Düzenlidirler, büro işlerinde başarılıdırlar.
- d) Büro işlerinde kullanılan matematik becerilerini geliştirme eğilimindedirler.

e) Kayıt tutma, hesaplama, daktilo veya bilgisayar kullanmayı içeren işleri tercih ederler.

f) Görevleri detaylarıyla birlikte yapma, sürdürme veya diğer kişilerin yönlendirdiği biçimde yerine getirmede başarılıdırlar.

Holland'ın modeli üzerine yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda bireylerin kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu da doğrulamıştır. Örneğin girişimci kişilik tipinin hem yönetsel işlere girme hem de bu görevde uzun süre kalma olasılığı daha yüksektir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, s:163).

Tablo 1.1: Holland'ın kişilik kariyer ilişkileri modeli (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001)

KİŞİLİK YÖNELİMİ	KARİYERLER
1. REALİSTİK: Atak davranışlar, eşgüdüm, güç ve beceri gerektiren fiziksel etkinlikleri içerir.	Ormancılık Ziraat Mimarlık
2. ARAŞTIRMACI: Etkileyici etkinliklerden çok bilişsel süreçleri (düşünme, örgütlenme, kavrama) içerir.	Matematik Biyoloji
3. SOSYAL: Düşünsel ve fiziksel etkinliklerden çok kişiler arası etkinlikleri içerir.	Klinik patoloji Dış işleri Halkla ilişkiler
4. GENENEKSEL: Planlı Kurullarla düzenlenmiş etkinlikleri ve kişisel gereksinimlerin bir örgüte ya da güçle statü sahibi kişiye tabi olması	Muhasebe Finansman
5. GİRİŞİMCİ: Güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemleri içerir.	Yönetim Hukuk Yayıncılık
6. ARTİSTİK: Dışavurumcu, sanatsal, yaratıcılık, bireysel etkinlikleri içerir.	Sanat Müzik Eğitim

1.2.1.1.2 Carl Gustav Jung'un kişilik tipolojisi

Kişiliğin temelinde ilkel, doğuştan ve bilinç dışı nitelikler olduğunu ifade etmektedir. Kişilik bilinçli ya da bilinç dışı tüm duygu ve düşünceleri kapsar. Jung'a göre kişilik gelişimi kalıtsal temellere bağlıdır ve kişilik gelişiminde amaç, benliğin oluşumudur (Aytaç, 2005:111).

Jung kişiliği dört boyutta incelemektedir. Bunlar şu şekildedir:

1. İçe dönüklük - Dışa dönüklük: Bireyin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihini belirler. Bu tercih temel olarak, bir kişinin sahip olduğu hayat

enerjisinin kaynağını ve yönünü temsil eder. Dışa dönük bir kişi, bu enerjiyi dış dünyada bulup, insanlar ve olaylar üzerinde yoğunlaşırken, içe dönük bir kişi ise kendi iç dünyası ile daha çok ilgilidir. Bir başka deyişle bu kişilik boyutu, bireylerin kişiler arası ilişkilerindeki güç ve canlılığını nereden aldığını belirler. Dışadönükler, enerjilerini insanlar arası ilişkilerden alırlarken içe dönükler, enerjilerini kişisel düşünce ve hislerinden alırlar (Noe, 1999, s:255).

2. Duygu - Sezgi: Bireyin çevresindeki dünya hakkındaki bilgileri nasıl elde ettiğini belirler (Kurtoğlu, 2010, s:20). Buna göre duyumsama özelliği fazla olan kişiler görme, duyma, tatma, dokunma ve koklama gibi beş duyu organlarını kullanarak çevrelerinde gelişen olayları algılamaktadırlar. Öte yandan içgüdüsel yönü ağır basan kişiler ise, altıncı his olarak da tanımlanan ve bilinç dışından gelen duyularla hareket eden bir yapıya sahip kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır.
3. Düşünme - Hissetme: Bireyin kararlarında objektif kriterler ve mantık ile subjektif kriterler ve hisler arasındaki tercihini gösterir (Kurtoğlu, 2010, s:20).
4. Hüküm verme - Algılama: Jung'un karakter sınıflandırmasında son ayırım, kişinin aldığı bilgileri nasıl zenginleştirdiğine bakarak bireyleri sınıflandırmasıdır. Buna göre yargılama değeri yüksek olan insanlar hayatlarındaki bütün olayları iyi bir şekilde organize eden ve planlarına kesin olarak uyan bir kişilik yapısı sergilemektedirler. Öte yandan algılama değeri yüksek olan insanlar ise, doğaçlama olarak yaşamayı tercih eden ve değişken bir yapıya sahip bireylerdir. Bir başka deyişle bu kariyer tipi bireyin yaşam tarzındaki tercihini ve yaşam stilinin değişimlere ne derece uyarlanabilir olduğunu belirler. Yargılayıcı tipte bir yaklaşım içinde olanlar, planlı ve düzenli yaşamaya, yaşamı yönlendirip, kontrol etmeye ve işler için süre koymaya eğilimli iken, algılarını kullanan bireyler ise, ani karar değişiklikleri yapmayı severler ve süre koymaktan hoşlanmazlar (Noe, 1999, s:256).

1.2.1.1.3 Schein'in kariyer değerleri (Kariyer apaları)

Kariyer değerleri (apaları) 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 (Adıgüzel, 2009, s:279). Başlangıçta sınırlı sayıda yöneticiden elde edilen bulgulara dayalı olarak geliştirilen kariyer değerleri kuramı sonradan farklı demografik özelliklere sahip deneklerle yapılan çalışmalara konu olmuştur (Erdoğmuş, 2003, s:17).

Kariyer değerleri, bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan, onun yaşamını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü, değer, tutum ve davranışları ile bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır (Aytaç, 2005, s:12).

Schein, kariyer değerleri kavramını, mesleki ben kavramını tanımlamakta kullanmıştır. Bireyin algıladığı yetenek ve kabiliyetler, temel değerler ve en önemlisi kariyer ile ilgili ihtiyaç ve güdülerin oluşturduğu kariyer değerleri, kişinin iş ve yaşam deneyimlerinin artmasına bağlı olarak evrilmektedir. Kariyer değerlerinin üç tamamlayıcı vardır (Erdoğmuş, 2003, s:17).

- a) Kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler (alışmadaki başarıdan kaynaklanır).
- b) Kendi kendine algılanan güdü ve ihtiyaçlar (alışma ortamında kendini teşhis etme ve başkalarının geri beslemesinden kaynaklanır).
- c) Kendi kendine algılanan tutum ve değerler (Birey ve örgüt kültürü arasındaki etkileşime dayanır).

Literatürde Schein (1978)'e atıfla tanımlanan sekiz kariyer değeri sayılmaktadır. Bunlar; otonomi, istikrar, teknik yetkinlik, yönetsel yetkinlik, girişimci yaratıcılık, hizmete adanmışlık, yaşam tarzı ve meydan okuma değerleridir. Bu değerlerin her birini aşağıdaki şekilde tanımlamak olasıdır. Otonomi değeri özerklik olarak da bilinir. Çalışanın işinde ve işyerinde bağımsız, kendi düzenlemelerini esas alabildiği, kendi kararlarını uygulayabildiği ve serbest hareket edebildiği bir iş deneyimini uygulama serbestliği demektir. Güvenlik ya da istikrar değeri; çalışanın uzun süreli çalışabilmeyi, iş garantisini, aynı işte uzun süre kalabilmeyi ifade etmektedir. Bu değerin baskın olması, çalışanın yüksek getiri karşısında istikrarı ve işte kalmayı tercih etmesine yol açmaktadır. Teknik yetkinlik; çalışanın kariyer gelişimi açısından uzmanlık alanına yüksek düzeyde önem

vermesini ifade etmektedir. Bu değerin baskın olması, çalışanın kendi uzmanlık alanında çalışmayı istemesine, uzmanlık alanı dışında yüksek mevki ve kazanç olanağı sunulsa bile, çıkmak istememesine neden olur. Yönetsel yetkinlik; çalışanın ne şekilde olursa olsun diğerlerini yönetmeye dayalı, kararlarının diğerlerini bağladığı bir kariyer hedeflemesi demektir. Girişimci yaratıcılık; çalışanın girişimciliği ön planda tutmasıdır. Yenilik üretmeyi ve yeniliklere duyarlı olmayı beraberinde getirmektedir. Hizmete adanmışlık; istenen kariyerin diğer insanlara yardım etme, başkalarına faydalı olma ve hizmet üretme önceliğine dayalı olmasıdır. Yaşam tarzı; çalışanın kariyeri ile yaşamını dengeleme güdüsünü ortaya koymaktadır. Kariyer karşısında, yaşam tarzını sürdürmenin gerekliliğine olan inancı yansıtılmaktadır. Meydan okuma ise; kariyer hayatında, kişinin başkaları ile rekabeti, zorluklarla mücadele edip başarmayı önemseyen tarafı ifade etmektedir (Türkay, Eryılmaz, 2010, s:181-182).

1.2.2 Zekâ

Zekânın mesleki yaşamdaki başarıyı yönlendirmedeki rolü yadsınamaz. Bir başka deyişle; bireylerin çalışma hayatlarında üstlendikleri tekdüze ya da karmaşık görevlerdeki başarı düzeyleri ile zekânın yakından ilgili olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda normalin üstünde bir zekâ seviyesine sahip kişilerin rutin sayılabilecek işlerden çabuk sıkıldıkları ve zamanla düşük performans gösterdikleri görülürken, analiz yapma ve farklı bilgileri yorumlamayı gerektiren işlerde daha başarılı oldukları söylenebilir. Zekâ konusu ile ilgili bir diğer kavram da bireyin iş yaparken gösterdiği dikkat ve konsantrasyon derecesidir. Bu konuda üzerinde durulması gereken nokta bireylerin farklı işler için farklı bellek işleyiş tarzlarına sahip olmasıdır. Örneğin aynı anda birkaç yemeği birlikte pişiren şef aşının dağıtılmış dikkati önemliyken, her iki dakikada bir makara değiştiren iplik eğiricinin ritmik dikkati, otel bekçisi ve devriye polisinin ise kesintili dikkati önem kazanmaktadır (Yavuz, 2006, s:24).

1.2.3 İlgi ve Yetenekler

İlgi, belli faaliyetlere isteyerek yönelme, bu faaliyetleri kısıtlayıcı koşullar altında bile başka faaliyetlere tercih etme ve bu faaliyetleri yaparken yorgunluk

yerine dinlenmişlik, bıkkınlık yerine devam etme isteği duyma durumlarında varlığına hükmedilen bir iç uyarıcıdır. Müzik, resim ve edebiyat gibi sanat dallarına, büro işlerine, mekanik hesaplama gibi sevilen ve ilgi duyulan etkinlikleri yapmaktan hoşlanan öğrenciler ilgileri doğrultusunda yönlendirilmelidir. Kişilerin ilgilerini daha eğitim yıllarındayken tanımaları kariyer seçerken bu niteliklerini de dikkate almalarında yardımcı olabilir. Bireylerin kararlarında ilgilerini dikkate alabilmeleri için, hem ilgilerinin hangi yönde olduğu hem de çeşitli mesleklerin her birinin ne tür ilgi gerektirdiği konusunda bilgi sahibi olmaları gereklidir. Kariyer seçimi ile karşı karşıya olan bir kişinin belli bir alana yönelişini belirleyen faktör ilgi, kişinin seçtiği mesleğin düzeyini belirleyen faktör ise yetenektir.

1.2.4 Aile ve Sosyal Çevre

Bireyin sosyal geçmişi, ebeveynleri ile ilişkisi, ailesinin toplumsal ve ekonomik düzeyi ve içinde yer aldığı çevre kariyer seçimini etkileyen temel sosyal faktörlerdir. Bireylerin mesleklere bakışları genel olarak toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bazı meslekler bir toplumda saygınlık göstergesi iken bazılarında ise sıradan olarak sayılabilir. Bu yüzden bireyler kendi toplum tarafından kabul görmüş ve değerli olarak kabul edilen meslekleri seçme eğilimindedirler (Özen, 2011, s:83-84).

Ayrıca araştırmalar, aile büyüklerinin kariyerleri ile çocuklarının arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Örneğin eğitim düzeyi düşük olan ve beceri gerektirmeyen işler yapan kişilerin çocuklarının da hemen hemen aynı düzeyde işleri yapma olasılığı yüksektir. Yönetici veya profesyonellerin çocukları ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim göstermektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, s:161). Bu duruma başarılı olmuş göçmen ebeveynlerin çocukları örnek olarak gösterilebilir. Asya kökenli İngiliz üniversite mezunlarının dörtte biri, ailelerinin meslek seçimlerini ciddi anlamda etkilediğini belirtiyorlar; bu oran Asya kökenli olmayanlarda onda birdir (Krznaric, 2013, s:35).

1.2.5 Diğer Etmenler

Kariyerin popülerliği ve iş güvencesi kariyer seçimine etki eden faktörler arasında kabul görmektedir. Üniversite adaylarının çoğunun bölüm tercihi yaparken kariyerin popülerliğini göz önünde bulundurdıkları bir gerçektir. Geçmişte bazı kariyer seçenekleri popülerken günümüzde popülerliklerini yitirmişlerdir. Bundan dolayı geleceği olduğu düşünülen kariyer seçeneklerinin bilinmesinde fayda vardır (Perkmen, 2009, s:106).

Hızlı nüfus artışı, ekonomik kriz ve durgunluklar iş bulma şansı kuvvetli ve bulunduğu iş garantisi yüksek olan kariyer seçeneklerinin tercihini arttırmaktadır.

1.3 Kariyer Aşamaları

Kariyer aşamaları, bireyin bir işe başlangıcından bitimine kadar yaşadığı süreçlerdir. Bu nedenle bireyin işe başlama yaşı, kariyer başlangıcı için çok önemli olmaktadır. Bununla birlikte, birey bir işi bir süre yaptıktan sonra farklı bir işe başladığında kariyer aşamalarını sırasıyla yaşayacaktır. Her basamak motivasyonu, görevleri ve gerekli ihtiyaçları içermektedir. Her bireye göre bu beklenti ve ihtiyaçlar değişmektedir (Şahin, 2009, s:6).

Kariyer aşamaları yetişkin gelişimi ile yakından ilgilidir. Kariyer aşmalarını yetişkin gelişimi ile ilişkilendirmek üç açıdan yararlıdır.

- a) Kişi kendi yaşamında meydana gelecek değişiklikleri tahmin ederek bunlara daha iyi hazırlanabilir,
- b) Yaşamın değişik aşamalarında, değişik problemlerle karşılaşılacağı için, bunlarla baş edilebilecek değişik becerileri kazanabilir,
- c) Bir aşamadan diğer bir aşamaya geçiş zor ve sancılı olmaktadır. Geçişlerin farkında olmak, süreçteki zorluğu azaltabilir.

Kariyer gelişiminde yaş ve aşamalar iki önemli kriterdir. Kariyer gelişim ilgili yaş ve aşamaları temel alan ve sıkça atıfta bulunulan dört model Tablo 1.2'de sunulmaktadır.

Tablo 1.2: Dört kariyer geliştirme modeli (Erdoğan, 2003)

Miller ve Form (1951)		Super (1980)	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-15	Hazırlık çalışması 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)	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
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

Dört modeldeki ortak noktalar şunlardır: (Erdoğan, 2003, s:21-22).

- İnsanlar her birisi belli görev ve meydan okumalardan oluşan bir dizi aşama boyunca ilerler,
- Her aşama yaklaşık olarak belli yaş dilimlerine karşılık gelir,
- Her aşama bireyin iş, aile ve kişisel gelişimini dikkate alan bütün bir birey yaklaşımını benimser.

1.3.1 Keşif (Hazırlık, İş Öncesi Dönem)

Genelde 20'li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır. Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme zamanıdır ve çoğu kişi için 20'li yaşların ortasında birey okul eğitimini tamamlayıp ilk iş hayatına atıldığında sona erer (Aytaç, 2005, s:64). İlişkide olduğu öğretmen, arkadaş, ana babadan duyduğu, televizyonda, cadde köşelerinde gördüğü ve oynadığı rol oyunlarıyla başlayan kariyer seçim

alternatiflerinin değerlendirildiği, bir diğer ifade ile kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönemdir (Sav, 2008, s:17).

Bu dönemde kişiler kariyerleriyle ilgili olan ya da olması olası formal eğitim almaktadırlar. Güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimler öncelikli durumdadır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, s:160).

1.3.2 İşe Başlangıç Dönemi (Kurulma)

Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk iş bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, iş öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme sürelerini kapsar. En az beş yıllık bir süreçtir. Kişi güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu aşamada belirsizlik ve bunalımlar başlar. Kişinin karşısına iki sorun çıkabilir. Bunlardan ilki bir mevki bulma, diğeri kendini kanıtlamadır (Aytaç, 2005, s:65). Bu devreyi kendi içinde üç alt döneme ayırmak mümkündür:

1. İş arama ve bulma: Bu devre Türkiye gibi işsizlik oranının çok yüksek, iş olanaklarının kısıtlı olduğu ülkelerde daha da önem kazanmaktadır. İş arama faaliyetleri çoğu durumda oldukça uzun bir sürece yayılabilmektedir. Yine çoğu zaman birey çalışma yaşamının başında istediği nitelikte bir iş bulamamakta, ekonomik nedenlerle iş yaşamına atılmaktadır. Bu devrede doğru adımların atılması, kariyer hedeflerine ulaşılmasını da kolaylaştırır.
2. İşe başlama ve uyum: Bu devrede aranılan iş bulunmuştur. Birey artık işe başlamış ve uyum göstermeye çalışmaktadır. Yeni bir çevreye giren birey için çalışma ortamına uyum göstermek ve işini öğrenmek bu devrenin en önemli hedefleridir. Özellikle iş yaşamına ilk kez başlayan bireyler bu devrede birçok sorunla karşı karşıya kalırlar.
3. Yerleşme ve ilerleme: Çalıştığı işe ve iş ortamına uyum sağlayan bireyler için artık önemli olan konu, mevcut konumlarını sağlamlaştırmak ve mesleklerinde ilerlemektir. Bu devrede birey işinde ustalaşmış, çalıştığı örgütü iyice tanımıştır. Birey işine sarılarak başarı için var gücüyle çalışırken, bir taraftan da mesleki bilgisini artırır. Oldukça üretken olduğu bu devrede birey, işinde ustalaştıkça daha fazla yetki ve sorumluluk isteyecektir. Bu, bireyin mesleki olarak ilerlemesi anlamına gelmektedir (Sav, 2008, s:17-18).

1.3.3 Kariyer Ortası

Bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. İşle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Yanlışlar cezalandırılır, başarılı olanlara ödül ve daha fazla sorumluluk verilir. Başarısız olanlar ise kendilerini yeniden değerlendirir, kariyer planlarını yeniden gözden geçirir, düzeltmeler yaparlar veya yeni bir iş ararlar. Bu dönem fiziksel ve zihinsel kapasitenin azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir (Aytaç, 2005, s:67-68). Bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta; başarı, saygınlık ve özgürlük gereksinimleri ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk ve öncelik özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, s:160).

Bu dönemde çalışanlar kariyer platosu, eskime ve kariyer değişimleri ile başa çıkmak ihtiyacıdadır. Sadece performansı geliştirerek bu safhada başarıya ulaşılmaz. Kişi bu dönem krizinde gerçekte ne istediğini, nasıl vasıflı olacağını ve başarılı olmak için ne kadar fedakârlık yapması gerektiğine karar vermek zorundadır. Bu yapılmazsa kişi depresyona girer, duygularını iş hayatına yansıtır, işini başkasına kaptıracağı korkusuna kapılır ve bunun sonucunda da verimlilikleri düşer. Bu durumda işletme bireyi organizasyon içinde başka bir pozisyona getirerek yeniden enerjik hale gelmesini sağlayabilir. Yapılan araştırmalar bireyin her yaş ve basamaklarda bu tip bir kriz devresiyle karşı karşıya kaldığını göstermiştir. Önemli olan bu devrede bireyin bu krizi nasıl atlatacağı konusunda ona doğru yolu göstermektir. Birçok örgüt bu durumda iş verimliliği ve kalitesini arttırmak için kariyer geliştirme programları oluşturur.

Genelde bu kriz aşamasındaki kişiler Schein'in güvenlik, bağımsızlık; yetenekle ilgili olarak ortaya koyduğu kariyer değerlerini fark ederler (Aytaç, 2005, s:69).

1.3.4 Kariyer Sonu

Bireyin kariyerinin en uzun safhası olup, kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu devreye de taşınır. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bu aşama boyunca öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece tecrübelerinden yola çıkarak kazandıkları

bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar. Bireyler bu dönemde kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır. Emeklilikte ne yapacaklarını düşünmeye başlarlar. Çalışanların verimli kalması için, her devrede duygusal ve görevsel gereksinimlerin destekleneceği kariyer geliştirme ve eğitim programlarına gerek bulunmaktadır. Stephen ROBBiNS, duygusal ve görevsel bu ihtiyaçların, bireyin kariyer oluşum süreci içinde yer alan “Deneme, Kurulma, Kariyer Ortası ve Kariyer Sonu” olarak adlandırılan dört devrede önemini belirtmektedir (Aytaç 2005, s:72-73).

Tablo 1.3: Kariyer aşamalarında yer alan gereksinimler (Aytaç 2005)

Aşama	Görev ihtiyaçları	Duygusal ihtiyaçlar
Deneme	1. Çeşitli iş eylemleri 2. Kendini keşif	1. Ön iş seçenekleri arama 2. Yerleşme
Kurma ve ilerleme	1. İş talebi 2. Özel bir alanda yetenek geliştirme 3. Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4. Üç ila beş yıl sonra yeni alana geçme	1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma başarısızlıkla yüz yüze gelme 2. İş/aile sürtüşmeleri ile karşılaşma 3. Destek 4. Bağımsızlık
Kariyer ortası	1. Teknik yenileme 2. Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3. Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4. İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme	1. Orta yaş hakkında hislerinin belirtme 2. İş, aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme 3. Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyer sonu	1. Emeklilik planları yapma 2. Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3. Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 4. Örgüt dışında aktivitelere başlama	1. Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmek için destek ve danışmanlık 2. Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme

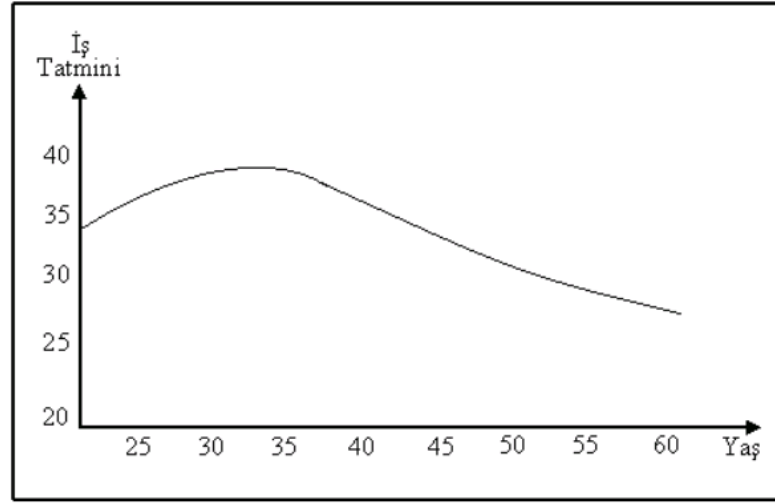
Kariyer ortası devresinde karşılaşılan sorunların bir kısmı, bu devreye de taşınır. Bu devrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Bireyin kariyeri daha çok durgunluk ve gerileme sürecine girer. Özellikle devre sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer. Gelişmiş ülkelerde genellikle emeklilik ile kariyerin sonlanması bir arada görülmektedir. Bunda emeklilik yaşının yüksek olmasının ve bireyin zaten çalışma isteğinin kalmamasının yanında, emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yeterliliği etkili olmaktadır. Ülkemizde ise, emeklilik yaşının düşük olması sonucu, emekli olduktan sonra da bireyin çalışma gücü ve isteği devam etmektedir. Kimi zaman emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yetersizliği de bireyi emeklilikten sonra da çalışmaya itmektedir. Ancak çoğu zaman baskın olan etken, bireyin emeklilikten sonra kendini

boşlukta hissetmesi ve çalışma yaşamının bireye verdiği gayri maddi yararlardan yoksun kalmasıdır (Şahinöz, 2006, s: 22-23).

1.3.5 Emeklilik (Azalma)

Genellikle emeklilik 55 veya 65 yaşlarında olmasına rağmen bazıları için bu durum bir şoktur. İşten uzaklaşma bireyleri bir boşluk içine bırakır. Şüphesiz emeklilik bireyin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü yararlandırırlar (Aytaç, 2005, s:74).

Kişi seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacıdır. Ancak tatmin aynen kariyer safhalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu dönemde iş tatmininin azaldığı dikkat çekmektedir. İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki Şekil 1.3’de ifade edilmektedir.



Şekil 1.3: İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki (Kurtoğlu, 2010)

Şekil 1.3’de de görüldüğü gibi birey göreve ilk başladığı yıllardan 30-35’li yıllara kadar iş tatmini yükselme göstermektedir. Çalışanların istek ve motivasyonları en yüksek düzeydedir. 50-55 yaşlarında ise motivasyon artık emekliliği yaklaşmış birey için oldukça azalmaktadır (Kurtoğlu, 2010, s:11).

1.4 Kariyer Sorunları

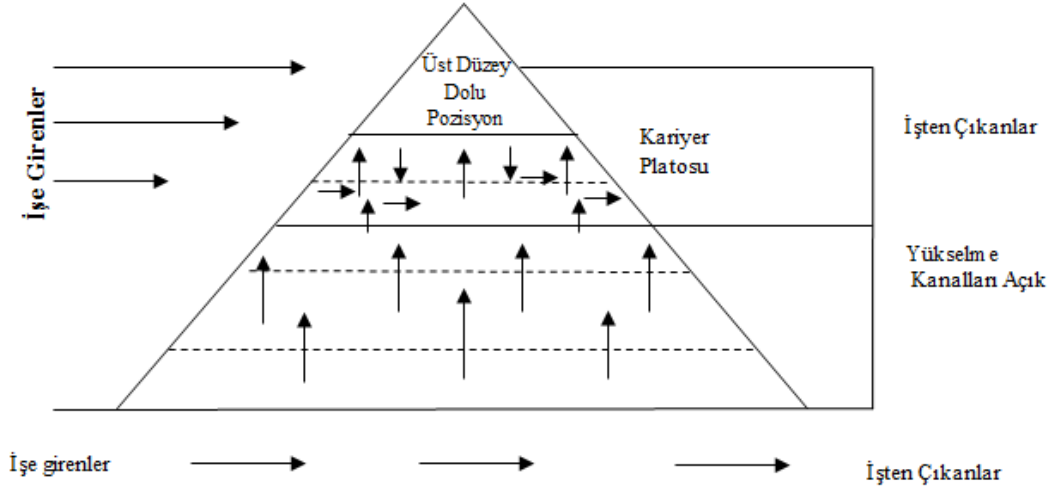
Çağımızın şartları; çalışma ilişkilerinde ve biçimlerinde, hem örgütler hem de personel açısından önemli değişiklikler yaratmıştır. Örgüt yapılarından, çalışma saatlerine, iş güvencesinden, kariyer tercihlerine kadar birçok konuda geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşmıştır (Tunçer, 2012, s:224). Bireyler kariyerlerinin değişik aşamalarında bazı kariyer sorunları ile karşılaşabilirler. Bu sorunlar bireyin bulunduğu kariyer aşamasından kaynaklanabileceği gibi, cinsiyet, her iki eşin çalışması ve teknik özellikleri yüksek bir işte çalışıyor olmaktan da kaynaklanabilir (Erdoğan, 2003, s:24). İyi bir planlama ile bu tür muhtemel olumsuzluklar öngörülüp ortadan kaldırılabilir.

1.4.1 Kariyer Platosu (Düzleşmesi, Durağanlığı)

Bireylerin kariyer yaşamlarını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ile çevresiyle olan ilişkileri gibi, çeşitli unsurlar vardır. Genelde orta yaş grubu çalışanlar, bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinde, kariyerlerinin bir döneminde durağanlık geçirirler. Bu dönem “kariyer platosu” (mesleki durgunluk) olarak adlandırılır (Uzunbacak, 2006, s:31). Kariyer platosu, bireyin kariyer yaşamında meydana gelen duraklama pozisyonlarını ifade eder. Durağanlık dönemleri, bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerinden veya kişisel sorunlarından kaynaklanabilmektedir. Durağanlık dönemlerinde kişinin kendini geliştirmesi, aile ve iş ilişkilerini düzene koyması ve gelecekteki çalışmalarını için fiziksel ve psikolojik enerji depolaması yönünden yararlı olabilmektedir. Ancak kariyer durağanlığı gereğinden fazla uzarsa bireyin, kişisel ve dolaylı olarak da örgütün fonksiyonlarını yerine getiremez konuma geleceği açıktır (Aytaç, 2005, s:12).

Ference (1977) kariyer platosu, bireyin, örgütün hiyerarşik yapısı içinde yaptığı işte terfi ettirilme olasılığının zayıf olduğu bir dönem olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın dayandığı unsurları göz önüne alarak, plato kavramının; örgüt odaklı plato ve kişi odaklı plato olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Örgütlerin hiyerarşik yapıları bir piramide benzediğinden dolayı üst kademelere ulaşabilen iş görenlerin sayısı oldukça azdır, yine bu sebepten dolayı, terfi edemeyen bireylerin kariyer

platosuna girmelerinin kişisel yetersizlikle hiçbir ilgisi yoktur. Buna örgüt odaklı plato denir.



Şekil 1.4: Örgüt odaklı plato (Eryiğit, 2000)

Kişi odaklı platodaki kişide ileriki terfiler için yetenek ve motivasyonda eksiklikler meydana çıkmaktadır. Kişi odaklı platodaki kişi organizasyonda ilave terfileri kabul etmemeye karar verir. Diğer bir görüşe göre ise, bireyler bu plato dönemine, işleri ile ilgili her şeyi öğrendikleri, yaptıkları işte uzman oldukları ve artık çekici bir taraf bulamadıkları anda girerler (Yorulmaz, 2007, s:47-48-49).

1.4.2 Çift Kariyerli Eşler

Kadınların iş piyasasına girmeleri ve bu piyasada oransal olarak söz sahibi olmaya başlamaları, sadece iş gücü piyasalarını değil, aile yapılarını da dönüştürmüştür. Eşlerden kadının eğitim düzeyinin yükselmesi, iş olgusuna bakışının değişmesi ve iş gücü piyasasında gittikçe artan bir oranda yer alması kendi kariyerinin ardına düşmesini de peşinden getirmiştir. Böylelikle eşlerden kadın ve erkeğin her ikisinin de kendi kariyerlerinin ardına düştüğü bir aile yapısı ortaya çıkmıştır.

Bu tür eşlerin genel olarak karşılaşılabileceği sıkıntılar arasında; aynı coğrafi bölgede iş bulma zorluğu, çocukların zamanla büyümesiyle eşlerden birisinin bir süreliğine işgücünden ayrılması ve tatil ve alışveriş programlamada yaşanan uyumsuzluk sayılabilir. Temeli kariyere dayalı gerginlikler, evli çiftlerde

boşanmalara neden olabilmektedir. Çift kariyerli ailelerde boşanma oranının yüksek olması dikkat çekicidir (Tunçer, 2012, s:225). Örneğin hırslı eşler, evlilik, kariyerlerine engel oluşturduğunda boşanma yoluna gitmektedirler. Bu tür sorunları önlemek veya ortaya çıkmış sorunları çözmek için birçok örgüt, danışmanlık hizmetlerini bu yöne kaydırmakta, çocuk bakımına yönelik yardımlarda bulunmakta, ücretsiz izin veya esnek çalışma programları gibi önlemler almaktadır. Bunun dışında örgütler, uzaktan çalışma imkânları da tanıyabilmektedir (Bingöl, 2010, s:369).

1.4.3 Ay Işığı (Moonlighting)

Bir firmaya bağımlı olarak çalışan bir kişinin, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması, ay ışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır. Bir lise öğretmenin kendi hesabına özel ders vermesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda çalışanın enerjisinin bir bölümünü dışarıdaki aktiviteler için harcayacağı ortadadır. Ancak bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşımda engellenememektedir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır (Şahinöz, 2006, s:25).

1.4.4 Çift Kariyerlilik

Kişinin birden fazla tecrübe, bilgi ve birikime sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi daha başarılı olmasına, hedeflerini gerçekleştirme şansının artmasına, enerjisini bölmemesine, performans ve heyecanının azalmamasına katkı sağlayacaktır (Dilsiz, 2011, s:8). Birey için, her iki iş de ona unvan, statü, kariyer ve belki prestij sağlayabilir. Her iki yolda ilerleme çabasında bulunan kişi, enerjisini iki kariyeri arasında paylaşmaktaki, bu da her iki işte veya en azından birisinde başarısını engelleyecektir (Bingöl, 2010, s:369).

1.4.5 Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar

Cinsiyetten kaynaklanan kariyer sorunu, özellikle ülkemiz gibi ataerkil toplumlarda kadınlara yönelik bir problemdir. Kadınların aile, iş, çocuk, vs. gibi çeşitli sorumluluklar yerine getirmek zorunda olmaları kariyerlerini erkeklere nazaran daha zor gerçekleştirmelerine sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde terfi ettirilme imkânını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim, bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “cam tavan” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır.

Kadınların üst kademelerde görev alamamasına dair çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir (Tunçer, 2012, s: 225).

- a) Kadınların çocuk büyütme için kariyerlerine ara vermeleri ya da durdurmaları,
- b) Kadın çalışanların aile ve iş hayatı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- c) Kadınların geleneksel olarak işletmecilik ve mühendislik becerilerinden yoksun oluşları,
- d) Başarılı kadınların kendi işlerini kurup, bağımsız çalışma istekleri,
- e) Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmeleri.

1.4.6 Bilgi ve Beceri Eksikliği (Yetenek Demodeliği)

Bilgi ve beceri eksikliğini temelinde kişinin okul eğitiminden sonra yeni gelişmeleri izlememesi yatmaktadır. Özellikle günümüzde bilginin hızla artması ve mevcut ilgi ve becerilerin kısa sürede eskimesi bireylerde yetmezlik sorununa neden olabilmektedir. Örgüt içi ilerleme imkânının kalmaması durumunda bireydeki düzleşme sorununu aşmakta örgütün sorumluluğu daha fazladır. Ancak bilgi ve beceri eskimesi öncelikle bireyin kendi çabasıyla gidermesi gereken bir sorundur (Erdoğmuş, 2003, s:25).

1.4.7 Gözden Düşme

Yönetim kademesinde terfi etmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenini yitirerek iş motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedeki durağan bir konuma girmesidir. Bunun nedenleri; kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk, yeteneksizlik olabilir. İşletme bu tip sorunların önüne yeni kariyer yolları geliştirerek, iş genişletmesi yaparak, eğitim vererek geçebilir. Bu tür çalışmalar işletmeye bağlılığı artıracaktır. Gözden düşme sonucunda birey; örgütün kendisini eskisi kadar önemsemediğini ve görüşlerine değer vermediğini düşünür. Bu psikolojinin hâkim olduğu bireyin işe ve örgüte olan katkısında ise azalma olur (Erdoğan, 2003, s:25).

1.4.8 Stres ve Tükenmişlik

Örgüt içinde iş güvenliğinin olmaması, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik ve bireyler arasındaki rekabet ve çatışma gibi çalışma yaşamında karşılaşılan birçok durum birey için stres kaynağı olabilir. Bireyin enerjisinin stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında yok olmasına işaret eden tükenmişlik olgusu; fiziksel, duygusal ve zihinsel anlamda bitkinlik durumu olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik, çalışanların yaptıkları işten bekledikleri tatmini bulamaması sonucu meydana gelir. Çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkan bu olumsuz duygunun üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme olarak tanımlanabilir. Duygusal tükenme, bireyin enerji eksikliği ve duygusal yorgunluğu sonucu ortaya çıkar. Bu durumda kişi gergindir ve işe gitmek istemez. Duyarsızlaşma, bireyin işyerinde etkileşimde bulunduğu kişilere karşı umursamaz, alaycı bir tavır takınmaya başlamasıyla kendini gösterir. Bu ruh hali içinde olan birey iş arkadaşlarından kötülük geleceği korkusuyla, diğer kişilerden uzaklaşır. Kişisel başarıda düşme ise çalışanların kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirir. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu bireyler kendilerini yetersiz hissederler ve suçluluk duygusuna kapılırlar. Bu durum ise kişinin işinde hata yapması ve

verimsiz olması sonucunu beraberinde getirerek kişisel performansta düşüöşlere neden olabilir (Yavuz, 2006, s:115).

1.4.9 Mobbing

İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür.

Literatürde bir organizasyonda var olan negatif güç olarak tanımlandığına da rastlanmıştır. Buna göre bir kişi kendi durumunu iyileştirmek için başka insanların ve organizasyonun zarar görmesi pahasına pozisyonunu ve nüfuzunu kullandığında ortaya çıkar (Tracy, 2004, s:94).

İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuz davranış psikolojik taciz olarak algılanmamalıdır. İşyerlerinde psikolojik taciz aşağıdaki unsurları içermelidir: (www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgb/dosyalar/kitap/kitap07_mobbing)

- a) İşyerinde gerçekleşmelidir.
- b) Üstler tarafından astlarına uygulanabileceği gibi, astları tarafından üstlerine de uygulanabilir (Dikey Mobbing) ya da eşitler arasında da (Yatay Mobbing) gerçekleşebilir.
- c) Sistemli bir şekilde yapılmalıdır.
- d) Süreklilik kazanmış bir sıklıkla tekrarlanmalıdır.
- e) Kasıtlı yapılmalıdır.
- f) Yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırma amacıyla olmalıdır.
- g) Mağdurun kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlığında zarar ortaya çıkmalıdır.
- ğ) Kişiyeye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar gizli veya açık olabilir.

1.5 Kariyer Yaklaşımları

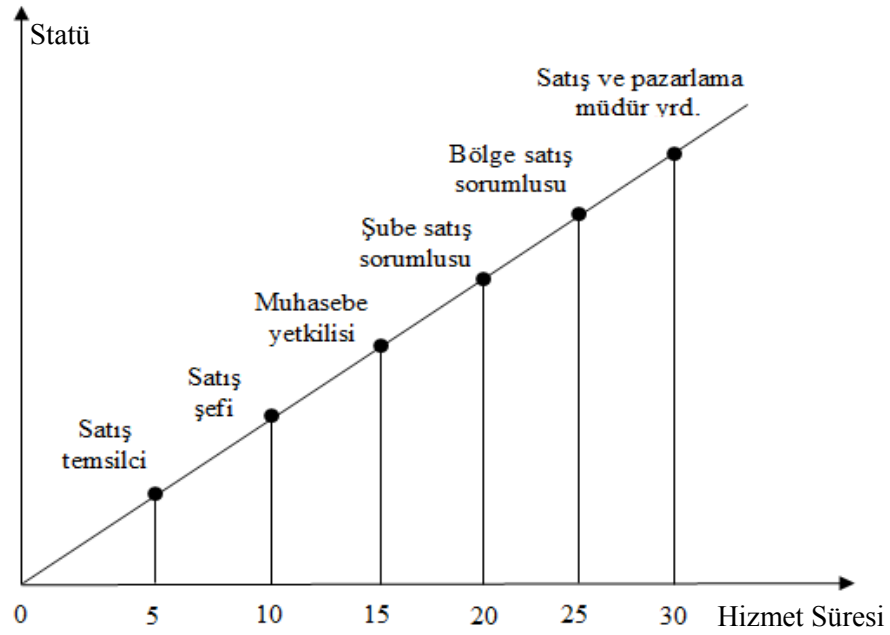
Son yıllarda yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında meydana gelen yeni gelişme ve değişimler kariyer konusunu da

yakından etkilemiştir. Bunun sonucu olarak geleneksel kariyer anlayışlarının yerine yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmakta olduğu görülmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan yeni kariyer modelleri konusunda farklı teoriler bulunmaktadır.

21.yy'ın kariyer modellerini beş grupta toplamak mümkündür. Buna göre bu yüzyılda var olan ilk kariyer modeli bireyin kendini çalıştığı örgütün bir parçası olarak görüp, o örgütün gelecekteki başarısını kişisel kariyer gelişimi ile birleştiren geleneksel yaklaşımdır. Ancak bu model gün geçtikçe geçerliliğini kaybetmekte ve yerine yeni modeller geçmektedir. Bu bağlamda kariyerle ilgili ikinci model bireyin bir alanda uzmanlaşmayı seçip, kariyer kararında istikrarlı bir biçimde yürümeyi esas aldığı yaklaşımdır. Üçüncü kariyer modeli, farklı iş tecrübeleri ve becerileri kazanmak üzere kişinin değişik iş ve görevleri denediği modeldir. Dördüncü model ise kişinin bir yandan bir işverene bağlı olarak çalışırken; bir yandan da kendi işini kurarak çalıştığı bir kariyer anlayışını ifade etmektedir. Kariyerle ilgili son model olan beşinci model ise kendi işini kurarak kendi kendinin patronu olmayı tercih edenlerin seçimi olan girişimciliktir. Geleneksel kariyer modelleri ile yeni kariyer yaklaşımları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel kariyer modelleri, örgüte kendini adayan, iş güvenliği, örgüt içinde yükselme ve iyi ücret beklentisi içindeki çalışanları tatmin etmek üzerine kurulu olan modellerdir. Ancak günümüzde örgütsel yapı ve süreçlerde yaşanan değişimler geleneksel kariyer modellerinin uygulanmasını güçleştirmiştir. Örgütsel sınırların daha geçirgen olduğu, iş güvenliğinin azaldığı, kariyerde örgüt yerine bireyin sorumluluğunun arttığı ve bilgiye dayalı gücün öne çıktığı yeni iş ortamlarında yeni kariyer modelleri de yaygınlaşmaya başlamıştır.

1.5.1 Geleneksel Kariyer Yaklaşımları

Örgütsel bakış açısıyla tek basamaklı kariyer modeli olarak da tanımlanan geleneksel kariyer yolu, bireylerin tek bir meslekte dikey hareketlerini esas alan bir kariyer yaklaşımını ifade etmektedir. Bir başka deyişle geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru hareket ettiği veya tek bir meslekte veya fonksiyonel alanda ilerlediği kariyer yolu olarak tanımlanabilir (Yavuz, 2006, s:152).



Şekil 1.5: Geleneksel kariyer yolu (Pilavcı, 2007)

Geleneksel kariyere yönelik paradigma, çoğunlukla büyük örgütleri kapsayan bürokratik bir çerçeve sunar. Bu durum, 19. yüzyılın son çeyreğinde özellikle demiryolu ve çelik endüstrilerinde faaliyet gösteren çok büyük ve uzmanlaşmış işletmelerin ortaya çıkması ile başlamıştır. Bu yapıda yöneticiler kariyerlerini, çoğunlukla teknik uzmanlık kapsamında edinmişler ve en üst yönetim basamağına ulaşmaya kadar, sahip oldukları ticari ve yönetsel yetkinliklerinin tümünü kullanamamışlardır. Yaklaşık olarak 1860'dan 1970 sonlarına kadar geçen süre zarfında, örgütlerde sırasıyla işlevsel, bölümsel ve matris örgüt yapıları başarıyla uygulanmış; her bir yeni yapı, en üst düzey etkinlik ve verimlilik için gerekli olan ticari ve yönetsel yetkinliklerin artırılmasını zorunlu kılmıştır. Öte yandan bu dönemdeki tipik kariyer görüntüsü, genellikle aynı ya da çok az sayıda işletme içinde, piramit şeklindeki yükselme basamaklarını tırmanma, şeklinde olmuştur (Seymen, 2004, s:82).

Küreselleşmeye paralel olarak emek de tamamen olmasa da kısmen küreselleşmiş ve işgücü arz edenler yani iş görenler eskisine göre daha yoğun bir rekabete maruz kalmışlardır. İşgörenin durumunu zorlaştıran bu durum, kariyer anlayışının da çalıştığı örgüt, hatta ülkenin sınırlarına taşmasına neden olmuştur. Küresel pazarların dinamik yapıları nedeniyle uzun süreli iş ve istihdam garantisinin eskiden olduğu kadar yaygın olmaması, örgütlerin daha yatay yapılarından dolayı sunulan kariyer imkânlarının azalması, dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketinin

yaygınlaşmaya başlaması, ben merkezli kariyer yönetiminden dolayı kariyerin bir örgütle sınırlı olmaması, işgörenin örgüte bağlılığının azalması ve işgücü dönüşüm hızının yükselmesi, yeni kariyer yaklaşımlarının temel eğilim belirleyicileri olarak görünmektedir (Dikili, 2012, s:475-476). Yeni kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmasına neden olan bu faktörlerin, aslında birbirlerinden bağımsız olgular olmadığı, birinin meydana gelmesinin diğer ya da diğerlerinin ortaya çıkmasını tetiklediği belirtilebilir (Çakmak, 2011, s:48).

1.5.2 Yeni Kariyer Yaklaşımları

Eskiden kariyer sadece ilerleme anlamına sahipken; günümüzde artık yukarı doğru ilerlemenin şart olmadığı, bireyin kendini gerçekleştirme vurgusunun öne çıktığı, iş tatmini, bir projenin sahibi olmak, sektörde adın duyulması gibi psikolojik ve sosyolojik süreçleri de içeren, örgütler arası, sektörler arası vb. çapraz fonksiyonlar ve yatay transferlerin de kullanıldığı çok yönlü geçişleri içeren bir anlama sahiptir. Örneğin; Rognstad ve diğerleri (2004) Norveç'te bir Hemşirelik okulunda okuyan 301 öğrenci üzerine yaptıkları araştırmada, insanlarla iletişim kurma ve başkalarına yardım etmenin öğrenciler için önemli motive edici faktörler arasında olduğunu bulmuşlardır (Dikili, 2012, s: 476-477).

Öte yandan, geçmişten günümüze, örgüt merkezli kariyer anlayışından ben merkezli kariyer anlayışına doğru bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Özellikle klasik yönetim döneminde belirgin olan örgüt merkezli kariyer anlayışında; verimliliğin maksimizasyonunu amaçlanmakta, üretim süreçleri tamamen rasyonellik çerçevesinde belirlenmekte ve işgören sürecin adeta bir girdisi olarak algılanmakta idi. Günümüzün post modern yönetim anlayışının bir uzantısı olan ben merkezli kariyer anlayışında ise, artık bireyin kendi kariyerini kendisinin yönetir hale geldiği bir süreç söz konusudur.

Yukarıda genel hatlarıyla anlatılan örgütsel değişimler çerçevesinde günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkat çeken önemli noktaları şöyle özetleyebiliriz:

- a) Dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketliliğinin artması,
- b) Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması,
- c) Örgütsel bağlılığın zayıflaması,

- d) Örgütlerin sunduğu kariyer imkân ve fırsatlarının azalması,
- e) Uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması,
- f) Büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler veya müşteriler olarak kariyerlerine devam etme olanaklarının olması,
- g) Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüt ile sınırlamak yerine meslekleri ve ait oldukları sektörle kendilerini tanımlamaya başlamaları,
- ğ) Başarının ölçüsü olarak, gelirini yükseltmek, sahip olduğu varlıkları artırmak ve kendi işini geliştirmektir.
- h) Yönetimsel kariyerdeki kişilerin, iş ve aile arasında denge sağlamaya çalışıyor olmaları.

Tablo 1.4: Geleneksel kariyer ile yeni kariyer yaklaşımlarının karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel kariyer	Yeni kariyer yaklaşımları
Hedef	Terfi, maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim	Örgüt	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bilmek	Nasılı öğrenmek
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven

1.5.2.1 Sınırsız kariyer yaklaşımı

Örgüt yapılarında ve yükselme beklenti ve kriterlerinde meydana gelen değişimler yeni kariyer yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Günümüz iş dünyasında örgütler bir yapısal değişim süreci içindedirler. Küçülme, diğer örgütlerle işbirliği yapma ve başka örgütleri satın alma veya birleşme buna örnek olarak verilebilir. Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan esnek örgütler sınırsız örgütler olarak tanımlanmaktadır. Örgütleri etkileyen bu değişimlerin yanında; bilgisayar ve iletişim teknolojisi, emek pazarı ve bireysel değerlerdeki değişim yeni bir kariyer anlayışına yol açmıştır. Sınırsız kariyer olarak tanımlanan bu sistemde roller, örgüt sınırları, pozisyonlar ve işlerin nitelikleri de etkilenmiştir.

Sınırsız kariyerin değişik anlamlarda kullanılmakta olduğu görölmektedir. Sınırsız kariyer, yaygın olarak örgütsel kariyer veya sınırlı kariyere zıt anlamda kullanılmaktadır. Sınırsız kariyer ile ilgili tanımlardaki ortak nokta; geleneksel (örgütsel) kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olmaktır. Artur'a göre başlıca sınırsız kariyer tanımları şunlardır: (Erdoğmuş, 2003, s:172)

- a) Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer (Silikon Vadisi)
- b) Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer (Akademisyen)
- c) Örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyer (Emlak işleri)
- d) Hiyerarşiyeye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması
- e) Aile ve bireysel sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarının reddetmek
- f) Bireyin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek algılaması

Bir başka tanımda sınırsız kariyer, adından da anlaşıldığı gibi sınırlanmayan kariyer olanaklarını vurgular ve başarıya ulaşmak için sınırsız kariyer fırsatlarının nasıl tanınacağını ve onlardan nasıl faydalanılacağını kapsar. Ayrıca, bu kavram geleneksel örgüt kariyeri düzenlemelerine bağlılığın yanı sıra onlardan bağımsız olma özelliğine de sahip olduğundan örgüte bağlı kariyerin aksine örgüt ötesinde bir kariyeri ifade eder (Kale, Özer, 2012, s:175).

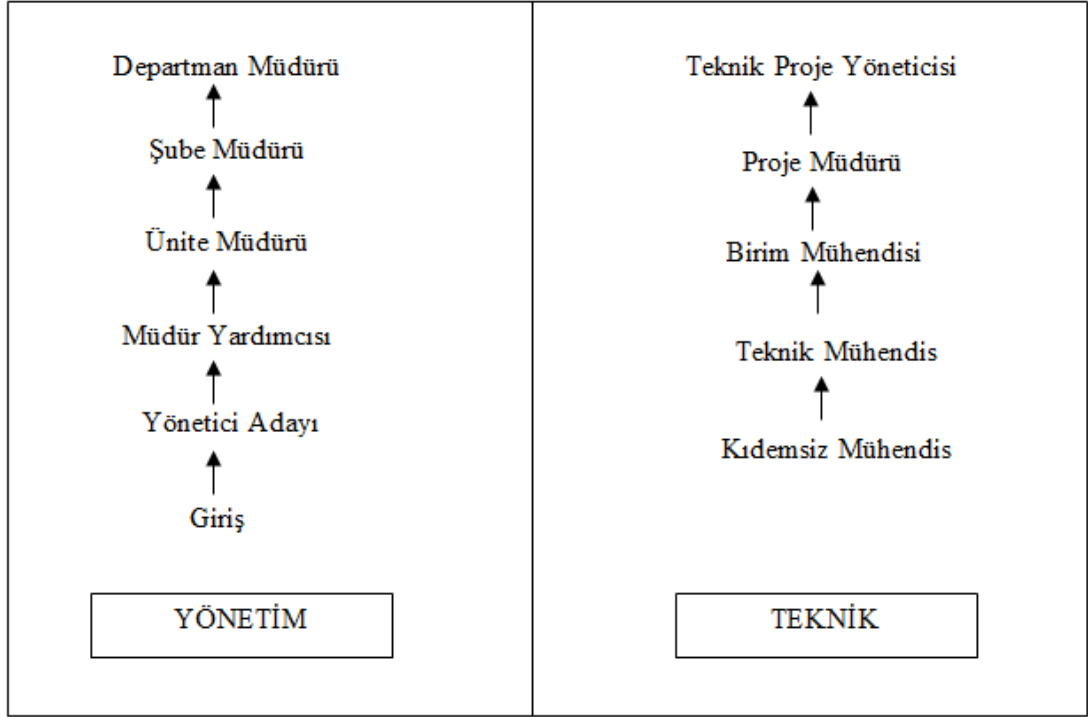
Sınırsız kariyer anlayışı yaygınlaşmaktadır. Bunun nedenlerinden biri örgütlerin dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) eğilimlerinin artmasıdır. Elektronik ve bilgisayar gibi hızlı gelişen sektörlerde rekabet edebilmek için örgütlerin zeki olmaları gereği, kendi becerilerini başkalarının becerileri ile birleştirebilen, örgüt içi ve dışından ilişkiler ağı oluşturabilen iş görenlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bu tür örgütler sınırsız örgütlere en güzel örnektir. Sınırsız örgütler bu açıdan yöneticilerin farklı yeterliliklere sahip olmalarını gerektirmektedir.

Günümüzde yukarıda belirtilen eğilimlerin sonucu olarak, bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer yerine, profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışı gelişmektedir. Bu anlayış becerilerin örgütler arası taşınmasını kolaylaştırmaktadır. Fakat sağlık harcamaları, sosyal güvenlik, iş arkadaşlarını kaybetmenin getirdiği stres ve geleceğin belirsiz olması konularında sınırsız kariyer anlayışı eleştirilmektedir. Sınırsız kariyerin bazı kısıtları olduğu unutulmamalıdır. Bunların en önemlisinin alternatif iş imkânlarının sınırlılığıdır (Erdoğmuş, 2003, s:163-165-166).

1.5.2.2 İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı

İki basamaklı kariyer yolları, teknik ve yönetsel boyutu ifade etmekle beraber, bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne ilişkin bir yaklaşım olarak meydana gelmektedir. Teknik veya uzmanlık eğitimi almış kişiler; yönetim basamaklarında ilerlemek ve kariyerlerini bu doğrultuda geliştirmeyi arzulamaktadır. Bu özelliklerin, teknik yeteneklerin daha önemli olduğu alt yönetim basamaklarında daha başarılı olma ihtimali yüksekken, kişilerarası ilişkilerin ve kavramsal yetilerin önem arz ettiği üst yönetim basamaklarında sürekli başarılı olmaları olası görünmemektedir (Esas, 2013, s:8).

Bir başka tanıma göre iki basamaklı kariyer yolu; gerek teknik gerekse yönetsel alanda olsun, bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş bir terfi sistemini ifade etmektedir. Teknik elemanların yukarıya doğru ilerlemelerine imkân sağlayan bu yaklaşım, bireylere hem uzmanlık bilgilerini artırmaları hem de yönetsel sorumluluk alabilmeleri için fırsat yaratmaktadır. Buna göre teknik elemanlar, uzmanlar ve araştırma geliştirme elemanları kendi alanlarında belirli bir yeterlilik düzeyine ulaştıktan sonra, daha üst kademelerdeki görevlere getirilmeyi beklemektedirler. Alt kademe yönetim görevleri daha fazla teknik beceri gerektirdiği için bahsedilen grupların yönetim görevi üstlenmeleri sorun teşkil etmemektedir. Ancak yönetim kademesi yükseldikçe teknik beceriler yerine, insanlar arası ilişki ve kavramsal beceriler önem kazanmaktadır. Başarılı teknik elemanlar yönetim görevi üstlendiklerinde başarısız olabilmekte, aynı zamanda teknik becerilerini de zamanla kaybedebilmektedirler. Bu nedenle, teknik özellikleri öne çıkan bireylerin yönetim görevine gelmeden motivasyonlarının sağlanması ya da yönetim görevine belli bir hazırlık aşamasından sonra gelmelerine yönelik çalışmalar sonucu iki basamaklı kariyer yaklaşımı gündeme gelmiştir (Pilavcı, 2007, s:16-17).



Şekil 1.6: Çift basamaklı kariyer yolu (Pilavcı, 2007)

İki basamaklı kariyer yolu, örgütlerin, yönetime eğilimli çalışanlarına olduğu gibi teknik elemanlarına da aynı özeni göstermelerini ve onlara iş tatmini sağlayacak uygun kariyer yolları sağlamalarını gerektirir. Örgüt içerisinde bazı teknik elemanlar yönetsel sorumluluk üstlenmeyi ve amirleri tarafından tanınmayı beklerken, kimi teknik elemanlar ise, uzmanlığını artıracak bir konumda çalışmayı ve örgüt içinde ya da dışında bu uzmanlığı ile tanınmayı beklerler. İki basamaklı kariyer yaklaşımı, bu noktada bireylere, esneklik, özgürlük, meydan okuma, kişisel gelişim ve kariyerinde ilerleme fırsatlarını sunabilmektedir. İki basamaklı kariyer yolunun vurguladığı en önemli unsurlardan birisi de kariyerin sosyokültürel boyutudur. Buna göre, kültürel değerler, teknik ve yönetsel kariyerin farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olmaktadır. Örgütler de yönetsel kariyer ilerlemesi hem çalışan hem de toplum açısından daha cazip görülmektedir. Ücret, statü, güç ve örgütsel prestij yönetsel kariyeri cazip kılan unsurlardandır.

1.5.2.3 Esnek kariyer yaklaşımı

Esnek kariyerli işgücü; hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır iş görenlerdir.

Bunun anlamı; iş görenlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performansları ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır. İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak esnek kariyerli iş görenlerin en önemli özelliğidir. Bu yüzden esnek bir kariyere sahip olmanın iki önemli adımı vardır. Birincisi, bireyin kendisini tanıması, ikincisi ise rekabet edebilir yeteneklere sahip olmasıdır (Erdoğan, 2003, s:169).

Bu yaklaşım gerek çalışanların, gerekse işletmelerin davranış ve değerlerinde büyük değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Birincisi, güvenin geleneksel tanımı artık değişmelidir ve işletmeler, kendilerine haber vermeden işten ayrılanları ihanet etmiş gibi görmekten vazgeçmelidir. Eğer o işletme, çalışanların yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duymuyorsa, işte asıl o zaman çalışanların işletmeye ihanet etmiş olduklarını anlamalıdır.

İkincisi, kariyerde takip edilen yolla ilgili genel görüş mutlaka değişmelidir. Önceleri tek bir ilerlemeye bağlı olmak sadece tek bir özel alanda uzmanlaşmak ve yükselmek hedef iken; bundan böyle, farklı alanlarda ve farklı yeteneklere sahip olmanın, işletmenin geleceği için önemli olduğu ve çalışanların düzenli görevleri yanında, özel projeler arasında da ileri ve geri hareket edebilmelerinin daha sağlıklı bir yol olacağına anlaşılmasıdır.

Üçüncüsü, işletmenin asıl amacının müşteri isteklerine ve değerlerine uygun mal ve hizmet üretmek olduğu bu sağlanmazsa, işletmede çalışan herkesin işsiz kalacağına anlaşılmasının sağlanmasıdır.

Son olarak da, organizasyon ve birey arasındaki geleneksel baba-oğul ilişkisinden uzaklaşarak, yetişkin-yetişkin ilişkisine geçilmektedir. Gelişme fırsatı veren tayin ve atamalar, yeni yeteneklere sahip olan herkese açık olacaktır (Pilavcı, 2007, s:20-21).

Kısacası esnek kariyer anlayışı, iş görenlerce değişen iş gereklerine uygun bilgi ve becerilerin kazanılmasının önemi üzerinde durmaktadır (Erdoğan, 2003, s:169).

1.5.2.4 Portföy kariyer yaklaşımı

Handy'nin portföy kariyer kavramı yeni kariyer yaklaşımlarından biridir. Handy'e göre iş görenler bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak

çalışmaktadır. Yazara göre artık işin anlamı müşteri demektir. Çünkü işgören birden çok müşteri ile çalışan ve birden çok işi yapan kişidir (Erdoğmuş, 2003, s:170).

Günümüzde kariyerlerde pozisyon merkezlikten portföy merkezliliğe geçiş görülmektedir. Kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda portföy kariyer anlayışının varsayımları şunlardır (Pilavcı, 2007, s:23).

- a) Çalışan, örgütsel hiyerarşide yükselmek için alınmak yerine, belli bir görev için sözleşmeli olarak alınır.
- b) Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilir.
- c) Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılır.
- d) Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok personel için düşünülür.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

2.1 Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetimi, işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığı ile bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların başarılması için tasarlanan bir faaliyet bütünüdür. Kariyer yönetimi, bireylerin, kişisel kariyer planları ile örgütün kariyer sisteminin uyumlaştırıldığı; hazırlık, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan ve süreklilik gösteren bir süreçtir (Erdoğan, 2003, s:15).

Kariyer Yönetimi, iş gücünü etkileyen personel politikaları, yönetim uygulamaları ve sistemleri ile ilgilidir (Bernardin, 2007, s:4).

Kariyer Yönetimi, hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi olarak da tanımlanabilir (Bingöl, 2010, s:342).

Kariyer yönetimi, iş gücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşması için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Aytaç, 2005, s:115).

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araları ile desteklenmesidir (Özden, 2001, s:28).

Yukarıdaki tanımlardan bir tanım oluşturmak gerekirse kariyer yönetimi; hem bireylerin yetenek ve tercihlerini, hem de örgütün ihtiyaçlarını en uygun biçimde karşılayabilmek için yapılan tasarım ve örgütsel işlemlerdir (Ergin, 2005, s:13)

2.2 Kariyer Yönetiminin Amacı

Kariyer yönetimi, bir çalışanın örgüt içinde bulunduğu konumun farkında olmasını, kendi kariyer hedeflerine ulaşmak için bir sonraki adımın ne olduğunu bilmesini, kendi kariyer yolunu öngörerek, geleceğe hazırlanmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

Kariyer yönetiminin amaçları; genel ve özel amaçlar olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Aytaç, 2005, s: 117-118).

Genel Amaçları;

1. Yönetim başarısının tatmini için örgüt gereksinimlerini karşılamak,
2. Kavrama gücü olan bireylere herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek,
3. Yetenek ve istekleriyle örgüt içinde başarılı bir kariyer yapmak isteyen bireylere gerek duydukları rehberlik ve teşvik gücünü vermektir.

Özel amaçları ise;

1. Mevcut gelecekteki işlerinde personele gerek duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için destek vermek,
2. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirmek,
3. Kariyer platosuna giren personeli canlandırmak,
4. Personele kendini geliştirme fırsatı vermek;
5. Örgüt ve bireysel faydaları denkleştirerek karşılıklı yararlar sağlamaktır.

2.3 Kariyer Yönetiminin Önemi

Örgütler ve çalışanlar, hızlı bir değişim sürecinden geçmektedirler. Bu değişimler hem bu yüzyılın geri kalan bölümünü, hem de büyük bir olasılıkla bundan sonraki yüzyılın tümünü tahakküm altına alacaktır. Değişimler içinde en önemlilerinden birisi de iş gücünün niteliğinde ve vasfında olmuştur. En yüksek verimliliği sağlamak için kişilerin yönetilmesi, davranış ve uygulamada da olumlu değişimler yaratmıştır (Aytaç, 2005, s:118). Bu bağlamda kariyer yönetimi insan kaynakları sisteminin stratejik işlevleri arasında ön sıralarda yer alıyor. Yetkinlik oluşturma çalışmaları ile bilgi ve beceri düzeyleri yükselen çalışanların yarattığı sinerji organizasyonların rekabet gücünün önemli bileşenlerinde birini oluşturmaktadır (Andersen, 2000, s:73).

Eğer bir organizasyon çevresel fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri nötralize etmek için, kendi iş gücünün, yetenek ve beceri kombinasyonunu kullanırsa, rakiplerini geride bırakacaktır. Kariyer yönetimi politikaları bir organizasyonun, yarışmacı pozisyonunun kontrolünde, kalitenin iyileştirilmesinde, ayırt edici yeteneklerin oluşturulmasında etkili olabilir (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2001, s:10).

Kariyer yönetimi bu anlamda bireylerin anahtar pozisyonlar için değerlendirilmesi, desteklenmesi, yeteneğin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konularında fayda sağladığından önem arz etmektedir (Aytaç, 2005, s:119). Kariyer yönetiminin başarısını etkileyen dört faktörden söz edilmektedir (Aytaç, 2005, s:122).

- a) Kariyer yönetimi planlı olmalıdır.
- b) Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir.
- c) Yöneticiler kariyer yönetim programlarını ve süreçlerini göz ardı etmemelidirler.
- d) Kariyer yönetim programlarının en kritik faktörü sayılan kariyer uyumuna önem verilmelidir. Bu işverenlerin çalışanlar için hazırladığı kariyer planlaması ile çalışanların kendi planları arasındaki uyumu ortaya çıkarmaktadır.

2.4 Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetiminin faydaları, bireylere ve örgütlere sağladığı faydalar açısından iki alt başlık altında incelenmektedir (Sonnenfeld, 1984, s:5).

Kariyer yönetiminin örgütsel faydaları:

1. Şirketin kullanımı için çalışanların becerileri ve hali hazırda ki amaçlarını stoklamak.
2. Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmek.
3. Örgüt içi bilgi akışını hızlandırmak.
4. Mikro düzeyde veya bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak.
5. Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla, bireysel değişmeyi kolaylaştırmak.

6. Firma içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha iyi ve farklı gelişim safhalarını önceden tahmin etmek.
7. Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak.
8. İş gücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitmek ve harekete geçirmek.
9. Çalışma başarısını sağlamak.

Kariyer yönetiminin bireysel faydaları:

1. Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak.
2. Bireyin örgütte kalma süresini arttırmak.
3. Bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçlarıyla kendini tanımasını sağlamak.
4. Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven (itimat) ve ardarda gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek
5. Birinin, işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını ortadan kaldırmak
6. Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek
7. İş yerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiği içinde iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.
8. İş tatmini ve yaşam doyumunu arttırmak.

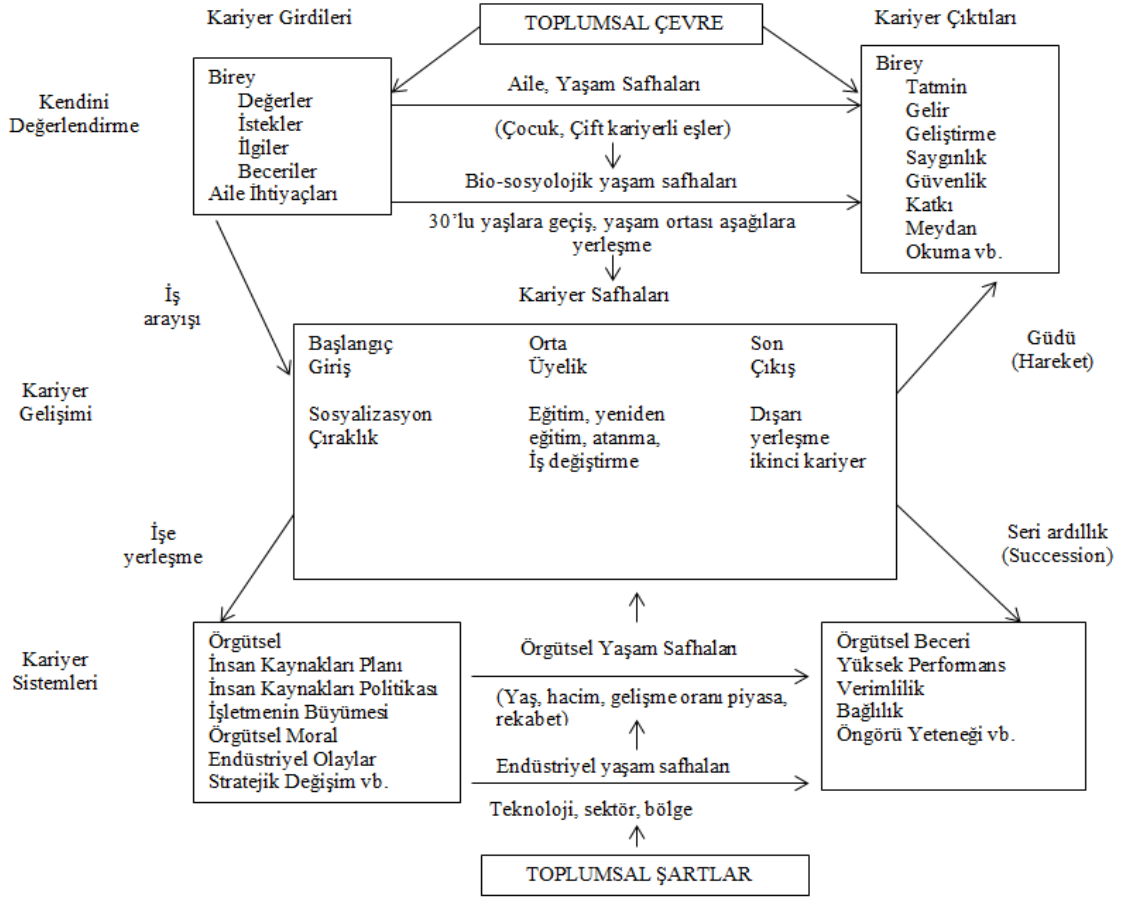
2.5 Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetimi, farklı disiplinler tarafından farklı olarak yorumlanabilmektedir. Sosyologlar, iktisatçılar, işletmeciler, klinik psikologları, sosyal psikologlar ve gelişim psikologları kariyeri farklı dilimlerde ve incelikte görmektedirler. Bütün bakış açılarını ele alarak bir değerlendirmeye gidildiğinde son derece ayrıntılı, geniş bir şema karşımıza çıkmaktadır. Şekilde ortaya konan bu şema, bireysel ve örgütsel düzeydeki girdiler birbirinden ayırarak gerekli bütünleşmeyi oluşturmaktadır (Aytaç, 2005, s:122).

Bu model üç periyodik düzeyden meydana gelmektedir.

- a) Girdiler
- b) Gelişim safhaları
- c) Çıktılar

Bu model bu üç düzeyin ayrı ayrı önemini de vurgulanmaktadır. Bunlar bireysel, örgütsel ve ikisi arasındaki etkileşimi ortaya koyduğu için son derece önemlidir.



Şekil 2.1: Kariyer yönetim elemanları (Sonnefeld, 1984)

Şekil 2.1'deki şemaya göre kariyer konusu bireysel düzeyle açılır ve kendini değerlendirmenin keşfiyle devam eder. Kariyer dinamiği bireysel bir perspektifle değerlendirdikten sonra örgütsel katkılar belirecektir. Sonuçta örgüt ve bireyin karşılıklı etkileşimi ile kişinin örgüt içinde yükselebileceği kariyer safhaları oluşacaktır. Belki de kişi başlangıçta muhtemelen herhangi bir firmanın üyesi iken, o firmanın yöneticisi konumuna gelebilecektir.

Bu nedenle Kariyer Yönetimi iki görünüm arz etmektedir.

- a) Örgütün birey üzerinde odaklaştığı Kariyer Yönetimi
- b) Bireyin kendisi üzerinde odaklaşan Kariyer Yönetimi

2.5.1 Örgütün Birey Üzerine Yöneldiği Kariyer Yönetim Süreci

Bu oluşum süreci, bireyin ilk iş ortamına katıldığı, bir diğer ifade ile işe yerleşip kendi kariyerini oluşturmaya başladığı andan itibaren söz konusudur. Sosyalizasyon sürecinin başladığı yani çalışanların ve yöneticilerin birbirine uyumunun amaçlandığı bu süreçte, örgütsel politikaların, normların, gelenek ve değerlerin bilinmesi oldukça önemlidir.

Örgüt, ne zaman, hangi iş pozisyonlarının açılacağını bilemez ve kariyer seçeneklerini bireylere sunamazsa, kariyer yönetimi uygulanamaz. Eğer işletme, İş yeri planlamasını yapmaz ve bireye gerçekçi bir kariyer planı ve geliştirme programları sunamazsa birey kendi başına kariyer planlaması yapmakta güçlük çekecektir. Sonuç olarak örgüt bireyin üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak onların kariyerlerinin yönetimini üstlenip, yeni kariyer planlarını yapmalarına katkıda bulunur. Bu kararlar, iç işe alma, terfi, transfer veya yer değiştirme, işten çıkarma, emeklilik, örgütsel yedekleme gibi kararlardır.

2.5.1.1 İç işe alma

Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir ilan hazırlanmak üzere firmada çalışanlar arasından işe pozisyona en uygun olanının seçilmesi işlemidir. İş duyurusunda pozisyonun adı, yeri, iş tanımı, iş nitelikleri, başvuru yeri, zamanı ve aranan niteliklerin açık bir şekilde yazılı olması şarttır. İç işe alımın yararları olduğu kadar sakıncaları da söz konusudur. Tüm açık pozisyonların örgüt personeli tarafından doldurulması mümkün değildir. Bu yüzden dış kaynaklara başvurulması şart olmaktadır. Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulmaya çalışılırsa, firma bir süre sonra durağanlaşır (Küçük, 2012, s:20).

2.5.1.2 Terfi

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilebilmesi, kariyer yönetiminin en önemli konularından birisi olarak öne çıkmaktadır. Terfi işleminin objektif ölçülere göre yapılması durumunda hem

örgütün başarısı artar, hem de gibi iş görenlerin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını da olumlu yönde etkilemektedir (Özden, 2001, s:169).

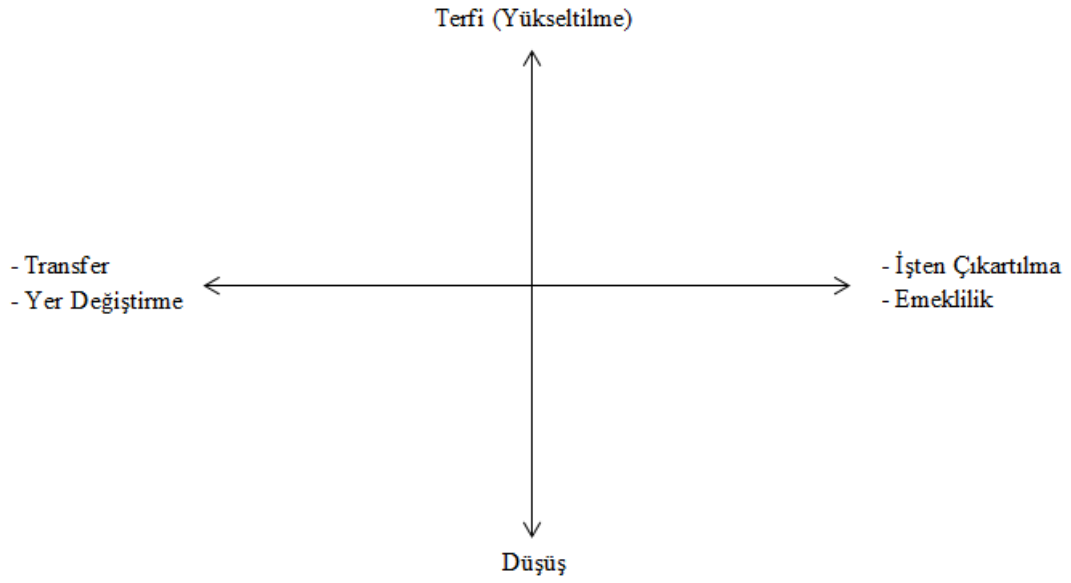
Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken bir takım temel noktaları dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir.

2.5.1.3 Transfer veya yer değiştirme

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denir. Transfer veya yer değiştirmede, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Bir anlamda organizasyon içinde yatay değişiklik söz konusudur (Özden, 2001, s:170).

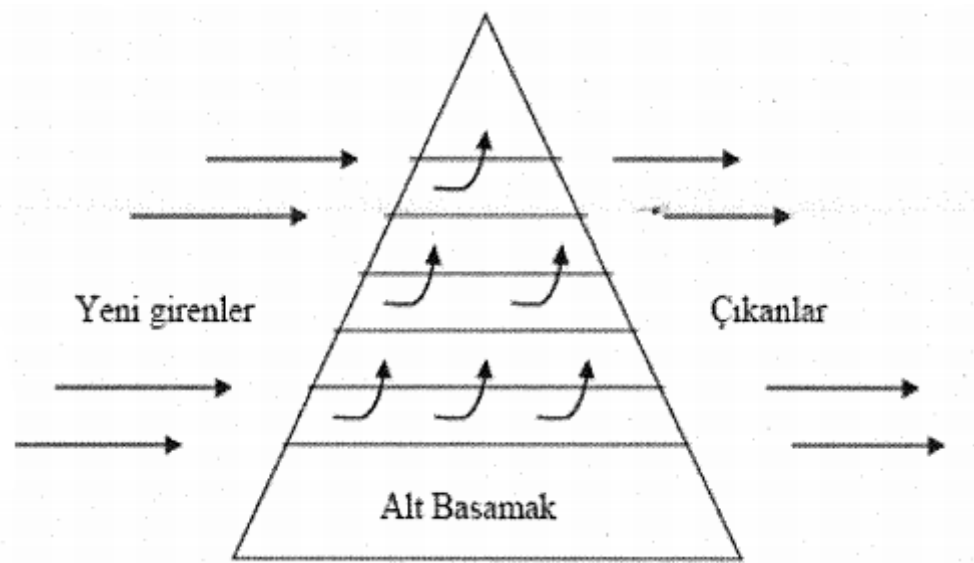
Çalışanların çoğu için transfer, gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bazıları için çevre değişikliğinden ve ailesel problemlerden kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumudur. Özellikle (coğrafi olarak) örgüt tarafından alınan bir yer değiştirme kararı, örneğin bir kişinin çok uluslu bir şirketin deniz aşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması, bireyin sosyal, kültürel, ekonomik, hatta psikolojik sorunlarla karşılaşmasına yol açabilecektir. Bu durumda yeni geldiği ülkede yaşayabileceği uyum sorunu başta olmak üzere örgütler ancak diğer sorunlara destek hizmet sistemi geliştirerek yardımcı olabilirler (Aytaç, 2005, s:129).

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak gelecekte, organizasyonlardaki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın organizasyonun ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artıracaktır. Böylece çalışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla kariyer hedefleri belirlenirken bu gelişim de göz önünde bulundurulmalıdır (Özden, 2001, s:170).



Şekil 2.2: Bireyin organizasyondaki hareketliliği (Gerek, 2009)

Eğer organizasyonu bir piramit şeklinde düşünecek olursak, aşağıdaki şekildeki gibi dikey ve yatay hareketlerin olacağı bir sistem söz konusu olur.



Şekil 2.3: Piramit tipi örgütlenmelerde kişilerin hareketleri (Gerek, 2009)

Şekil 2.3’de görüldüğü gibi sol taraftaki tırmanma daha hızlı ve doğrudan yükselmeyi göstermektedir. Bir sonraki basamağa geçerek yavaş bir ilerleme ile üst düzeye tırmanma ancak 40-45 yaşlarında gerçekleşebilmesine karşılık, hızlı ilerlemeyle bir kişi en az ikişer basamak atlayarak 37-40 yaşlarında zirveye

ulaşabilmektedir. Yatay hareketlilik yolu ile de tedarikin sağlanması mümkündür. Özellikle burada işin benzer nitelik taşınması önemlidir (Aytaç, 2005, s:131-132).

2.5.1.4 İşten çıkarma

Çeşitli sebeplerle çalışanın işten çıkarılması gerekebilir. İşten çıkarmanın nedenleri genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak; personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması sayılabilir. İş kanununda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Ayrıca, işten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını düzeltmesi veya performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını artırır (Özden, 2001, s:171).

Personel sayısında azaltma yapmak gerektiğinde, işten çıkarılacakların doğru seçilmesi, kalanların motivasyonu açısından önemli olduğu gibi, işten çıkarılacak personellerin yeni iş bulmasında yardımcı olunması (outreplacment), motivasyon ve kurumsal bağlılık açısından önemlidir.

2.5.1.5 Emeklilik

Örgütlerin birey üzerinde odaklaşan bir başka kararı da emeklilik kararıdır. Emekliliğin şartlarını kendi hizmetinde barındıran çalışan kendi isteği doğrultusunda emekliliğe ayrılabilir. Yani kişinin kendine ait bir kara olmakla birlikte, örgütler belirli yaş sınırlamalarına da giderek emekliliği zorunlu hale getirdikleri gözlemlenmektedir. Bireysel açıdan bazı faktörler de emeklilik tercihini çalışan açısından gerekli kılabilir. Buna örnek olarak sağlık problemleri, emekli olup hayatının geri kalanında ilgi alanları ile alakalı işler yapma isteği, emekli olup başka bir işte çalışarak hem emekli aylığı hem de çalışma karşılığı ücreti alma isteği verilebilir.

2.5.1.6 Örgütsel yedekleme

Gerek kendi isteği ile gerek işletme sahibinin veya tepe yöneticilerinin kararı ile işten çıkartılan, anahtar konumundaki kişilerin yerine vakit kaybetmeden yerleştirmenin yapılabilmesi için örgütler, yedekleme planlarını ellerinde hazır bulundurmalarıdır (Eryiğit, 2000, s:109).

Yedekleme planı, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Örgütsel yedekleme planlaması, potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır (Mathis, Jackson, 1994, s:277).

Örgütsel yedekleme işletmelerde organizasyonel yetkinliklerin sürekliliğini sağlamak için gereklilik haline gelmektedir. Özellikle yüksek potansiyele sahip çalışanların tespiti ve performanslarının sürekli takip edilerek işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı kritik yetkinlikler doğrultusunda geliştirilmesi önem kazanmaktadır (Andersen, 2000, s:76).

2.5.2 Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendisi hakkında öğrendikleri ile başlar. Tarafsız bir kariyer oluşumunda bireyin kendi kariyerini kendi yönetmesi bireysel kariyer planlaması olarak adlandırılır. Birey kendi kariyerini yönetirken iş ve yaşamdan ne beklediğini düşünmelidir. Kişi genelde neyi bildiği ile hedeflerine nasıl ulaşacağı arasında bir denge kurmalıdır. Bu dengenin sağlanmasında en önemli iki araç, kişisel değerlendirme ve örgüt içi veya dışından bir yol gösterici ile ilişkiye geçme olarak karşımıza çıkmaktadır (Aytaç, 2005, s:135).

2.5.2.1 İçsel faktörler

Bu faktörlerin içinde en önemlisi bireyin kişiliğidir. Bireyin yaşamı süresince kendisini etkileyen, kişiliğinin gelişimine katkıda bulunan duygu, düşünce, ilgi alanları, başarı, psikolojik güç gibi faktörler, bireyin kariyer sürecinde de etkili olmaktadır (Aytaç, 2005, s:136).

2.5.2.2 Dışsal faktörler

Bu faktörler içinde en önemlileri bireyin içinde bulunduğu sosyoekonomik durumu, aile ve çevresidir. Bu faktörler bireylerin motivasyonunda, kariyerle ilgili aldığı kararlarda, bireyi yönlendirici ve etkileyicidir.

2.6 Kariyer Yönetim Araçları

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok araç mevcuttur. Bu araçların bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumundadır.

2.6.1 Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyonlardan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir. Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arsında da geçişler yapılabilmektedir. Yani belirli pozisyonlara gelebilmek için geçilmesi gereken farklı pozisyonlar olabilir. İşte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara kariyer yolları denilmektedir (Özden, 2001, s:163).

2.6.2 Kariyer Danışmanlığı

Bireyin firma içindeki tüm pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada devreye kariyer danışmanlığı girer (Küçük, 2012, s:17). Bireyler için doğru meslek seçiminde kariyer danışmanlığı önemli bir rol oynarken, aynı zamanda onların bir örgüte katılıp çalışma yaşamlarında ilk, orta ve son kariyer dönemlerinde de önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu bağlamda kariyer danışmanlığı, örgüt içinde bireye uygun bir iş seçiminde, daha iyi bir işe geçmesini sağlamada, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasında ve iş ya da günlük yaşam ile ilgili sorunların çözümlenmesinde çok yönlü hizmetler

sunmaktadır. Kariyer danışmanlığının temel hedefi, örgütün ihtiyaçları ile kariyer alanında bireysel arzu ve yetenekleri birleştirmektir (Bingöl, 2010, s:366).

İnsan kaynakları bölümleri dışında mentor adı verilen deneyimli yöneticilerde kariyer danışmanlığı yapabilmektedir. Mentor ya da akıl hocaları genç yönetici adaylarına mesleki gelişimleri ve izlemeleri geren yollar hakkında yardımcı olurlar (Özden, 2001, s:164).

2.6.3 Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği; çalışanların kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini, farklı kariyer imkânlarını tanımlamalarına yardımcı olarak bunları doğru şekilde değerlendirme ve üzerinde anlaşılmış bir hedefe ulaşmak için strateji planlaması yapma olarak ifade edilebilir. Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur ki; genellikle insan kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Geleneksel yaklaşımda rehberlik hizmetlerinin amaçları; eğitim sisteminin etkinliğini artırmak ve bireylerin geleceklerine yön vermelerine yardımcı olmaktır (Dilsiz, 2011, s:18).

2.6.4 Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar;

- a) Grup atölyeleri (workshop) oluşturmak
- b) Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek
- c) Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak
- d) Beceri ve yetenek testleri uygulamak
- e) İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları uygulamak

2.6.5 Kariyer Koçluğu

Organizasyonlar, artan bir hızla, yönetici geliştirme, başarı planlama ve kariyer danışmanlığı gibi konularda bireysel rehberlikten faydalanmaktadırlar. Yapısal ve sistematik bir yaklaşım belli bir odaklılık sağlar ve başarı şansını maksimize eder. Ancak rehberliğin ortaya çıkabilecek bireysel ve örgütsel ihtiyaçları belirleyebilecek şekilde esnek olması son derece önemlidir (Özalp, Demirci, 1999, s:44).

Koç, bireysel kariyer planlama uzmanıdır. Bireyin kariyerini etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir. Koçlar, danışanları için bir öğretmen değil, daha yüksek performans için yeni fırsatlar, meydan okumalar ve davranışlarla tanıştıran bir partnerdirler (Palankök, 2004, s:36). Koçluk, örgütte çalışanları geliştirme tekniklerinden en yenisi olarak görülebilir. 1990'lı yıllarda geliştirilen bu yöntem, belli bir gruba belli bir hedef için özel ders, konferans ve seminer vererek o hedefe hazırlama tekniği olarak ifade edilebilir. Diğer bir anlamla koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen bir işletme içi ve dışı danışmandır. Koçlar bireyin kariyer planları yapmasında yardımcı olurlar (Aslan, 2012, s:37). Kişi merkezli kariyer koçluğunun amacı, tam fonksiyonlu birey olma yolunda bireylere yardımcı olmaktır. Tam fonksiyonlu birey kavramı, kendini bilen, net bir yön duygusu olan ve ulaşmak istediği yere nasıl gideceğini bilen insanı ifade eder (Yates, 2014, s:83). Kariyer koçluğu bu yolda bireye arkadaşlık edip destekleyici ve yol göstericidir.

2.6.6 İş Rotasyonu

İş rotasyonu, bireylerin deneyim ve uzmanlık kazanmalarını sağlamak ve iş performansını desteklemek için, çalışanların işlerinde gerçekleştirilen çeşitliliklerdir. İş rotasyonu çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesidir. Yöneticiler, çalışanların kariyer gelişimini canlandırmak için kurum içinde periyodik iş rotasyonu düzenlemelidirler. İş rotasyonu, kurumda çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar, özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri ile iş arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmelerini sağlar. Örgütlerde iş rotasyonu kapsamında yönetici kadrosunun en alt basamağına ulaşan personel, bundan sonraki kariyeri boyunca değişik zamanlarda ve değişik sürelerde örgütün çok çeşitli

departmanlarında çalışabilmektedir. Bu şekildeki rotasyon uygulamasının amacı, örgütün bütün departmanlarındaki işin inceliklerini bilen, çok iyi yetiştirilmiş elemanlara sahip olmaktır. Bu tür kişiler örgütün bütününü, hedeflerini daha iyi kavradıkları için örgüt ile ilgili konularda belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerden daha yararlıdırlar. İş rotasyonu sisteminin en önemli diğer bir hedefi; personel ilişkilerinin geliştirilmesi ve her kadrodaki personelin birbiriyle iletişimini kolaylaştırmasıdır. İş rotasyonu ile çalışanların önüne, yeteneklerini geliştirip yeni beceriler edinme ve belki de yeni bir kariyer gelişimi doğrultusunda seçme fırsatı dahi çıkmış olmaktadır (Aydın, 2007, s:92-93).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA

3.1 Kariyer Planlamanın Tanımı

Kişinin yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikler kazanması şeklinde ifade edilmekle birlikte bireyin iş yaşamına girmesi, yeni bir işe atanması, transferi, terfisi gibi kariyer seçimlerini ifade etmektedir (Karataş, 2010, s:170). Çalışanların mesleki yaşamlarını düzenleme amacıyla yapılan planlara kariyer planlama denir (Kozak, 2001, s:32).

Kariyer planlaması, kişinin; şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Aytaç, 2005, s:138)

Kariyer planlaması, örgütler ilke olarak alttan beslendikleri için, üst mevkilerin gerektirdiği personelin önceden kestirilmesi ve ona göre yetiştirilmesini zorunlu kılan bir olgudur (Tutum, 1979, s:29).

Yukarıdaki tanımlar ışığında yeni bir tanım oluşturmak gerekirse kariyer planlaması; çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararları, kariyer amaçlarına ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede yerleştirilen aktiviteler olarak tanımlanabilir.

3.2 Kariyer Planlamanın Önemi

Kariyer planlaması, kariyer basamaklarının her biri için önem teşkil eder. Kariyer planlaması yapmak, iş görene önündeki hedeflere daha objektif ve net bir şekilde bakma imkânı sağlar. Kişinin hayatını yakından ilgilendiren kariyer kavramı,

planlı ve sistematik bir şekilde ilerleme gösterirse, kişi hedefine ulaşırken zorlukların büyük bir kısmını kolayca aşmış olur.

Bireyler kendi özelliklerini kariyer olanakları ile bağdaştırabilmek için mutlaka kariyer planlaması yapmak zorunda kalır. Bu aslında bir zorunluk değil, hedeflerini net bir şekilde belirlemek isteyen iş gören için yapılması olağan bir faaliyet sistemi bütünüdür (Karataş, 2010, s:172).

Kariyer planlamanın örgütlerde ilk etkisi insan kaynakları yönetiminin çalışmalarını kolaylaştırmaktır. Son yıllarda kariyer planlamaya olan ilginin artmasının diğer bir nedeni ise; birçok çalışanın işe yönelik bakış açısı değişmesidir. Çalışanlar; işe yönelik olarak insancıl bir yaklaşımı ya da değerler sistemini benimsemektedir. İnsancıl yaklaşımın en temel varsayımı, işin insanların kendilerini gerçekleştirmeleri için bir araç olduğudur. O nedenle de iş, insanların bütün kapasitelerini kullanmalarına izin verecek şekil tasarlanmalı, zenginleştirilip, anlaşılmalıdır. Çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artış, kariyer planlama ve geliştirmeye, hem çalışanlar hem de kurumlar tarafından verilen önemin artmasının bir diğer nedeni olarak düşünülebilir.

Kariyer planlaması, son yıllarda büyük işletmeler için önemlilik arz etmektedir. Eğitim seviyesi ve mesleki elemanların sayısının artması, düşük ekonomik büyümeye bağlı örgüt içi ilerleme fırsatlarının artması, kişisel yaşam planlaması ile iş hayatının kalitesi arasındaki ilişkinin artışı, eşit istihdam fırsat yasaları gibi sebepler kariyer planlamasının önemini arttırmaktadır.

3.3 Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlamasının genelde bireysel amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Gezer, 2010, s:52).

1. Yüksek ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak,
2. Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
3. İnsan kaynaklarının etkili kullanımı sağlamak,
4. Yeni ve farklı bir alana giren personelin geliştirilmesini sağlamak,
5. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesini sağlamak,
6. Personelin iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak,

7. Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak,
8. İş güvenliğini sağlamak

Kariyer planlamasında uyulması gereken en temel prensip ise, kariyer planlaması yapılırken, kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyabilecek yeteneklerin belirlenmesidir. Kariyer planlamasının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır.

Bu temel prensipler doğrultusunda örgütlerin kariyer planlaması yapmaktaki amaçları şunlardır.

1. Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlamak işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
2. Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
3. Personelin devrini ve maliyetini azaltmak,
4. İş ahlakı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak,
5. İnsan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak,
6. Çalışanların potansiyellerini arttırmak
7. Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyan grupların kariyer gelişiminde yardımcı olmak.

3.4 Kariyer Planlaması Sistemi

Günümüzde kariyer konusu hem çalıştıkları örgütlerde başarılı olabilmek için çaba gösteren çalışanlar, hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan örgütler için önemlidir (Yavuz, 2006,s:42). Bireyler iş hayatları boyunca buldukları kariyer dönemlerinin her aşamasında, meslekleriyle ilgili konularda yetkinliklerini arttırabilmek ve bunun sonucunda kariyerlerini geliştirebilmek için gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile bir takım planlamalar yaparlar. Dolayısıyla kariyer planlama sürecinin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutundan söz etmek mümkündür (Anafarta, 2001, s:3).

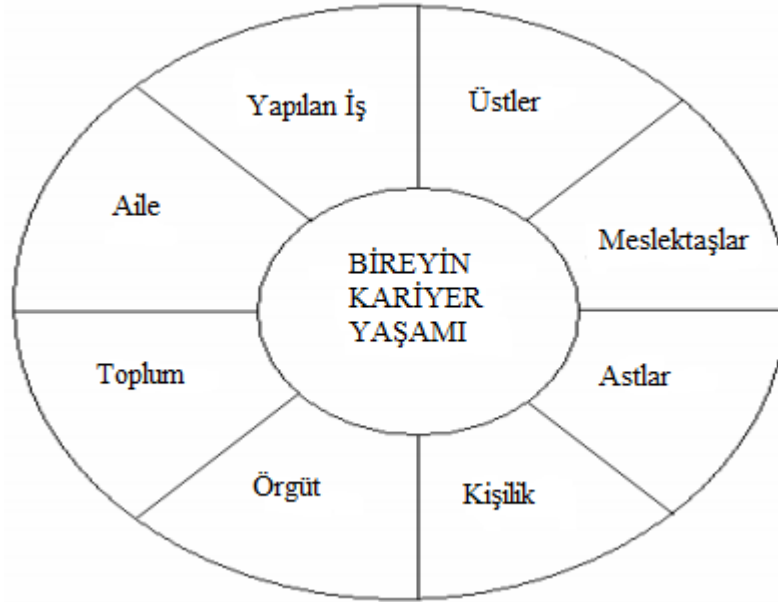
İlk boyut kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde geleceği yeri bilme, nerede, ne zaman, nasıl olmak istediğini belirleme durumundadır. İkinci boyutu ise bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Örgüt kendi amaçlarına ulaşmaya çalışırken kariyer politikaları oluşturarak bireyin

ilerlemesi için tırmanacağı basamakları sergiler. Böylece örgüt kedi amacıyla çalışan kişinin amaçlarını bütünleştirmeye çalışır (Aytaç, 2005, s:149-150).

3.4.1 Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması, bireylerin kendi yetenek ve ilgi alanlarını ve yapabilirliklerini değerlendirerek, mevcut kariyer fırsatlarını incelemesi sonucunda, bireysel kariyer hedeflerini oluşturması sürecidir. Bu süreçte çalışanlar, kendilerini amaçlarına ulaştıracak araçları belirleyerek bu anlamda öngördükleri yolu belirlerler. Sürekli bir süreç olmasının nedeni, çevrede, kurumda ve çalışanlarda meydana gelen değişikliklerle, bireylerin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunluluklarıdır (Kabadayı, 2013, s:38).

Birey tüm kariyer çabalarını aşağıdaki şekilde çevre içinde göstermektedir.



Şekil 3.1: Bireysel kariyer yaşamındaki çevre elemanları (Kurtoglu, 2010)

Şekil 3.1’de bireysel kariyer yaşamındaki çevre elemanları; aile, meslektaşlar ve üstler, toplum işletme ve bireyin kendi kişiliğinden oluşmaktadır. Bunların en önemlisi bireyin içinde bulunduğu işletme ve işidir. Bireysel kariyer planlama kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları, eylemleri ve faaliyetleri kapsayan planlardır. Bu plan aracılığıyla bir kişi, kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerler, alternatif

kariyer fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar. Bireysel kariyer planlama aktiviteleri bireye; yeteneklerini, değerlerini, amaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede yardımcı eder (Kurtoğlu, 2010, s:38).

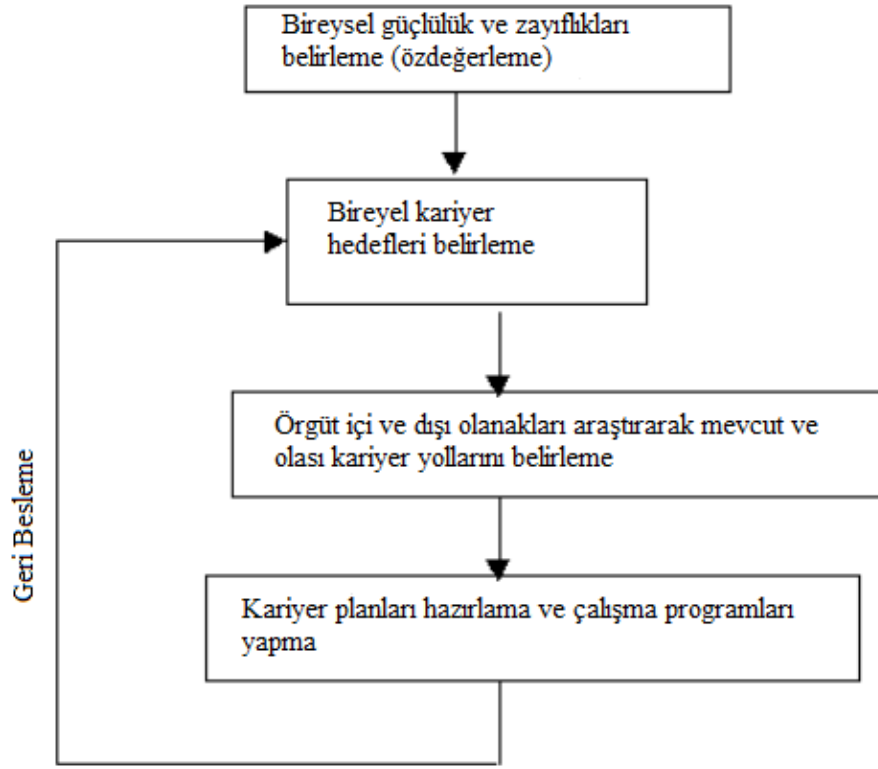
3.4.1.1 Bireysel kariyer planlamanın aşamaları

Kariyer planlama, kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Bu kişinin kendi yetenekleri ile ilgili alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içerir (Aytaç, 2005, s:152).

3.4.1.1.1 Özdeğerleme (Bireysel güçlü ve zayıf yönlerin tespiti)

Bu aşama, değerleri, hedefleri, becerileri, güçlü ve zayıf yönleri ve bireysel amaçları kapsayan kişisel bir envanteri yapmayı içerir. Burada kişi kendi değerlerinin, hedeflerinin becerilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin ve amaçlarının ne olduğunu ortaya koyar. Elbette insanın kendi kendini değerlemesi oldukça güç bir iştir. Bireyin kendini değerlemesi için birçok teknik söz konusudur (Bingöl, 2010, s:355). Öncelikle birey kendine bazı sorular yöneltecektir (Aytaç, 2005, s:184).

- a) Ben ne çeşit bir insanım?
- b) Nasıl yeteneklerim var?
- c) Ne yapmayı istiyorum?
- d) Kuvvetli yönlerim ve kısıtlamalarım nelerdir?
- e) Nasıl daha iyi bir mevkiye gelebilirim?



Şekil 3.2: Bireysel kariyer planlama süreci (Anafarta, 2001)

Yaşamı boyunca yukarıdaki sorulara sırası geldiğinde cevap aramak durumunda olacak kişi kendi kişiliğini oluşturacak, yol ve yönünü belirlemek isteyecektir. Bireyin gerçekleştireceği kendi kendini değerlendirme, kişinin kendi değerleri, ilgi alanları, yetenekleri, zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koyan bir analiz olacaktır.

3.4.1.1.2 Kendi şartlarına uygun hedefleri belirleme

Birey kuvvetli ve zayıf yönlerini, ilgi alanlarını ve değerlerini algıladıktan sonra, kariyer hedeflerini oluşturabilir. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. Büyümeye yönelik hedefler mücadeleye açık olmalıdır. Bu durumda birey yeni bakış açısı ve yetenekler kazanabilir. Hedefler bireyin yeteneklerine uygun olmalıdır.

Bu aşamada bireyin kariyeri ile ilgili hedefleri belirleyerek karar vermesi gerekecektir. Eğer birey hem kendisi hem de ilgilendiği kariyer hakkında sağlıklı bilgi topladığı takdirde verdiği kariyer kararının kalitesi o ölçüde iyi olacaktır. Birey

ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olması halinde kariyer kararını verecektir (Aytaç, 2005, s:155).

Kuşkusuz insanların meslekler hakkındaki bilgilerle kendileri arasında ilişki kurmaları genellikle zordur. Özellikle benzer alternatifler arasında seçim yapmaya çalışmak önemli bir sorundur. Arzu edilecek iş türü, çalışmak istenilen örgüt veya sektör türünü bilmek de önemli bir adımdır. Ancak şurası da unutulmamalıdır ki, çalışmak istenilen örgütte yaşamın ve çalışmanın gerçeklerini bilmek de tamamıyla farklı bir şeydir. Bilinmesi gereken örgütsel yaşamın iki yönü, örgütsel beklentiler ve hayal kırıklığına uğratan yönleridir. Dolayısıyla plan yaparken bu tür olumsuzlukları da dikkate almak gerekir (Bingöl, 2010, s:357).

3.4.1.1.3 Örgüt içi ve dışı fırsatları belirleme

Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir (Aydın, 2010, s:27). Bu aşamada birey kariyer alanlarındaki farklı seçenekleri belirlemeye çalışır. Kariyer alternatiflerinin ortaya konmasında sonra bireyin ilgi ve davranışlarına yönelik iş tercihleri yapılır. Birey bu aşamada fırsatları belirlerken kendi yetenek, ilgi ve değerlerini, sosyal çevresini, psikolojik özelliklerini de dikkate almalıdır. Ayrıca birey işletme içi ve işletme dışı fırsatları da değerlendirmelidir (Kurtoğlu, 2010, s:41).

Kişi, alternatif meslekler, örgütler ve sektörler hakkında bilgi toplayıp, daha sonra o bilgiler ışığında özellikle daha yüksek ücret alabileceği, daha fazla sosyal yardım ve hizmetlerden yararlanabileceği, bilgi ve becerilerini daha fazla artırma fırsatının bulunduğu; kariyer yapma yolunun açık olduğu veya çok az engelin bulunduğu meslek ve örgütleri belirleme yoluna gidecektir. Kişi bu nokta kendisi için en önemli olan kriterleri başa koyarak belirlemiş olduğu iş imkânları arasında bir tercih sıralaması yapacaktır (Bingöl, 2010, s:357).

3.4.1.1.4 Bireysel kariyer planlamanın hazırlanması ve uygulanması

Planlar kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Bu aşamada bireyler, amaçlarına ulaşmak için planlarını uygulamaya geçirmektedirler. Bireyler bu noktada kariyer planının sadece bulunduğu

konumdan yükselmek demek olmadığı, sahip olduğu becerilerin geliştirilmesi ve yeni becerileri kazanmak demek olduğunu unutmamalıdır. Bundan dolayı, “niçin bu işi yapmak istiyorum?”, “yapmak istediğim alanda acaba başarılı olabilir miyim?”, “sahip olduğum bilgi ve beceriler bu işe uygun mu?”, “İlgi duyduğum alan ile kariyer hedeflerim uyuyor mu?”, “bu alanda ilerlersem piyasada iş bulma ihtimalim yüksek midir?” sorularını düzgün bir biçimde cevaplama son derece önemlidir. Doğru iş doğru insan kavramı uygulama başarısı planlama başarısı ile yakından ilişkilidir. Bireylerin planlama için yaptıkları değerlendirmelerdeki eksiklikler tercihlerle sonuçlanacak, yanlış tercihler yapmaları ise onların işte tatmin olmamalarına, verimsiz çalışmalarına, moral bozukluğu ve buna bağlı olarak da stres, gerginlik ve sıkıntı yaşamalarına sebep olacaktır (Esas, 2013, s:21).

Planlar kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. İş hayatındaki deneyimlere dayanarak uygun kısa vadeli planlarla başlamak yerinde olacaktır. Planlamada bireyin çeşitli hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyacağı yetenek ve deneyimler de hesaba katılmalıdır.

Anlaşılabileceği üzere bireysel kariyer planlamasından üç sonuç çıkmaktadır.

1. Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması
2. Bireyin gelecekte çalışacağı iş için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren planlaması
3. Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması

3.4.1.1.5 Geri bildirim

Günümüzde yaşam boyu iş olanaklarının, fonksiyonel unvanların ve gelir açısından sürekli yükselmenin yerini katma değer, yaşam boyu öğrenme, kendi kendini sürekli geliştirme ve sürekli istihdam edilebilir kalmaya gereksinim duyulan bir dünya almıştır. Yeni iş dünyasında kariyerler farklılaşmıştır. Sosyal iş bağlantıları tamamen değişmiş, küreselleşme ve teknoloji iş dünyasını olağanüstü rekabet ortamı haline getirmiştir. Bu durum bireylerin kendilerinin, çevrelerinin, olanakların farkına varmalarını ve kariyer hedeflerini saptamalarını, yaşam boyu devam etmesi gereken dinamik bir süreç haline getirmiştir. Söz konusu dinamiklik ancak süreçte geribildirim vasıtasıyla sağlanabilmektedir. Çalışanlar için kariyer geliştirme

çabalarına ve kişisel farkındalıklarına ilişkin geri bildirim yapılmaksızın gereksinim duyulan kariyer hedeflerine ulaşmak bazen çok zor olabilir ve yıllar alabilir. Kariyer planlamada son aşamayı oluşturan bu aşamanın sonuçları, çalışanların performanslarını ve kariyer planlarını düzenlemede önemlidir. Personel veya insan kaynakları birimleri çalışanlara bu bilgileri birkaç şekilde sağlayabilirler. Çalışanlara, işe yerleştirme kararlarına ilişkin ve iş performansları hakkında verilecek bilgi en önemli geri bildirimini oluşturmaktadır. Bu amaçla biçimsel performans değerlendirme süreçleri geliştirilmektedir. Bir başka geri bildirim kaynağı meslektaşlar ve yöneticilerdir. Bu bireylerin söz konusu bireylere ilişkin çeşitli konulardaki iletişim ve bilgi düzeyleri kariyer planlarını şekillendirmede önemli rol oynayabilmektedir (Anafarta, 2001, s:8).

3.4.2 Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, iş görenlerin örgüte ilişkin belirsizliklerini azaltan, onların geleceklerini objektif bir bakış açısıyla görmelerine imkân sağlayan, ilerisi için gerçekçi planlar yapmalarına destek veren ve yaptıkları işten yüksek tatmin duyabilmeleri için kullanılan örgüt-birey bütünleşmesini temel alan bir yöntemdir.

Kariyer planlamasının başarısı, önemli ölçüde yönetimden alınan desteğe bağlıdır. Pek çok şirket, kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olmak için sistemler kurmakta, programlar oluşturmaktadır. Örgütlerin geliştirdiği kariyer planlaması uygulamaları, bireylerin cevap verilme ihtiyacındaki sorularını arttırarak kendi kariyer planlarını yönetmek için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları üzerinde bilgi sağlayarak çalışanlara yardımcı olur.

Bireysel doyum üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlaması sürecinde yönetimin yapması gereken, bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktır. Ayrıca kariyer yollarını geniş tutmak ve çeşitli işlerin davranışsal özellikleri üzerinde ısrarla durarak bu işleri çalışanlara tanıtmak yararlıdır (Aytaç, 2005, s:164-165).

Kariyer planlamasında başlıca sorumluluk bireylerde olmasına karşın, firma yüksek performansa sahip çalışanlarının örgütte kalmasını istiyorsa örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlaması ile aynı doğrultuda olması gerekir. Ayrıca iş görenler, firmanın örgütsel kariyer planlama çabalarının, onların spesifik kariyer amaçlarının geliştirilmesine yönelik olduğunu görmek isterler. Bu suretle firma,

çalışanların kariyer amaçlarını gerçekleştirmelerine ve kariyer güvencesi elde etmelerine yardımcı olmak durumundadır. Firma sadece üstün nitelikli kişiler için değil, diğer işgören grupları içinde kariyer planlaması yapar. Örgütte yükselme veya kendini geliştirme arzusuna sahip olmalarına karşın herhangi bir bireysel kariyer planlaması yapmamış bireyler de olabilir. Kariyer planlaması ile yapılmak istenen, gelecekte örgütte başarılı olabilecek motive olmuş ve nitelikli iş gücü oluşturabilmektir (Bingöl, 2010, s:358-359).

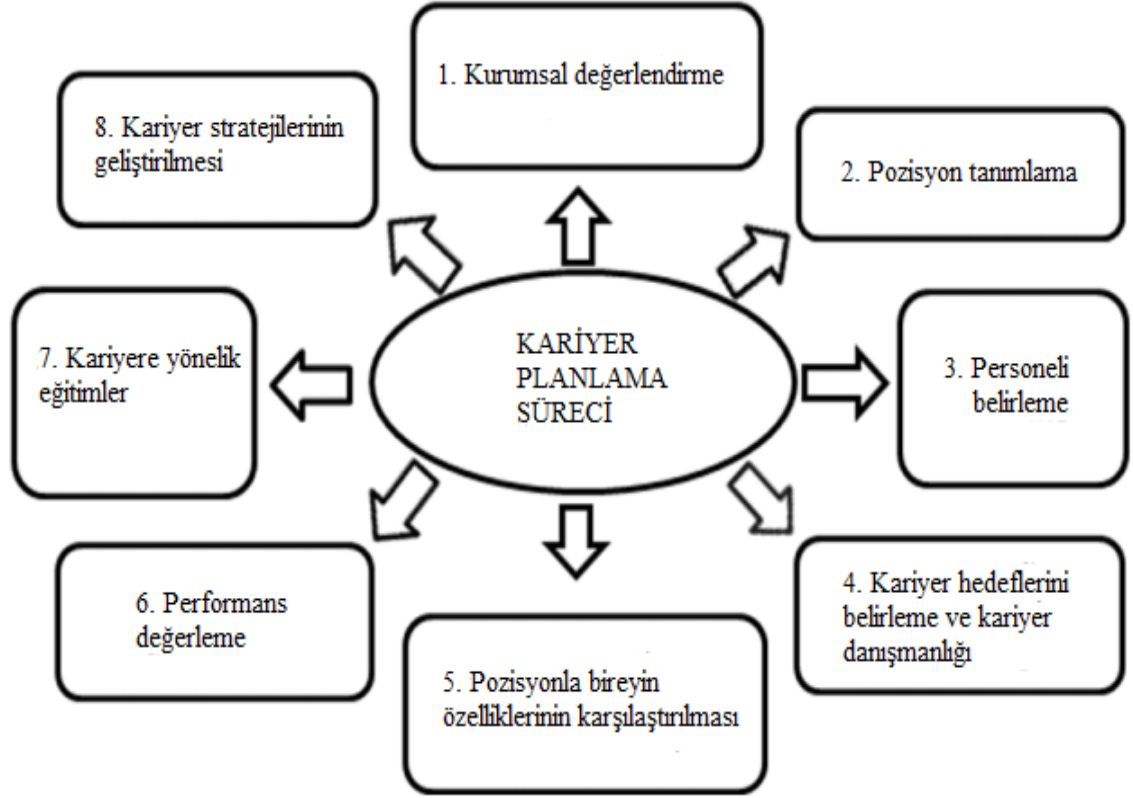
Örgüt için herhangi bir çalışanın kritiklik düzeyini belirlemek için örgütün yanıtlaması gereken bir takım sorular bulunmaktadır (Aydın, 2007, s:59);

- a) Şu an ve gelecekteki planlar için hangi pozisyonlara ihtiyacımız var?
- b) Hangi çalışmamızı elimizde tutmak zorundayız ve gelecekteki gereksinimler için hangi çalışanlarımızı geliştirmemiz gereklidir?
- c) Belirsiz roller için neler yapılabilir?
- d) İşinde yeterince iyi olamayan ancak eğitilirse ilerleyebilecek potansiyele sahip çalışanlara nasıl yaklaşmalıyız?
- e) Kritik rollerde olan, ayrılma riski düşük ancak örgütümüzde aradıkları statüye ulaşamayan ve bu sebeple ayrılma ihtimali bulunan çalışanlarımız için neler yapabiliriz?

3.4.2.1 Örgütsel kariyer planlama süreci

Kariyer planlama süreci sekiz aşamadan oluşmaktadır. (Kabadayı, 2013, s:42).

1. Kurumsal değerlendirme,
2. Pozisyonu tanımlama,
3. Personeli belirleme,
4. Kariyer danışmanlığı,
5. Pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması,
6. Performans değerlendirme,
7. Kariyere yönelik eğitimler,
8. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi



Şekil 3.3: Kariyer planlama süreci (Kabadayı, 2013)

3.4.2.1.1 Kurumsal değerlendirme

Kurumun, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmesi gerekir. İş görenler iyi tanınmalıdır. Beklentiler, ihtiyaçlar ve hedefler saptanmalıdır. Bu çalışma sonucunda kişisel mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş olacaktır (Karataş, 2010, s:176). İnsan kaynağını oluşturan çalışanlar tek başlarına yeteneklerinin tam olarak farkında olmayabilirler. Bu amaçla kurumca çalışanlarının yetenek, beceri, arzu ve ilgilerinin tam bir analizi yapılır. Bu çalışma sonucunda kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş ve kişilere yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturma imkanı sağlanmış olur (Kabadayı, 2013, s:43).

3.4.2.1.2 Pozisyon tanımlama

Örgüt içindeki kariyer yollarının saptanarak, bu yollar üzerinde bulunan her pozisyon ve görevin gerektirdiği niteliklerin açık bir şekilde ortaya konması örgütsel kariyer planlamanın başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları bölümlerine düşen başlıca görev iş analizleri yaparak iş spesifikasyonları

ile iş tanımlarını ve görev tanımlarını ortaya çıkartmak ve bu pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini saptamaktır.

3.4.2.1.3 Personeli belirleme

Kişilerin nasıl ve nerelere gidebilecekleri konusunda izlenmeleri ve özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı aşamadır (Karataş, 2010, s:176) Örgütsel planlama sürecinin bu aşamasında örgüt içinde kariyer geliştirme faaliyetlerine yöneltilecek adaylar tespit edilir. Bu bağlamda tepe yöneticileri örgütteki potansiyel kariyer geliştirme arzusu içinde bulunan çalışanları tespit etmek durumundadır. Bu sayede hem çalışanların eğilimleri ve tercihleri tespit edilmiş olur, hem de bu eğilimlere uygun olan kariyer geliştirme faaliyetleri tasarlanabilir. Örgütler çalışanlarının kendi kariyerleriyle ilgili gereksinimlerini belirleyebilmek için farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Çalışanlar arasında yapılacak bir anket bu yöntemlerden en basitidir. Öte yandan çalışanların yöneticilerinin, iş arkadaşlarının ve aklarının görüşlerinin alınması, daha önce almış oldukları eğitim ve gelişim faaliyetlerinde gösterdikleri başarı düzeyi ve kişisel potansiyelleri de örgütsel kariyer planlama sürecinde dâhil olacak kişilerin belirlenmesinde kullanılabilir yöntemlerdendir.

İlke olarak örgütte görev yapan bütün çalışanların temel kariyer geliştirme programlarının kapsamına alınması ve gelişimlerinin planlanması gerekir. Ancak uygulamada, kariyer planlama faaliyetinin kapsamı konusunda belirli sınırlamalara gitmek kaçınılmazdır. Bu bağlamda kariyer planlama sürecinde bir takım kişilerin devre dışı kalması söz konusu olabilir. Bu kişiler;

- a) Organizasyonel yapıda daha üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamayan ve bu yöndeki tercihini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamış kişiler
- b) Örgütte emekliliği yaklaşmış olan ve sonraki süreçlerde danışmanlık ve eğitmenlik gibi konularda kendisinden yararlanılması düşünülmeyen kimseler
- c) Ek gelir kaynağı yaratma veya yeni uğraşlar edinme sebebiyle ilgi alanları, başka bir alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar bu alanlarda yoğunlaşmış kişiler olarak özetlenebilir.

Örgütsel kariyer planlamanın bu aşamasında dikkat edilmesi gereken bir başka konu da kariyer planlama faaliyetlerini gerçekleştirirken, örgüt içindeki potansiyel kariyer geliştirme adaylarının çalışmalarına ve örgüt amaçlarına zarar vermeyecek bir örgüt ikliminin oluşturulmasıdır. Bu sayede örgüt içinde oluşabilecek çatışmalar önlenebilir ve çatışmaların gerek bireyleri gerekse örgütü tahrip edecek mahiyet kazanmasının önüne geçilebilir (Yavuz, 2006, s:59-60-61).

3.4.2.1.4 Kariyer danışmanlığı

Örgütün çalışanlara yardımcı olacak kariyer hedeflerini anlayacak ve bu hedefleri bireyin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak her bir teşebbüsü, bireyin önemini ve potansiyelini tanımlayacaktır (Gürel, 2010, s:28). İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden birisi, kariyer olanakları konusunda iş görenlere danışmanlık yapmaktır. Danışmanlar nezdinde birey, kendini değerlendirirken, kurum ise işgörenin ulaşabileceği kariyer imkânlarını değerlendirir (Karataş, 2010, s:177). Çalışanlar kendi konumlarındaki terfi olanaklarını, rotasyon şartlarını, iş genişlemeyi bilmelidirler. Bu nedenle çalışana kariyerinin geleceği hakkında bilgi verecek, rehberlik sunacak kişilerin örgüt tarafından görevlendirilmesi gerekir. Görevlendirilen bu kişiler kariyer hedeflerine ulaşması için planladığı kariyer kararının uygulanmasında çalışana yardımcı olmalıdır (Kılıç, 2011, s:43).

Kariyer danışmanlığında iki kaynak bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işgörenin tutumları, davranışları, becerileri gibi hususlar hakkında iyi bir bilgiye sahip olan ilk amir veya daha üst yöneticidir. Diğer kaynak ise insan kaynakları yöneticisidir. Örgütsel karmaşıklığa ve finansal kaynaklara bağlı olarak, dış danışmanlık da ilave olarak sağlanabilir. Kariyer danışmanlığı hangi kaynak tarafından yerine getirilirse getirilsin, örgütün ihtiyaçları ile kariyer alanında bireysel arzu ve yetenekleri uyumlaştırma yönünde gerçekleştirecektir. Bu danışmanlık yöneticiler ve profesyoneller dahil tüm çalışanlar için kullanılabilir (Bingöl, 2010, s:366).

3.4.2.1.5 Pozisyon ve bireyin özelliklerinin karşılaştırılması

Kariyer planlamasında çalışanın mevcut niteliklerinin saptanmasının yanı sıra, potansiyel niteliklerini saptamaya ve geliştirmeye yönelik bir çalışmaya da ihtiyaç

vardır. Bu çalışmalarda psiko-teknik yöntemlerden de yararlanılabilir. Bireyin kariyeri ile ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış ve bireyin mevcut ve potansiyel nitelikleri de belirlenmiş ise, yapılacak bir karşılaştırma ile saptanan farklılıkların giderilmesi amacıyla, uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması aşamasıdır (Kabadayı, 2013, s:45).

3.4.2.1.6 Performans değerlendirme

Performans değerlendirme, insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesinin temel taşlarından biridir. Kurumun başarısının devamı, üyelerinin başarısına bağlıdır. Başarı, önceden belirlenmiş bir ölçüye göre çalışma derecesidir (Kabadayı, 2013, s:45). Performans değerlendirme, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, derecelendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte performans değerlendirme çalışanların işe odaklanması, yeteneklerin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2002, s:126).

Bu anlamda kurumlarda performans değerlendirmesi; çalışanın yaptığı işte ne kadar başarılı olduğunu saptamak, çalışanın kendi değer ve başarısını tartmasını sağlamak, çalışanın özelliklerinin tespit edilmesi ve uygun işlerde görevlendirilmesi, çalışanın hangi alan ve konularda hangi seviyede eğitime ihtiyacı olduğunu tespit edilmesi, çalışanların ödül ve ücretini belirleme, çalışanların terfi durumlarını veya işten çıkarılma ihtimallerini saptamada ölçüt alma, çalışanların kuruma olan güvenlerini sağlama amaçlarına sahip bir süreçtir (Kabadayı, 2013, s:45).

3.4.2.1.7 Kariyer yönelik eğitimler

Kurumda belirlenen kariyer olanakları, diğer yandan performans değerlendirme için yapılan ölçümler ayrıca zaman zaman personelin moralini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır (Karataş, 2010, s:177). Kariyere yönelik eğitimler; uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi gibi eğitimlerdir. Bu eğitimlerin her biri örgütte çalışan grupların (işçi, memur vb.) niteliklerine göre farklı biçimde verilebilir (Gerek, 2009, s:62). Eğitimden geçen iş görenler uygun kariyer olanaklarına sevk

edilmelidirler. Bu eğitimler kariyer danışmanlarının bilgi ve yetkileri çerçevesinde verilmelidir (Karataş, 2010, s:177).

3.4.2.1.8 Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi

Kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılırsa başarı oranı daha çok artacaktır. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlemesi sonuçlarının önemi oldukça büyüktür. Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur. Bu noktada yapılacak çevre analizi, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliğindedir (Kabadayı, 2013, s:46).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ORTA ANADOLU GÜMRÜK ve TİCARET BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Genel Çerçevesi

Çalışmanın genel kavramsal çerçevesinde kariyer, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramları alt başlıkları ile irdelenmiş olup araştırma kısmında kamu kurumlarında çalışan ve yönetici gözünden bireysel ve örgütsel kariyer planlaması algıları ile ilgili anket sonuçları değerlendirilecektir. Yine araştırmanın birinci bölümünde araştırma amacı sınırlılıkları, önemi, sayılılar ifade edilirken, ikinci bölümünde elde edilen verilerin istatistiki incelemesi ile çıkarımların değerlendirilmesi üzerinde durulacaktır.

4.1.1 Araştırma Amacı

Ülkemizde kamu kurumlarının verimsiz olmaları sebebiyle özelleştirme çalışmalarının arttığı son dönemde kariyer planlamasına yeterli önemin verilmemesi bu verimsizliğin başlıca sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamu kurumlarında görevli yönetici ve çalışan grubu nezninde bireysel ve örgütsel kariyer planlaması algılarının tespitine yönelik bu çalışmada ankette var olan sorulara verilen cevapların çalışan ve yönetici perspektifinden analizi ile yapılan analizlere dayalı sorun ve çözüm önerilerine ulaşmak en temel amaçtır. Bu bağlamda Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Müdürlüğünde gerçekleştirilen bu araştırma ile kurumdaki bireysel ve örgütsel kariyer planlama algıları sorgulanacaktır.

4.1.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Kamu kurumlarında çalışanların bireysel ve örgütsel kariyer planlaması algılarının tespitine yönelik bu araştırma örnek teşkil etmesi amacıyla yazarın mensubu olduğu ve Ankara Bölgesinde yer alan Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nün sadece Bölge Müdürlüğü bünyesinde görevli personel arasında gerçekleştirilmiştir. Bölge Müdürlüğü bünyesinde gerek Ankara il sınırı içinde, gerekse çevre illerde mevcut olan bağlantılarda görevli personellere ulaşamaması araştırma için sınırlılık teşkil etmekle birlikte, araştırmanın gerçekleştirildiği personelin Bölge Müdürlüğü bünyesindeki rotasyonlarla bağlantılarda görev almış olacak olan çalışanlar olmasının yine de genele ışık tutma açısından olumlu bir özellik olduğu düşünülmektedir.

4.1.3 Araştırmanın Önemi

Özel sektörde örgüt içi kariyer planlaması çalışmalarının, örgütün rekabet gücünü arttırmada, örgüt içi devinimin sağlanmasında dolayısıyla örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından önemli olduğunun kavranması birçok inceleme ve araştırmanın gerçekleştirilmesini sağlamışken, kamu örgütlerinde söz konusu çalışmaların örneklerine son derece az rastlamaktadır. Bu anlamda mevcut yasalar ve yönetmelikler dışına çıkılmadan kamu sektöründe çalışan niteliğini ve verimliliğini artırma yönünde bireysel ve yönetsel açıdan rehberlik edebilecek bir çalışma olması açısından araştırma son derece önem taşımaktadır.

Örnek olarak ele alınan, merkezde ve taşrasında birçok çalışanı bulunan kamu kurumunda, kariyer planması ve örgütsel kariyer yönetimi süreçlerinin doğru ve geniş perspektifler doğrultusunda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin, çalışanlarının gözünden algılanış biçimini de irdelenecek olması araştırmanın bir başka önemli yönünü ifade etmektedir.

4.1.4 Sayıtlar

Bu araştırma yapılırken aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

- a) Anket ve ölçeklere deneklerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

b) Örneklem evreni temsil edici nitel ve nicel özelliktedir.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

4.2.1 Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Aracı

Tarama modeliyle yapılan araştırmada bir kamu kurumundaki bireysel ve örgütsel kariyer planlamasına yönelik, yönetici ve çalışan kişilerin görüşleri arasındaki ilişki bulunmaya çalışılacaktır. Bu amaç doğrultusunda veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket araştırması olarak Sinan Cem Aydın'ın "Bir kamu kurumunda var olan bireysel ve kurumsal kariyer planlaması süreci ve bu sürece ilişkin bireysel ve kurumsal sorumlulukların yerine getirme durumu" isimli yüksek lisans tezi eki anketten faydalanılmıştır. Anket formu dört temel bölümden ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumun çalışanlarının ve yöneticilerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik ilişkin sorular; ikinci bölümde kariyer planlama sürecini etkileyebilecek görüşler; üçüncü bölümde, bireysel kariyer planlama sürecine ilişkin sorular ile dördüncü bölümde ise örgütsel kariyer planlama sürecine ilişkin sorular yer almaktadır.

4.2.2 Araştırmanın Veri Analizi

Anket yolu ile toplanan veriler SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, ki-kare ilişki testi, çoklu regresyon ve korelasyon gibi istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

4.2.3 Evren ve Örneklem

Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul edilen küçük kümedir. Örneklem kümeleri üzerinden yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar ilgili evrene genellenir. Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapılacağı kamu kuruluşu çalışanı ve yöneticileri oluşturmaktadır.

Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü bünyesine çeşitli kadrolarda 169 personel bulunmaktadır. Evren büyüklüğü bilindiği durumlarda örneklem sayısı aşağıdaki formülasyon ile hesaplanır.

$$n = \frac{(Nt^2\rho q)}{(d^2(N-1)+t^2\rho q)} \quad (\text{Denklem 4.1})$$

N: Ana kütle büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

p: İlgilenilen olayın görülme olasılığı

q: 1-p (veya ilgilenilen görülmeme olasılığı)

d: Kabul edilen \pm örnekleme hata oranı

t: (α ,sd): α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeridir.

Yukarıda belirtilen formülasyona göre %5 hata oranı ve %95 güvenirlilikte 118 anket uygulaması çalışmanın örneklemini oluşturacakken çeşitli sebeplerle geri dönüş olmaması durumu da göz önüne alınarak anket 134 kişiye uygulanmıştır.

4.2.4 Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliği

Yapılan araştırmada, bireysel kariyer planlama ölçeği ve örgütsel kariyer planlama ölçeği olarak 5'li likert ölçekli sorular uygulanmış (0 hayır, 1 hemen hemen, 2 kısmen, 3 genellikle, 4 evet şeklinde puanlanarak) %95 güven düzeyinde ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.723 bulunmuştur. Yani, yapılan uygulama %72 düzeyinde güvenirliliğe sahiptir.

4.2.5 Bulgular ve Yorumlar

4.2.5.1 Demografik analiz

Anket çalışmasına katılanların demografik analizleri aşağıdaki tablolarda incelenmiştir.

Tablo 4.1: Uygulamaya katılan kişilerin yaşlarına göre dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde
20-30	34	25,37
31-40	24	17,91
41-50	40	29,85
51-60	36	26,87
Toplam	134	100,0

Ankete katılan kişilerin %25,37'si 20-30 yaş aralığında; %17,91'i 31-40 yaş aralığında; %29,85'i 41-50 yaş aralığında; %26,87'si 51-60 yaş aralığındadır. Ankete katılanların çoğunluğunun 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2: Uygulamaya katılan kişilerin eğitim seviyesine göre dağılımı

Eğitim Seviyesi	Sayı	Yüzde
Lise	18	13,44
Üniversite	102	76,11
Yüksek Lisans	14	10,45
Toplam	134	100,0

Ankete katılan kişilerin %76,11 üniversite; %13,44'ü lise ve %10,45'i yüksek lisans mezunudur.

Tablo 4.3: Uygulamaya katılan kişilerin çalışan-yönetici sınıfına göre dağılımı

Çalışan-Yönetici	Sayı	Yüzde
Çalışan (Memur-Şef-Md. Yrd.)	106	79,10
Yönetici (Müdür-Blg. Md. Yrd.-Blg. Md.)	28	20,90
Toplam	134	100,0

Ankete katılan bireyler çalışan ve yönetici olarak iki gruba ayrılmış olup; çalışan grubuna memur, şef, müdür yardımcısı dâhil edilirken, yönetici grubuna ise şube müdürü, gümrük müdür yardımcısı, gümrük müdürü, bölge müdür yardımcıları ve bölge müdürü dâhil edilmiştir. Buna göre ankete katılanların %79,10'u çalışan olarak, %20,90'ı ise yönetici olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.4: Uygulamaya katılan çalışan ve yönetici grubunun yaş aralığına göre dağılımı

Yaş	Çalışan-Yönetici		Toplam
	Çalışan	Yönetici	
20-30	32	0	32
31-40	24	2	26
41-50	36	4	40
51-60	14	22	36
Toplam	106	56	134

Ankete katılan çalışan grubunun 20-30 yaş aralığı ile 41-50 yaş aralığında; yönetici grubunun ise 51-60 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 4.5: Ankete katılan çalışan- yönetici grubunun cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Çalışan-Yönetici		Toplam
	Çalışan	Yönetici	
Kadın	56	8	64
Erkek	50	20	70
Toplam	106	28	134

Tabloya göre yönetici grubu erkek ağırlıklı olmakla birlikte çalışan grubu bayan ağırlıklıdır.

Tablo 4.6: Ankete katılan kişilerin cinsiyetine göre dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	64	47,76
Erkek	70	52,24
Toplam	134	100,0

Ankete katılan kişilerin %52,24'ü erkek; %47,76'si ise bayan katılımcıdan oluşmaktadır.

4.2.5.2 Bireysel kariyer planlamasına ilişkin sorulara verilen cevapların çalışan-yönetici grubuyla ilişkisinin analizi

Bu bölümde yer alan sorulara çalışan ve yöneticiler tarafından verilen cevapların analizi ile kamu kurumunda bireysel kariyer planlamasının hangi seviyede olduğu ve buna ilişkin çalışan ve yönetici algılarının birbiri ile olan ilişkisi irdelenecektir.

Tablo 4.7: Kamu kurumunda yönetici ya da çalışan pozisyonunda olan katılımcıların, kendi yeteneklerini, ilgi odaklarını, zayıf ve güçlü yönlerini bilmeleri durumu arasındaki ilişkinin dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Kendi Yeteneklerinizi, ilgi odaklarınızı, zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?	Çalışan	0	8	10	36	52	106
	Yönetici	0	0	0	4	24	28
Toplam		0	8	10	40	76	134

Tablo 4.8: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,947(a)	3	,019
Likelihood Ratio	13,594	3	,004
Linear-by-Linear Association	8,971	1	,003
N of Valid Cases	134		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile kendi yeteneklerini, ilgi odaklarını, zayıf ve güçlü yönlerini bilip bilmemeleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığını araştırmak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış, $p=0,019 < 0,05$ bulunmuştur. Dolayısıyla iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.9: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,437	,191	,166	,824

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %19 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların kendi yeteneklerini, ilgi odaklarını, zayıf ve güçlü yönlerini bilip bilmemeleri davranışının %19 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.10: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru7
poz	Pearson Correlation	1	,260
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	134	134
soru7	Pearson Correlation	,260	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile katılımcıların kendi yeteneklerini, ilgi odaklarını, zayıf ve güçlü yönlerini bilip bilmemeleri arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,260 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

Tablo 4.11: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanların pozisyonunda olanların kendilerini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duymaları durumu arasında ilişki dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?	Çalışan	6	6	20	18	56	106
	Yönetici	10	2	4	2	10	28
Toplam		16	8	24	20	66	134

Tablo 4.12: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,947	4	,001
Likelihood Ratio	16,546	4	,002
Linear-by-Linear Association	13,384	1	,000
N of Valid Cases	134		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile kendilerini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duymaları durumu arasında bir ilişkinin var olup olmadığını araştırmak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış $P=0,001<0,05$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.13: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384	,147	,121	1,320

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %14 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların kendilerini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duymaları davranışının %14 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.14: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru8
poz	Pearson Correlation	1	-,317
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	134	134
soru8	Pearson Correlation	-,317	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile katılımcıların kendilerini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duymaları davranışı arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki -0,317 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.15: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışan pozisyonunda olanların on yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilme durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
On yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?	Çalışan	48	4	18	6	30	106
	Yönetici	4	2	0	0	22	28
Toplam		52	6	18	6	52	134

Tablodan anlaşılacağı gibi çalışan grubunun on yıl içinde pozisyonu hakkında kafasında belirsizlik söz konusu iken yöneticiler grubunda on yıl içinde hangi pozisyonda olunacağı ile ilgili net bir fikir söz konusudur.

Tablo 4.16: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,756	4	,000
Likelihood Ratio	32,454	4	,000
Linear-by-Linear Association	16,391	1	,000
N of Valid Cases	134		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilmeleri durumu arasında bir ilişkinin var olup olmadığını saptamak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış, $p=0,000<0,05$ bulunmuş ve kamu kurumunda yönetici veya çalışan pozisyonlarında çalışmakta olan kişilerin on yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilmeleri durumu arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.17: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,390	,152	,126	1,689

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %15 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilmeleri davranışının %15 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.18: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru9
poz	Pearson Correlation	1	,351
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	134	134
soru9	Pearson Correlation	,351	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile katılımcıların 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacaklarını bilmeleri davranışı arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,351 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.19: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanların pozisyonunda olanların, sahip oldukları yeteneklerin başka bir işte çalışmalarına imkan vermesi durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Şu anda sahip olduğunuz yetenekleriniz başka işte çalışmanıza imkan veriyor mu?	Çalışan	50	6	18	4	28	106
	Yönetici	16	0	4	0	8	28
Toplam		66	6	22	4	36	134

Tablo 4.20: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,109(a)	4	,276
Likelihood Ratio	7,473	4	,113
Linear-by-Linear Association	1,525	1	,217
N of Valid Cases	134		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile şu an sahip oldukları yeteneklerinin başka işte çalışmalarına imkân vermesi durumu arasında bir ilişkinin var olup olmadığını saptamak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış, $p=0,276>0,05$ bulunmuş ve kamu kurumunda yönetici veya çalışan pozisyonlarında çalışmakta olan kişilerin sahip oldukları yeteneklerinin başka işte çalışmalarına imkân vermesi durumu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Tablo 4.21: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,151	,023	-,007	1,691

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %2 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların şu an sahip oldukları yeteneklerin başka işte çalışmalarına imkan vermesi durumunun %2 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.22: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru10
poz	Pearson Correlation	1	-,107
	Sig. (2-tailed)		,218
	N	134	134
soru10	Pearson Correlation	-,107	1
	Sig. (2-tailed)	,218	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile katılımcıların şu an sahip oldukları yeteneklerin başka işte çalışmalarına imkân vermesi durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki $-0,107$ değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.23: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanların pozisyonunda olanların, sürekli aynı işi yaptıkları ve canlarının sıkıldığını düşünmeleri arasındaki ilişki dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Sürekli aynı işi yaptığımızı ve canımızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?	Çalışan	30	4	26	12	34	106
	Yönetici	4	2	12	10	0	28
Toplam		34	6	38	22	34	134

Tablo 4.24: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,303	4	,000
Likelihood Ratio	28,341	4	,000
Linear-by-Linear Association	,037	1	,847
N of Valid Cases	134		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile sürekli aynı işi yapmaları ve canlarının sıkılması durumu arasında yapılan ilişki analizi sonucunda $p=0,000<0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.25: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,147	,022	-,009	1,483

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %2 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların sürekli aynı işi yapmaları ve canlarının sıkılıp sıkılmadığı sorusuna verdiği cevapların %2 oranında

yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.26: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru11
poz	Pearson Correlation	1	-,017
	Sig. (2-tailed)		,848
	N	134	134
soru11	Pearson Correlation	-,017	1
	Sig. (2-tailed)	,848	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile sürekli aynı işi yapmaları ve canlarının sıkılıp sıkılmadığı durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki $-0,017$ değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında çok zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.27: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, kendilerine sık sık bir gün bunu yapacağım demeleri durumu arasındaki ilişki dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Kendinize sık sık bir gün bunu yapacağım diyor musunuz?	Çalışan	32	4	24	20	26	106
	Yönetici	6	0	6	2	14	28
Toplam		38	4	30	22	40	134

Tablo 4.28: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,720	4	,068
Likelihood Ratio	8,913	4	,063
Linear-by-Linear Association	4,312	1	,038
N of Valid Cases	134		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile kendilerine sık sık bir gün bunu yapacağım demeleri durumu arasında yapılan ilişki analizi sonucunda $p=0,068 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır. Likert ölçekler

tablosundan, çalışanlar arasında soruya cevap olarak genellikle ve evet diye cevap veren katılımcı sayısı 46 iken, hayır diye cevap veren katılımcı sayısının 32 olduğu bilgisine ulaşıyoruz. Ortaya çıkan bu durum çalışanlar grubunun yaş faktörüne göre dağılımının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. 51-60 yaş aralığında bulunan katılımcıların bireysel kariyer planları paralelinde soruya cevap olarak hayır dedikleri, 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların ise yine bireysel kariyer planları gereği soruya, genellikle veya evet şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.29: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,330	,109	,081	1,511

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %11 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların kendilerine sık sık bir gün bunu yapacağım demeleri durumunun %11 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.30: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru12
poz	Pearson Correlation	1	,180
	Sig. (2-tailed)		,037
	N	134	134
soru12	Pearson Correlation	,180	1
	Sig. (2-tailed)	,037	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile kendilerine sık sık bir gün bunu yapacağım demeleri durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,180 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında çok zayıf derecede pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.31: Kamu kurumlarında çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, insan kaynakları departmanına sorunlarını çekinmeden iletebilmeleri durumu arasındaki ilişkinin dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
İnsan kaynakları departmanına sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?	Çalışan	36	12	28	8	22	106
	Yönetici	2	2	2	12	10	28
Toplam		38	14	30	20	32	134

Tablo 4.32: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,226	4	,000
Likelihood Ratio	28,804	4	,000
Linear-by-Linear Association	13,697	1	,000
N of Valid Cases	134		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile insan kaynakları departmanına sorunlarını çekinmeden iletebilmeleri durumu arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış, $p=0,000<0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Likert ölçekler tablosuna göre çalışanlar arasında konu neredeyse tüm cevaplar düzeyinde eşit dağılım göstermekteyken, yönetici grubunda insan kaynakları departmanı ile ilişkilerin daha iyi olduğu net bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu durumdan insan kaynakları departmanı ile katılımcıların çoğunluğu arasında çok fazla sorun görülmediği sonucu çıkarılabilir. Bu durumda gerek kariyer yönetimi gerekse kariyer planlama açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.33: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,344	,118	,091	1,446

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %12 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların insan

kaynakları departmanına sorunlarını çekinmeden iletebilmeleri sorusuna verdiği cevapların %12 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.34: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru13
poz	Pearson Correlation	1	,321
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	134	134
soru13	Pearson Correlation	,321	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile insan kaynakları departmanına sorunlarını çekinmeden iletebilmeleri durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,321 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.35: Kamu kurumlarında çalışmakta olan yönetici ya da çalışanlar pozisyonunda olanların, şu anda olmak istedikleri kariyere sahip olup olmadıkları durumu arasındaki ilişkinin dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?	Çalışan	76	4	14	2	10	106
	Yönetici	14	0	10	0	4	28
Toplam		90	4	24	2	14	134

Tablo 4.36: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,656	4	,005
Likelihood Ratio	14,422	4	,006
Linear-by-Linear Association	3,806	1	,051
N of Valid Cases	134		

Çalışan ve yönetici değişkeni ile katılımcıların şu anda olmak istedikleri kariyere sahip olmaları durumu arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmak

amacıyla iki değişken arasında ilişki analizi yapılmış, $p=0,005<0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Likert ölçekler tablosuna göre çalışanlar grubunun büyük bir kısmında kariyer beklentilerinin var olan durum ile uyuşmadığı anlaşılırken, yönetici gurubunda kariyer beklentilerinin nispeten karşılanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 4.37: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,207	,043	,013	1,363

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %4 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların şu anda olmak istedikleri kariyere sahip olmaları sorusuna verdiği cevapların %4 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.38: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru14
poz	Pearson Correlation	1	,169
	Sig. (2-tailed)		,051
	N	134	134
soru14	Pearson Correlation	,169	1
	Sig. (2-tailed)	,051	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile şu anda olmak istedikleri kariyere sahip olmaları durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,169 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında çok zayıf derecede pozitif bir ilişki vardır.

4.2.5.3 Örgütsel kariyer planlamasına ilişkin sorulara verilen cevapların çalışan-yönetici grubuyla ilişkisinin analizi

Tablo 4.39: Performansa değer verilmesi ve performans yönetimi uygulaması uygulamalarının yapılması durumu ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Performansa değer veriliyor mu, performans yönetimi uygulanıyor mu?	Çalışan	82	4	18	2	0	106
	Yönetici	26	0	2	0	0	28
Toplam		108	4	20	2	0	134

Tablo 4.40: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,681(a)	3	,298
Likelihood Ratio	5,148	3	,161
Linear-by-Linear Association	2,995	1	,084
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna performansa değer verilmesi ve performans yönetimi uygulaması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,298>0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Likert ölçekler tablosuna göre çalışanlar ve yöneticiler grubunun büyük bir kısmı soruya hayır cevabı vermiştir. Buradan hareketle gerek çalışan gerekse yönetici kademelerinde olan bireylerin kendi performanslarının değerlendirilmediği hususunda ortak görüşe sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bunun altında yatan sebebin rasyonel performans değerlendirme ve elde edilen sonuçların adilane uygulamalar ile geri dönüşlerinin olmayışı olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak bireyin kurum içi verimliliği ile kariyer planlaması çalışmalarının en önemli destekleyicisi, pekiştireni durumunda olan performans değerlendirme sistemine önem verilmesinin gerekliliği kendini açık ve seçik bir biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 4.41: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,243	,059	,030	,780

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %6 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların performansa değer verilmesi ve performans yönetimi uygulaması sorusuna verdiği cevapların %6 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.42: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru15
poz	Pearson Correlation	1	-,150
	Sig. (2-tailed)		,084
	N	134	134
soru15	Pearson Correlation	-,150	1
	Sig. (2-tailed)	,084	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile performansa değer verilmesi ve performans yönetimi uygulaması durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki - 0,150 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında çok zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.43: Gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonların belirlenmesi ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonlar belirlenmiş mi?	Çalışan	74	8	18	4	2	106
	Yönetici	26	2	0	0	0	28
Toplam		100	10	18	4	2	134

Tablo 4.44: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,724	3	,052
Likelihood Ratio	12,569	3	,006
Linear-by-Linear Association	6,843	1	,009
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna gelecekte boşalabilecek pozisyonların belirliliği ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,052>0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Likert ölçekler tablosuna göre katılımcıların büyük bir bölümü örgütsel açıdan gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonların tespit edilmediği görüşündeler. Buradan katılımcıların, örgütsel kariyer planlamasının, gerektiğinde kariyer yönetimi çerçevesinde örgütsel yedekleme çalışmalarının yapılmadığı görüşünde birleştikleri anlaşılmaktadır. Bu durumun örgütsel ve bireysel açıdan çeşitli sıkıntılar yaratabilir. Kurum alışanlarının bireysel kariyer planlamaları için gerekli verileri elde edemeyişlerinin verimliliklerinin üzerine yaratacağı olumsuz etki kariyer planlamasının önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Tablo 4.45: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,338	,114	,086	,851

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %11 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların gelecekte boşalabilecek pozisyonların belirliliği sorusuna verdiği cevapların %11 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.46: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru16
poz	Pearson Correlation	1	-,227
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	134	134
soru16	Pearson Correlation	-,227	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile gelecekte boşalabilecek pozisyonların belirliliği durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki -0,227 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında çok zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.47: Arkadan gelenlerin yeteneklerinin bir üst görev için sınanıp sınanmadığı ile ilgili çalışan ve yönetici grubu arasında ilişki analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Arkadan gelenlerin yeterlilikleri bir üst göreve getirilmeleri için sınanıyor mu?	Çalışan	66	8	26	2	4	106
	Yönetici	14	0	4	0	10	28
Toplam		80	8	30	2	14	134

Tablo 4.48: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,664	3	,000
Likelihood Ratio	22,307	3	,000
Linear-by-Linear Association	11,410	1	,001
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna arkadan gelenlerin yeterliliklerinin bir üst göreve getirilmeleri için sınanıp sınanmadığı ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,000<0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Likert ölçekler tablosunda soru ile ilgili cevaplar arasında çalışan grubunun verdiği cevaplar, akıllarda kurumdaki terfi tercihlerinin subjektif olduğu düşüncesinin hâsıl olduğu ile ilgili bir görüş oluşturmaktadır.

Tablo 4.49: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,312	,097	,069	1,290

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %9 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların arkadan gelenlerin yeterliliklerinin bir üst göreve getirilmeleri için sınanıp sınanmadığı sorusuna verdiği cevapların %9 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.50: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru17
poz	Pearson Correlation	1	,293
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	134	134
soru17	Pearson Correlation	,293	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile arkadan gelenlerin yeterliliklerinin bir üst göreve getirilmeleri için sınanıp sınanmadığı durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,293 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında çok zayıf derecede pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.51: Kurumun çalışanlarının yeteneklerini ortaya koyacak iş fırsatları yaratması ile ilgili çalışan yönetici grubu arası ilişkinin analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Kurumunuz size yeteneklerinizi ortaya koyacak iş fırsatları yaratıyor mu?	Çalışan	78	4	16	6	2	106
	Yönetici	22	2	2	0	2	28
Toplam		100	6	18	6	4	134

Tablo 4.52: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,902	4	,298
Likelihood Ratio	5,892	4	,207
Linear-by-Linear Association	,208	1	,648
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurumun çalışanlarına yeteneklerini ortaya koyabilecekleri iş imkânı sağlayıp sağlamadığı ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,298>0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Likert ölçekler tablosunda soru ile ilgili cevaplar arasında katılımcıların büyük bir bölümünün soruya hayır cevabını veriyor olması, kurum içi iş gören planlamalarının bireysel niteliklere göre değil de işin niceliğine göre yapıldığına işaretler. Katılımcıların kendilerinde var olan özelliklere göre değerlendirilme istekleri de bundandır. Nitekim yaptığı işi severek ve isteyerek yapan iş görenlerin organizasyona katkısı kaçınılmazdır. Bu da akıllara kariyer yönetimi içinde var olan kariyer yönetim süreçleri ile kariyer planlama konularının verimlilik açısından çalışılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.53: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,237	,056	,027	1,057

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna

göre varyansı %5 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların kurumun çalışanlarına yeteneklerini ortaya koyabilecekleri iş imkânı sağlayıp sağlamadığı sorusuna verdiği cevapların %5 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.54: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru18
poz	Pearson Correlation	1	-,040
	Sig. (2-tailed)		,650
	N	134	134
soru18	Pearson Correlation	-,040	1
	Sig. (2-tailed)	,650	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile kurumun çalışanlarına yeteneklerini ortaya koyabilecekleri iş imkânı sağlayıp sağlamadığı durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki -0,040 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında çok zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.55: Kurum içinde çalışanların yetenek ve eğitim durumlarına göre rotasyon imkânı tanınması ile çalışan-yönetici grubu arası ilişki analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Sizin yetenek ve eğitim durumunuza göre değerlendirme yapılarak rotasyon imkânı sağlanıyor mu?	Çalışan	84	0	16	0	6	106
	Yönetici	26	0	0	0	2	28
Toplam		110	0	16	0	8	134

Tablo 4.56: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,808	2	,090
Likelihood Ratio	8,064	2	,018
Linear-by-Linear Association	1,074	1	,300
N of Valid Cases	134		

Yapılan iş analizi sonucunda $p=0,90>0,05$ olduğundan değişkenler arasında ilişki yoktur. Ankete katılan katılımcıların büyük bir bölümü, yetenek ve eğitim durumuna göre rotasyon imkanı sağlanmadığı görüşünde. İzlenen rotasyon uygulamalarının kişinin yeterliliklerine göre gerçekleştirilmemesi durumu çalışanın işe karşı iştahının kaybolmasına dolayısıyla da verimlilik sorunlarına yol açmaktadır. Rotasyonlar çalışanın çeşitli iş alanlarında kendini geliştirmesini sağladığından ileride oluşacak sıkıntılarda organizasyon açısından esneklik ve kariyer planlama çalışmaları doğrutusunda üst kademelere gelen personellerin yeterliliklerine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışan yeterliliklerinin bilinmesi ve buna bağlı rotasyonların sağlanması, organizasyonda sinerji yaratacağından üretkenliği de olumlu etkileyecektir.

Tablo 4.57: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiğı çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,185	,034	,004	1,099

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %3 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların yetenek ve eğitim durumlarına göre değerlendirme yapılarak rotasyon imkânı sağlanıp sağlanmadığı sorusuna verdiği cevapların %3 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağılı olarak şekillendiğı anlaşılmıştır.

Tablo 4.58: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru19
poz	Pearson Correlation	1	-,090
	Sig. (2-tailed)		,302
	N	134	134
soru19	Pearson Correlation	-,090	1
	Sig. (2-tailed)	,302	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile kurumun yetenek ve eğitim durumlarına göre değerlendirme yapılarak rotasyon imkânı sağlanıp sağlanmadığı durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki -0,090 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında çok zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.59: Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenlenmesi ile çalışan-yönetici grubu arasındaki ilişki dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenleniyor mu?	Çalışan	64	16	16	4	6	106
	Yönetici	0	2	10	2	14	28
Toplam		64	18	26	6	20	134

Tablo 4.60: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,344	4	,000
Likelihood Ratio	53,490	4	,000
Linear-by-Linear Association	46,724	1	,000
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurumun örgüt içi eğitim ve seminer programlarının düzenlenip düzenlenmediği ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,000 < 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Değişen ve gelişen teknoloji ve konjonktürel yapı karşısında organizasyonlar, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet direncini kaybetmemeleri için çalışanlarına, organizasyonun ve çalışanın ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitim ve seminerler vasıtası ile destek olmalıdır. Aksi takdirde birey beklentileri, yeterlilikleri açısından sınırlılıklar oluşmaya başlar. Likert ölçekler tablosundan anlaşılacağı üzere çalışan grubu genel olarak bireysel geliş olanaklarının yetersiz olduğu kanısındadır.

Tablo 4.61: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,639	,409	,390	1,136

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %41 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların örgüt içi eğitim ve seminer programlarının düzenlenip düzenlenmediği sorusuna verdiği cevapların %41 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.62: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru20
poz	Pearson Correlation	1	,593
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	134	134
soru20	Pearson Correlation	,593	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile örgüt içi eğitim ve seminer programlarının düzenlenip düzenlenmediği durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,593 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında güçlü derecede pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.63: Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenlenip düzenlenmediği ile çalışan- yönetici grubu arası ilişki analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenleniyor mu?	Çalışan	92	4	6	2	2	106
	Yönetici	26	0	2	0	0	28
Toplam		118	4	8	2	2	134

Tablodan görüldüğü üzere çalışan ve yönetici grubundaki personellerin tamamına yakını bu soruya hayır cevabı vermiştir. Anlaşılacağı üzere yüksek potansiyele sahip elemanlar için özel gelişim programları düzenlenmemektedir.

Örgütsel yedekleme bir örgütün esnekliğinin, mücadele gücünün ifadesidir. Ne kadar oluşabilecek olumsuz koşullara hazırlıklı olunabilirse o kadar örgütsel başarı elde edilir. İlerde kritik pozisyonlara getirilebilecek yüksek potansiyelli personellerin gelişimleri için eğitimlerin düzenlenmesi bir kariyer yönetimi ve planlaması işi olması sebebiyle bu soruya verilen cevaplar bu manada eksikliklere ışık tutmaktadır.

Tablo 4.64: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,150	,023	-,008	,766

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %2 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların yüksek potansiyele sahip elemanlar için özel gelişim programlarının düzenlenip düzenlenmediği sorusuna verdiği cevapların %2 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.65: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru21
poz	Pearson Correlation	1	-,075
	Sig. (2-tailed)		,389
	N	134	134
soru21	Pearson Correlation	-,075	1
	Sig. (2-tailed)	,389	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile yüksek potansiyele sahip elemanlar için özel gelişim programlarının düzenlenip düzenlenmediği durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki -0,075 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında çok zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.66: İşe uyum ve oryantasyon programlarının düzenlenip düzenlenmediği ile çalışan-yönetici grubu arası ilişki analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
İşe uyum ve oryantasyon programlarının düzenleniyor mu?	Çalışan	92	10	4	0	0	106
	Yönetici	16	2	4	2	4	28
Toplam		108	12	8	2	4	134

Tablo 4.67: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,342	4	,000
Likelihood Ratio	24,834	4	,000
Linear-by-Linear Association	24,875	1	,000
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna işe uyum ve oryantasyon programlarının düzenlenip düzenlenmediği ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,000 < 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablonun ortaya koyduğu sonuçlar incelendiğinde uyum ve oryantasyon programlarının düzenlenmediği hususunda katılımcılar arasında algısal ortak bir karar olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.68: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,492	,242	,219	,796

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %24 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların uyum ve oryantasyon programlarının düzenlenip düzenlenmediği sorusuna verdiği cevapların %24 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.69: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru22
poz	Pearson Correlation	1	,432
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	134	134
soru22	Pearson Correlation	,432	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile uyum ve oryantasyon programlarının düzenlenip düzenlenmediği durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,432 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında orta derecede pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.70: Kamu kurumunda çalışmakta olan yönetici ya da çalışan pozisyonunda olanlar ile kurumca iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynının yapıp yapılmadığı arasındaki ilişkinin dağılımı

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılıyor mu?	Çalışan	76	8	22	0	0	106
	Yönetici	18	6	2	0	2	28
Toplam		94	14	24	0	2	134

Tablo 4.71: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,504	3	,037
Likelihood Ratio	7,175	3	,067
Linear-by-Linear Association	1,644	1	,200
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurumda iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynının yapılması ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,037<0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında ilişki tespit edilmiştir.

İş zenginleştirme, çalışanların aynı işi sürekli olarak yapmaları yerine, görev çeşitlenmesi sonucu yeni deneyimler ve kazanımlar sağlanması ile bilgi ve tecrübe artışına bağlı olarak uzmanlaşma ve verimlilik artışına sebep olmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde kariyer yönetimi ve kariyer planlaması çalışmalarının olmazsa olmazı durumunda olan iş zenginleştirme sorumluluk bilincinin artışına bağlı aidiyet hissiyatını pekiştirmektedir.

Katılımcıların çoğunun iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı ile ilgili herhangi bir kurum uygulamasının olmadığı hususunda hem fikir oldukları tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 4.72: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,285	,081	,052	,867

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna

göre varyansı %8 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynının yapılıp yapılmadığı sorusuna verdiği cevapların %8 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.73: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru23
poz	Pearson Correlation	1	,111
	Sig. (2-tailed)		,201
	N	134	134
soru23	Pearson Correlation	,111	1
	Sig. (2-tailed)	,201	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynının yapılıp yapılmadığı durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,111 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.74: Kurumda kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulup oluşturulmadığı ile çalışan- yönetici grubu arasındaki ilişki analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulmuş mu?	Çalışan	92	2	10	0	2	106
	Yönetici	28	0	0	0	0	28
Toplam		120	2	10	0	2	134

Tablo 4.75: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,130	3	,248
Likelihood Ratio	6,983	3	,072
Linear-by-Linear Association	3,507	1	,061
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurumda kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulup oluşturulmadığı ile ilgili soru yöneltiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,248>0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında ilişki tespit edilememiştir.

Likert Ölçekler tablosunda da görülebileceği gibi katılımcılar arasında yönetim grubunun tamamı bu soruya hayır cevabı vermiştir. Bu durum kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı bir prosedür olmadığını ifade etmektedir. Örgütsel açıdan kariyer yönetimi ve planlamasına yönelik yazılı prosedürlerin olması beraberinde sistematik uygulamaları getireceği için önem arz etmektedir.

Tablo 4.76: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,295	,087	,059	,690

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %8 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların kurumda kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulup oluşturulmadığı sorusuna verdiği cevapların %8 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.77: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru24
poz	Pearson Correlation	1	-,162
	Sig. (2-tailed)		,061
	N	134	134
soru24	Pearson Correlation	-,162	1
	Sig. (2-tailed)	,061	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulup oluşturulmadığı durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki -0,162 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.78: Kurumda eşit ve adil terfi fırsatlarının sağlanıp sağlanmadığı ile çalışan- yönetici grubu arasındaki ilişki analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Kariyer eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıyor mu?	Çalışan	78	10	12	2	4	106
	Yönetici	28	0	0	0	0	28
Toplam		106	10	12	2	4	134

Tablo 4.79: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,521	4	,074
Likelihood Ratio	13,756	4	,008
Linear-by-Linear Association	6,577	1	,010
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurumda eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıp sağlanmadığı ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,074>0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında ilişki tespit edilememiştir.

Likert ölçekler tablosu incelendiğinde ortaya çıkan ilginç bir sonuç, yönetici grubuna mensup katılımcıların hepsinin soruya hayır cevabı verirken, nispeten

çalışan grubu açısından konunun adil olduğuna dair bir görüşün varlığının tespitidir. Çalışan grubuna mensup katılımcılar, kariyerlerinin başlarında olmalarından dolayı belirli yönetim pozisyonlarına ulaşma yolunu görevde yükselme sınavları çerçevesinde görmektedirler. Yönetici grubuna mensup katılımcılar ise mevcut pozisyonlardan daha ilerdeki (Daire Başkanlığı, Genel Müdür Yardımcılığı, Genel Müdür gibi) pozisyonların siyasi kararlar neticesinde elde edilebileceğini düşünmektedirler.

Tablo 4.80: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,273	,074	,046	,913

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %7 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların kurumda eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıp sağlanmadığı sorusuna verdiği cevapların %7 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.81: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru25
poz	Pearson Correlation	1	-,222
	Sig. (2-tailed)		,010
	N	134	134
soru25	Pearson Correlation	-,222	1
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıp sağlanmadığı durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki -0,222 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.82: Kurumun yönetmeliğinde yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddelerin adil bulunup bulunmadığı ile çalışan- yönetici grubu arasındaki ilişki analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Yönetmelikte yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri doğru buluyor musunuz?	Çalışan	76	4	24	2	0	106
	Yönetici	18	2	8	0	0	28
Toplam		94	6	32	2	0	134

Tablo 4.83: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,962	3	,580
Likelihood Ratio	2,281	3	,516
Linear-by-Linear Association	,498	1	,480
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurumun yönetmeliğinde yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri doğru bulup bulmadığı ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,580>0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında ilişki tespit edilememiştir.

Likert ölçekler tablosunda katılımcıların hiçbirisinin soruya evet cevabı vermediği bununla beraber genel olarak cevap yoğunluğunun hayır ölçeğinde toplandığı görülmektedir. Taşra teşkilatı ile Türkiye çapında çok geniş bir alanda faaliyet gösteren kurumun çalışanları belirli dönemlerde bölgesel rotasyonlar çerçevesinde doğudan batıya, güneyden kuzeye hep en uç noktalarda görev almakta olan kurum çalışanları, değişiklikler karşısında ayakta durabilme ve aile birlikteliğini koruyabilme anlamında daha güçlü bir maddiyattan tercih etmektedirler.

Tablo 4.84: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,245	,060	,031	,876

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna

göre varyansı %6 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların kurumun yönetmeliğinde yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri doğru bulup bulmadığı sorusuna verdiği cevapların %6 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.85: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru26
poz	Pearson Correlation	1	,061
	Sig. (2-tailed)		,482
	N	134	134
soru26	Pearson Correlation	,061	1
	Sig. (2-tailed)	,482	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıp sağlanmadığı durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki 0,061 değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.86: Kurumun kariyer danışmanlığı hizmeti verip vermediği sorusuna çalışan- yönetici gruplarınca verilen cevaplar arasında ilişki analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
Kurumunuz size kariyer danışmanlığı hizmeti veriyor mu?	Çalışan	98	2	2	2	2	106
	Yönetici	28	0	0	0	0	28
Toplam		126	2	2	2	2	134

Tablo 4.87: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,247	4	,690
Likelihood Ratio	3,883	4	,422
Linear-by-Linear Association	1,839	1	,175
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurumun kariyer danışmanlığı hizmeti verip vermediği ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,690>0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında ilişki tespit edilememiştir.

Katılımcıların tamamına yakınının hayır cevabı vermesi kurum adına çok büyük bir eksikliği ortaya çıkarmaktadır. Kariyer danışmanlığı, örgütsel açıdan ve bireysel açıdan önem taşımaktadır. Bireysel açıdan kendi yeterliklerine uygun kariyer seçenekleri hakkında bilgi sahibi olan personelin uyum, gelecek kaygısı, sosyalizasyon sıkıntıları ortaya çıkmayacaktır. Kurum için, kariyer danışmanlığı hizmetinin sağlanmasının, sonuçlar değerlendirildiğinde önemli bir ihtiyaç olduğu aşikârdır.

Tablo 4.88: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,176	,031	,001	,654

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %3 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların kurumun kariyer danışmanlığı hizmeti verip vermediği sorusuna verdiği cevapların %3 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.89: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru27
poz	Pearson Correlation	1	-,118
	Sig. (2-tailed)		,176
	N	134	134
soru27	Pearson Correlation	-,118	1
	Sig. (2-tailed)	,176	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile kurumun kariyer danışmanlığı hizmeti verip vermediği durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson

Correlation ifadesinin karşısındaki $-0,118$ değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.90: Kurumda insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar alıp almadığına olan inanç hususu ile ilgili çalışan- yönetici gruplarınca verilen cevaplar arasında ilişki analizi

Likert Ölçekler		Hayır	Hemen Hemen	Kısmen	Genellikle	Evet	Toplam
İnsan kaynakları yönetimi departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıyor musunuz?	Çalışan	86	10	8	0	2	106
	Yönetici	28	0	0	0	0	28
Toplam		114	10	8	0	2	134

Tablo 4.91: Pozisyon değişkeni ilişki analiz tablosu

Ki-kare	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,493	3	,139
Likelihood Ratio	9,150	3	,027
Linear-by-Linear Association	3,980	1	,046
N of Valid Cases	134		

Ankete katılan çalışan-yönetici grubuna kurumun insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanmaları ile ilgili soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların analizi sonucunda $p=0,139 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında ilişki tespit edilememiştir.

Likert ölçekler tablosundan da anlaşılacağı üzere katılımcıların büyük bir bölümü soruya hayır cevabı vererek, insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye almadığı görüşünü benimsediklerini beyan etmişlerdir.

Tablo 4.92: Demografik özelliklerin cevaplar üzerine etkisinin incelendiği çoklu regresyon analiz tablosu

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384	,147	,121	,626

Yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin katılımcıların soruya verdikleri cevap üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, buna göre varyansı %14 olarak elde edilmiş, bir diğer deyişle katılımcıların insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıp inanmadıkları sorusuna verdiği cevapların %14 oranında yaş, pozisyon, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.93: Pozisyon ve cevapların ilişki yönünün incelendiği korelasyon tablosu

		poz	soru28
poz	Pearson Correlation	1	-,173
	Sig. (2-tailed)		,046
	N	134	134
soru28	Pearson Correlation	-,173	1
	Sig. (2-tailed)	,046	
	N	134	134

Ankete katılanların pozisyonları ile katılımcıların insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıp inanmadıkları durumu arasındaki korelatif ilişki incelenmiştir. Tablodaki Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki $-0,173$ değerinden de görüleceği gibi iki ifade arasında zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Teknolojik değişim, gelişmeler ve iş gücünün niteliğindeki değişmeler organizasyonları kariyer geliştirme ve kariyer planlaması konularına önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamasında uyulması gereken en temel prensip çalışan yeteneklerinin değerlendirilmesi, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek pozisyonların belirlenmesi ve bunların merkezinde, çalışan memnuniyetinin olmasıdır.

Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilen uygulamanın, kamu kurumlarında kariyer planlama merkezli nadir uygulamalardan biri olması, tespitleri ile de genelde var olan sıkıntılara işaret etmesi nedeniyle önem arz ettiği düşünülmektedir.

Anket uygulaması sonuçları, katılımcıların bireysel kariyer planlaması tercihlerinde aile ve arkadaş çevresinin etkili olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum tez çalışmasının literatür araştırması kısmı sırasında incelenen kaynakları doğrulamıştır. Bireyler, yetişkinlik evresine kadar oluşan algıları, yaşam standartları, sebebiyle çevresinde icra edilen, bildiği, tanıdığı mesleklere yönelmektedirler.

Ayrıca cinsiyet faktörü ve kamu sektörünün yarattığı iş güvencesi etkeninin, gelecekte bilinen, kestirilebilen bir yaşam isteğiyle birleşerek, bireylerin tercihlerine yön verdiği anket uygulamasının bir diğer sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcıların bireysel kariyer planlaması ile ilgili kendi yeterlikleri, ihtiyaçları hakkındaki cevapları ile pozisyonları arasındaki ilişki incelemesi, çalışan pozisyonundaki katılımcılar ile yönetici pozisyonunda olanların cevaplarının farklılık arz ettiğini gösterirken; yaş, cinsiyet, pozisyon ve eğitim gibi demografik faktörlerin, bu soru grubuna verilen cevaplara şekillendirici etkisi üzerinde yapılan regresyon incelemesi ise katılımcı cevaplarının demografik özellikler bütününe son derece düşük bağıllık arz ettiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle pozisyon

harici diğ er etkenlerin cevaplar üzerinde çok fazla şekillendirici etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Kamu çalışanlarının geneline bir atıf yapmak gerekirse, kamu personelinin görevlerinin ilk yıllarında, ifa ettiği işi algılamak, işin gerekliliklerini anlamak ve kendi potansiyelini geliştirici eğitim imkanlarını aramak ile geçirirken, yönetici grubunda iş ve bireysel özellikler algısının netlik kazandığı ve ihtiyaçların büyük bir çoğunlukla giderildiği görülmektedir.

Bu noktada kamu kurumlarında, çalışan grubuna yönelik işin mahiyeti paralelinde gelişim odaklı eğitimlerin fazlalaştırılması, belirli dönemlerde tespit edilen ihtiyaçlar da göz önünde bulundurularak eğitim faaliyetlerinin güncellenmesi, çalışma sonuçlarının ortaya koyduğu sorunlara bir çözüm önerisi olarak gösterilebilir.

Katılımcıların bireysel kariyer planları ile ilgili, on yıl içinde hangi pozisyonlarda olabileceklerini bilip bilmedikleri hakkında sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde, çalışanlar grubu nezdinde durumun belirsiz, yönetici grubu nezdinde ise durumun açık olduğu anlaşılmıştır. Burada çalışanlar nezdinde bireysel kariyer planlaması eksikliğinin varlığı ortaya çıkmaktayken, yönetici pozisyonundaki katılımcıların cevapları iki şekilde analiz edilmiştir. İlk olarak genç yaşta yönetici olan personelin, kuruma olan aidiyeti paralelinde geleceğini kurum içindeki pozisyonlarda gördüğü, ikinci olarak da yaşı ilerlemiş yönetici pozisyonundaki personelin emeklilik düşüncesi içinde olduğu anlaşılmaktadır.

Elde edilen çıkarımlardan genele atıf yapmak gerekirse, kamuda çalışan pozisyonundaki personelin kariyer planlaması konusunda yönlendirilmeye, motive edilmeye, kariyer yönetim araçları ile bilgilendirilmeye ihtiyacı vardır. Yönetici gruplarında ise örgütsel yedekleme ve emeklilik sonrası döneme oryantasyon faaliyetlerinin ihtiyaç dahilinde olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitler ışığında kamu kurumlarında, çalışan grubuna yönelik yükselme imkânı bulunan pozisyonları bildiren kariyer yönetim aracı uygulamaları ile yönetici gruplarında ise kritik pozisyonların boş kalmasını engellemek amacıyla örgütsel yedekleme ve emeklilik sonrasına oryantasyon faaliyetlerine ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Araştırmanın ilginç bir sonucu da katılımcıların büyük bir çoğunluğunun şuan istedikleri kariyere sahip olmadıklarını düşünmeleridir. Bu noktada akla ilk gelen gerek bireysel gerek örgütsel açıdan kariyer yönetimi ve kariyer planlaması çalışmalarının yetersizliğidir. Birey açısından ele alırsak, kariyer öncesi dönemde

kendi ilgi alanlarına yönelik tercihler yapılmaması böyle bir sonuç doğururken, örgüt açısından, bireye kariyer imkanları dahilinde yetenekleri çerçevesinde yeterli imkanların sağlanamadığı aşıkardır. Ayrıca demografik özelliklerin soru cevabına etkisinin son derece düşük olması da dikkat çekicidir.

Bu sonucu genele aktarmak gerekirse, kamu kurumlarında çalışan ve yönetici grupları nezdinde iş memnuniyetsizliği söz konusudur. Bu durumun ortadan kaldırılması ve kamu verimliliğinin artırılmasında çalışan odaklı oryantasyon faaliyetleri son derece önem kazanmaktadır. Yine örgüt içi kariyer olanakları hakkında bilgi verilmesi, iş görenin yetenek, becerileri ve ilgi alanlarına yönelik iş imkanlarını keşfetmesine olanak sağlayacak, böylece eldeki personelin efektif ve verimli bir biçimde kullanılması mümkün olabilecektir. Ayrıca performansı yüksek personelin motivasyon araçları ile motive edilmesi de verimliliği ve memnuniyeti olumlu yönde pekiştirecek aktörlerdir.

Anketin bir diğer önemli sonucu kamu görevlilerinin gözünden örgüt tarafından gerçekleştirilmesi gereken uygulamalar ile ilgili algıların ortaya konmasıdır. Buna göre performansın değerlendirilmesi, stratejik pozisyonların belirliliği, ihtiyaç duyulan pozisyonlar için personel havuzunun yeterliliklerinin neler olduğu gibi konularda örgütün gerçekleştirmesi gereken birçok çalışmanın olduğu görüşü, katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından ankette ortaya konulmuştur. Genele atıf yaparak konuyu izah etmek gerekirse, kamu çalışanlarının gözünden örgütsel sorumluluklar, örgütler tarafından yerine getirilmemektedir.

Kamu çalışanlarında, görev yaptıkları kurumlar tarafından önemsenmedikleri görüşünün hakim olduğu anketin önemli bir sonucudur. Bu durum özelde bireysel performansı genelde ise total verimliliği etkilemektedir. Kariyer yönetimi ve kariyer planlama araçları ile yapılacak potansiyel ölçümlerinin ve neticelerine göre gerçekleştirilecek uygulamaların birincil etkisi örgütsel performansın efektif biçimde kullanılması üzerine olurken, ikincil etkisi de personelde oluşacak önemseniyorum duygusuna bağlı manevi tatmindir.

Bu tespitin giderilmesinde önerilecek en önemli uygulama bireysel yetenek ve özelliklere bağlı kurum içi rotasyon ile performans gösteren personelin ödüllendirilmesidir. Bu ve bu tarz uygulamalar personelin verimliliğini arttıracığı gibi motivasyonunu da arttırıcı etki gösterecektir.

Ankete katılanların büyük bir kısmı; işe uyum ve oryantasyon eğitimi, özel gelişim sağlayan eğitim ve seminer programları gibi eğitsel çalışmaların

yetersizliğine dikkat çekmektedir. Bilindiği üzere teknolojik gelişmeler, internet ortamında yürütülen uygulamaların sayısının artması, elektronik belge yönetim sistemi gibi kurum içi ve kurumlar arası elektronik belge iletimi uygulamaları, gündelik hayatta kolaylık sağladığı gibi, iş gücü kalitesinin artmasını da zorunlu hale getirmektedir. Bu anlamda kamuda işe uyum ve oryantasyon eğitimlerinin yanı sıra belli dönemlerde mevzuat ve uygulamalar paralelinde bilgilendirici eğitimlerin gerçekleştirilmesi iş gören donanımını arttırıcı etki göstereceğinden önem arz etmektedir.

Cevapların analizinden elde edilen bir diğer veri ise katılımcıların çoğunun, eşit ve adil terfi fırsatının verilmediği ile yönetmelikte var olan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri doğru bulmadıklarına dair görüşleridir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik çerçevesinde kamu kurumlarında bir üst pozisyonlar için gerekli şartlar belirtilse bile, bahsi geçen mevzuatın personel performansına bağlı olmayışı ile daire başkanlığı gibi yüksek diğer pozisyonların siyasi kadrolar olması gerçeği kamu çalışanı üzerinde verimliliği köreltici bir etki oluşturmaktadır.

Ankete katılan personelin tamamına yakınının, kurumun kariyer danışmanlığı hizmeti sunmadığı ve insan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye almadığını düşündüğü sonucu, uygulamanın en vurucu sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yönetici grubunun tamamı bu konuda olumsuz görüş belirtmiştir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi kamu kurumlarında da birey odaklı planlamaların verimlilik üzerine etkisi bu çalışma ile bir kere daha ortaya konulmuştur. Her ne kadar siyasi kadrolar yönetsel üst noktalarda konuşlansa da genel bir kariyer yönetimi ve planlaması siyasetinin olmadığı tespit edilmiştir. Yani yönetsel pozisyonları teşkil edenler değişse bile ülke siyaseti paralelinde standart bir uygulama yoksunluğu tüm çalışanların ortak kanaati olarak ankette ortaya çıkmıştır. Buna göre kamuda;

- a) Birey odaklı yönetim ve planlama çalışmalarına,
- b) Terfi ve maaş konularında iyileştirmelere gidilmesine,
- c) İşgücü kalitesinin arttırılmasına yönelik eğitim ve oryantasyon faaliyetlerinin çalışan ihtiyaçlarının tespiti ile güncellenerek sürekli hale getirilmesine,

- d) İhtiyaç duyulan pozisyonların doldurulmasını temin için personel havuzunun niteliğinin, niceliğinden daha önemli olduğu görüşünden yola çıkarak, işe alım kriterlerinin gözden geçirilmesine,
- e) Bireysel yeterliliklerin tespiti ile kurum içi rotasyon uygulamalarına gidilerek personel havuzunun efektif kullanımının sağlanmasına,
- f) Çalışan motivasyonu ve aidiyetinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilebilecek kariyer seçeneklerinin net olarak ifade edildiği bir yazılı kariyer planına,
- g) Kurumsal esneklik çerçevesinde örgütsel yedekleme faaliyetlerine,
- ğ) İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimi araçlarını aktif bir biçimde kullanmasına ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. (2009). Schein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kariyer Değerlere İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 277-292.
- Akoğlan Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 1-17.
- Arthur Andersen. (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Aslan, G. (2012), İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, S.C. (2010), Bir Kamu Kurumunda Varolan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreci ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları* (2. Baskı). Bursa: 4 Nokta Matbaacılık Ltd. Şti.
- Balta Aydın, E. (2007), Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers Theory and Practise*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Bernardin, H.J. (2007). *Human Resource Management An Experimental Approach* (4. Edition). USA: Mc Graw Hill.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları İşletme Ekonomi Dizisi: 414.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakmak, K.Ö. (2011), Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2014). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/kitap/kitap07_mobbing. Erişim tarihi: 28.12.2014
- Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Yönelik Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 473-484.
- Dilsiz, M.Ş. (2011), Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale'deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Drucker, P.F. (1994). *Yönetimin Görevleri Sorumlulukları Uygulamaları* (F. Dilber, Çev.) Ankara: ODTÜ Basım İşliğı.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım* (3. Baskı). Ankara: Elma Yayınevi.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 1, 97-122.
- Esas, İ. (2013), Mentorluk ile Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

- Feldman, D.C. (2002). *Work Careers A Developmental Perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerek, M. (2009), Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Gezer, M. (2010), Kariyer Planlamasında Meslek Seçiminin Önemi: Meslek Lisesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2001). *Managing Human Resources*(3. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenhaus, J.R., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. (2010). *Career Management* (4. Edition). California: SAGE Publications, Inc.
- Gürel, M.T. (2010), Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kabadayı, S. (2013), Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kale, E. ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 173-196.
- Karataş, A. (2010). *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Kılıç, S. (2011), Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Krznaric, R. (2013). *Kendimize Uygun İş Nasıl Buluruz*. (Z. Biliz, Çev.) İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Kurtoğlu, E. (2010), Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi, Çorum.

- Küçük, M. (2012), Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Mathis R.L. ve Jackson H.J. (1994). *Personnel/Human Resource Management* (Sixth Edition) New York: West Publishing Company.
- Niles, S.G. ve Harris-Bowlsbey, J. (2013). *Career Development Interventions In The 21st Century, 21. Yüzyılda Kariyer Gelişimi Müdahaleleri* (F. Korkut Owen, 4. Basımdan Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Noe, R.A. *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (Prof. Dr. C. Çetin, Çev.) İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Özalp, İ., Demirci, A.E. (1999). İşletme Yönetiminde Rehberlik (Coaching) Kavramı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1-2, 37-52*.
- Özden, M.C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özen, Y. (2011). Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, 2, 81-96*.
- Perkmen, S. (2009). *21. Yüzyılda Kariyer Seçimi*. İstanbul: Profil Yayıncılık.
- Pilavcı, D. (2007), Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Sav, D. (2008), Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Seymen, O.T. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 79-114*.
- Sonnenfeld, J.A. (1984). *Managing Career Systems*. Illinois: Richard D.Irwin,Inc.

- Şahin, G. (2009), Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şahinöz, S. (2006), Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü., Duzman, B., (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 231-241.
- Tortop, N. (1992). *Personel Yönetimi*. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tracy, B. (2003). *Kariyer Basamaklarında Hızla Yükselin* (C. Argönül, Çev.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 203-233.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Türkay, O., Eryılmaz, B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 179-199.
- Uzunbacak, H.H. (2006). Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk) Emniyet Teşkilatı'nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Çalışma, *Polis Bilimleri Dergisi*, 3-4, 29-48.
- Yates, J. (2014). *The Career Coaching Handbook*. New York: Routledge.
- Yavuz, S. (2006), İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamalardan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yorulmaz, H. (2007), Kariyerde İş Doyumu ve Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.

EKLER

Ek-A : Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Sorumluluğunun ve Sürecinin Araştırılmasına Yönelik Araştırma Anket Formu	120
---	-----

Ek- A: Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Sorumluluğunun ve Sürecinin Araştırılmasına Yönelik Araştırma Anket Formu

I. BÖLÜM

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

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

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

II. BÖLÜM

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

5. Kariyere yön veren faktörler nelerdir?

Arkadaşlar
Meslektaşlar
Anne / Baba / Eş
Cinsiyet
İş ortamının güçlükleri

6. Neden kamu sektörünü seçtiniz?

İş güvencesi
Sosyal imkanlar
İş yoğunluğunun düşük olması
Beklentilerimin az olması

III. BÖLÜM

Bireysel Kariyer Planlamasına İlişkin Sorular

0: Hayır
2: Kısmen
4: Evet

1: Hemen hemen
3: Genellikle

	0. Hayır	1. Hemen hemen	2. Kısmen	3. Genellikle	4. Evet
7. Kendinizi yeteneklerinizi, ilgi odaklarınızı, zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?					
8. Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?					
9. 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?					
10. Şu an sahip olduğunuz yetenekleriniz başka işte çalışmanıza imkan veriyor mu?					
11. Sürekli aynı işi yaptığınızı ve canınızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?					
13. Kendinize sık sık bir gün bunu yapacağım diyor musunuz?					
13. İnsan kaynakları departmanına sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?					
14. Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?					

IV. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASINA İLİŞKİN SORULAR

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

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Seyit Ali KOÇ
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi:- : Ankara 08.11.1977
Medeni Hali : Evli
Adres : Yenice Sahil Sitesi C/15 1237 Sk. Ostim
Mahallesi Y. Mahalle/ANKARA
E-Posta Adresi : seyitakoc@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 0312 397 77 89 / 72 94 – 0530 746 65 41

EĞİTİM

Lise : Edremit Lisesi / 1994
Lisans : Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi,
Biyoloji Eğitimi Bölümü / 1999
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi / 2014-2015

MESLEKİ DENEYİM : Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Memur 2007-Halen

YABANCI DİL : İngilizce