

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ KARIYER  
YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN  
SORUNLARIN TESPİT EDİLMESİ  
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**Hazırlayan  
Aslı ÇAĞLIKÖSE**

**Danışman  
Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ocak 2015  
KAYSERİ**

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ KARIYER  
YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN  
SORUNLARIN TESPİT EDİLMESİ  
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan  
Aslı ÇAĞLIKÖSE**

**Danışman  
Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ**

**Ocak 2015  
KAYSERİ**

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Aslı ÇAĞLIKÖSE**



**YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI**

**“Yükseköğretim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Edilmesi (Kayseri İli Örneği)”** adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

**Tezi Hazırlayan**

Aslı ÇAĞLIKÖSE

**Tez Danışmanı**

Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı**

Prof. Dr. Remzi KILIÇ

**Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ** danışmanlığında **Ash ÇAĞLIKÖSE** tarafından hazırlanan **“Yükseköğretim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Edilmesi (Kayseri İli Örneği)”** adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

02.01.2015

**JÜRİ:**

Danışman : Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ

Üye : Doç. Dr. Hasan Bozgeyikli

Üye : Doç. Dr. Semra DEMİR

**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 15.01.2015 tarih ve .....06.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Cevdet KIRPIK

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bir örgüt olarak hizmet veren yükseköğretim kurumlarındaki en önemli unsur bireydir. İş hayatında başarı ve kıdemi önkoşul sayan bireyler, hedeflerini kariyer yapma doğrultusunda belirlerler. Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının buldukları konumun farkında olarak, gelecekteki iş yaşamlarını öngörebilmeleri hem kurumun hem de bireyin geleceği açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle Kayseri’de yapılan bu çalışmayla, yükseköğretim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulama sürecinde karşılaşılan sorunların tespit edilmesi hedeflenmektedir.

Tarama modelinin kullanıldığı bu araştırma; giriş, kavramsal çerçeve, yöntem, bulgular ve yorumlar, sonuç ve öneriler olmak üzere beş ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, problem cümlesi ve alt problemler açıklanmış ve konuyla ilgili gerekli tanımlamalar verilmiştir. Kavramsal çerçeve bölümünde; araştırma konusu ile ilgili alan yazın taraması sonucu ulaşılan detaylı bilgilere yer verilmiştir. Yöntem bölümünde; araştırma modeli, evreni, veri toplama aracının geliştirilmesi ve verilerin toplanması ve toplanan verilerin istatistiksel analizine değinilmiştir. Bulgular ve yorum bölümünde, öğretim elemanlarına uygulanan ölçek formunun sonuçları ve yorumlarına ayrı ayrı yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise araştırmada ulaşılan sonuçlar özetlenmiş ve sonuçlar ışığında önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın hazırlanmasında yol gösteren ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ’ye teşekkürlerimi sunarım.

Bütün hayatım boyunca ve tez çalışmalarım sırasında sabırla yanımda olan, maddi ve manevi en büyük desteği gördüğüm, sevgili annem Selma ÇAĞLIKÖSE’ye sonsuz teşekkür ediyorum.

**Aslı ÇAĞLIKÖSE**

**Kayseri/Ocak 2015**

# YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN TESPİT EDİLMESİ (KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)

Aslı ÇAĞLIKÖSE

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Ocak 2015

Danışman: Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ

## ÖZET

Bu araştırmada, yükseköğretim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulama sürecinde karşılaşılan sorunların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni, Erciyes Üniversitesi, Abdullah Gül Üniversitesi, Melikşah Üniversitesi ve Nuh Naci Yazgan Üniversitesi bünyesinde görev yapan öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Ereş (2004)'in "Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi" adlı doktora tezi için hazırladığı "Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği" bu araştırmaya uyarlanmıştır. Araştırmanın ölçeği, bireysel kariyer yönetimi gerçekleşme düzeyi, örgütsel kariyer yönetimini algılama düzeyi ve örgütsel kariyer yönetimi gerçekleşme düzeyi boyutlarını içermektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar: öğretim elemanlarının bireysel kariyer yönetimi boyutunun gerçekleşme düzeylerinin bireysel kariyer motivasyonlarına göre daha yüksek olduğu, kadın öğretim elemanlarının kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına erkek öğretim elemanlarından daha yüksek katılım gösterdikleri, doktora eğitimine sahip olanların bireysel kariyer geliştirmeye daha istekli oldukları ve örgütsel kariyer yönetimini genellikle olumlu buldukları, gerek cinsiyet gerekse medeni durum değişkenleri açısından bir farklılık ortaya çıkmadığı; örgütsel kariyer yönetiminin gerçekleşme düzeyleri açısından ise üniversitelerin örgütsel kariyer yönetimini gerçekleştirme düzeylerinin orta düzeyde olduğu, söz konusu sonucun öğretim elemanlarının cinsiyet, medeni durum, kıdem ve görev değişkenleri açısından bir değişiklik oluşturmadığı şeklindedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Kariyer Yönetimi, Öğretim Elemanları, Yüksek Öğretim Kurumları

**DETERMINATION of THE PROBLEMS CONFRONTED in THE PROCESS of  
CAREER MANAGEMENT APPLICATION in HIGHER EDUCATION  
INSTITUTIONS (KAYSERİ PROVINCE SAMPLE)**

**Ashı ÇAĞLIKÖSE**

**Erciyes University, Institute of Educational Sciences  
Master Thesis, December 2014**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ**

**ABSTRACT**

In this study, it was aimed to determine the problems confronted in the process of career management application in higher education institutions. The universe of the study composed of the instructors working at Erciyes University, Abdullah Gül University, Melikşah University, and Nuh Naci Yazgan University. Survey model was used in the study. As data collection tool, “Individual and Organizational Career Management Survey” in doctoral thesis called “Career Management in Ministry of National Education” by Ereş (2004) was adapted for this study. The survey of this study involved the extents of the level of individual career management implementation, the level of organizational career management perception, and the level of organizational career management implementation.

The results reached in the study that are like that: the implementation levels of individual career management extent are higher than individual career motivation, female instructors participate the implementations of career management in their institutions more than male instructors, the instructors who have doctorate education are more willing to individual career development, they generally approve the organizational career management, there is no difference in terms of both gender and marital status variables, in the sense of organizational career management implementation, the organizational career management implementation levels of universities are at medium level, The point result does not create any change with regard to instructors' gender, marital status, seniority and duty variables.

**Key Words:** Career, Career Management, Instructors, Higher Education Institutions



## İÇİNDEKİLER

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN TESPİT EDİLMESİ (KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI .....	ii
KABUL ONAY .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvii

## I. BÖLÜM

### GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı .....	2
1.2. Problem Cümlesi .....	2
1.3. Alt Problemler .....	2
1.4. Araştırmanın Önemi .....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.6. Tanımlar .....	4

## II. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Kavramının Tanımı.....	5
-------------------------------------	---

<b>2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. Kariyer Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4.1. Kariyer Kalıpları .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4.1.1. Kararlı Kariyer Kalıbı .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4.1.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.1.3. Kararsız Kariyer Kalıbı (Spiral).....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.1.4. Çoklu Deneme (Geçiş Tipi) Kariyer Kalıbı.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.2. Kariyer Değerleri (Çıpaları).....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.3. Kariyer Yolu .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.4. Kariyer Hareketliliği .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.5. Kariyer Durağanlığı .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.6. Kariyer Dengeleri .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.7. Kariyer ve Motivasyon İlişkisi .....</b>	<b>15</b>
<b>2.5. Yaşam Evreleri .....</b>	<b>16</b>
<b>2.6. Kariyer Aşamaları .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6.1. Keşfetme-Arama (0-25 yaş) .....</b>	<b>18</b>
<b>2.6.2. Kariyer başlangıcı-kurma (26-35 yaş).....</b>	<b>19</b>
<b>2.6.3. Kariyer Ortası (36–50 yaş) .....</b>	<b>19</b>
<b>2.6.4. Kariyer sonu (56-75 yaş) .....</b>	<b>19</b>
<b>2.6.5. Azalma / Emeklilik (65–75 yaş).....</b>	<b>20</b>
<b>2.7.1. Kariyer Platosu .....</b>	<b>22</b>
<b>2.7.2. Kariyer Haritası .....</b>	<b>23</b>
<b>2.7.3. Kariyer Patikası (Kariyer Yörüngesi) .....</b>	<b>23</b>
<b>2.7.4. Kariyer Hayat Döngüsü .....</b>	<b>23</b>
<b>2.8. Kariyer Yönetiminin Temelleri .....</b>	<b>26</b>
<b>2.8.1. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Kavramı .....</b>	<b>26</b>
<b>2.8.2.Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Önemi .....</b>	<b>27</b>

2.8.3. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Amaçları .....	30
2.8.4. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Faydaları .....	31
2.8.4.1. Eşit İstihdam Fırsatı .....	33
2.8.4.2. İş Yaşamında Kalite.....	33
2.8.4.3. Yetenekli Personel Rekabeti Sağlama.....	33
2.8.4.4. Eskimeden Sakınma .....	33
2.8.4.5. Personel Kaybetmeme .....	33
2.8.4.6. Personelden Yararlanmayı Geliştirme .....	33
2.9. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Kapsamı .....	33
2.9.1. İç İşe Alım .....	35
2.9.2. Seçme ve Değerlendirme .....	36
2.9.3. Eğitim ve Geliştirme .....	36
2.9.4. Terfi .....	36
2.9.5. Transfer ve Yer Değiştirme (Rotasyon) .....	37
2.9.6. İşten Çıkarılma.....	39
2.9.7. Emeklilik .....	39
2.10. Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri.....	39
2.10.1. Akademik Model .....	39
2.10.2. Kulüp Modeli .....	40
2.10.3. Futbol Takımı Modeli .....	40
2.10.4. Kale Modeli .....	40
2.11. Örgütlerde Kariyer Yönetim Süreci.....	41
2.11.1. Kariyer Patikasının Çizilmesi .....	42
2.11.2. Kariyer Danışmanlarının Atanması .....	43
2.11.3. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlarının Belirlenmesi ve Geliştirilmesi.43	
2.11.4. Planlamaya Dâhil Edilecek Personelin Belirlenmesi .....	45
2.12. Örgütlerde Kariyer Planlaması .....	46
2.12.1. Örgütlerde Kariyer Planlamanın Önemi .....	47

2.12.2. Örgütlerde Kariyer Planlamanın Amaçları ve İlkeleri .....	49
2.12.3. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Nedenleri .....	51
2.13. Örgütlerde Kariyer Geliştirme .....	52
2.13.1. Kariyer Geliştirmenin Önemi .....	52
2.13.2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları .....	53
2.13.3. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	54
2.13.4. Kariyer Geliştirme Programları .....	56
2.13.4.1. Kariyer Rehberliği .....	57
2.13.4.2. Grup atölyeleri ve Kariyer atölyeleri (workshops).....	57
2.13.4.3. İş rotasyonu ve İş zenginleştirme .....	58
2.13.4.4. Koçluk .....	58
2.13.4.5. Kariyer Danışmanlığı .....	59
2.13.4.6. Mentorlük (akıl hocalığı).....	60
2.13.4.7. Kariyer Eğitimi .....	61
2.14. Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar .....	61
2.14.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar .....	61
2.14.2. Çift Kariyerli Eşler (Dual-Career Couples).....	62
2.14.3. Ay Işığı.....	62
2.14.4. Çift Kariyerlilik .....	63
2.15. Yükseköğretim Kurumlarında Kariyer Yönetimi .....	63
2.15.1. Yükseköğretim Kurulu .....	63
2.15.2. Yükseköğretim Kurumları .....	66
2.15.3. Yükseköğretim Personeli .....	67
2.15.3.1. Öğretim Üyeliğine Yükselme/Yükseltme.....	68
2.15.3.2. Öğretim Elemanlarının Çalışma ve Denetimi .....	74

### III. BÖLÜM

#### YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli .....	78
3.2. Araştırmanın Evreni.....	78
3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	78
3.4. Verilerin Toplanması.....	80
3.5. Toplanan Verilerin İstatistiksel Analizi.....	80

### IV. BÖLÜM

#### BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	82
4.2. Öğretim Elemanlarının Bireysel Kariyer Yönetimi (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri .....	83
4.2.1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Bireysel Kariyer Yönetimini Gerçekleştirme Düzeyleri .....	84
4.2.2. Öğretim Elemanlarının Medeni Duruma Göre Bireysel Kariyer Yönetimini (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri.....	85
4.2.3. Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Bireysel Kariyer Yönetimini (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri .....	86
4.2.4. Öğretim Elemanlarının Eğitim Düzeyine Göre Bireysel Kariyer Yönetimini (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri.....	89
4.2.5. Öğretim Elemanlarının Görevlerine Göre Bireysel Kariyer Yönetimini (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri.....	92
4.3. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖKY) Kabul Düzeyleri	94
4.3.1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖKY) Kabul Düzeyleri.....	96
4.3.2. Öğretim Elemanlarının Medeni Duruma Göre Örgütsel Kariyer Yönetimini (ÖKY) Kabul Düzeyleri.....	97

<b>4.3.3. Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Örgütsel Kariyer Yönetimini (ÖKY) Kabul Düzeyleri</b> .....	98
<b>4.3.4. Öğretim Elemanlarının Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Kariyer Yönetimini (ÖKY) Kabul Düzeyleri</b> .....	102
<b>4.3.5. Öğretim Elemanlarının Görevlerine Göre Örgütsel Kariyer Yönetimini (ÖKY) Kabul Düzeyleri</b> .....	105
<b>4.4. Öğretim Elemanlarının Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyleri</b> .....	108
<b>4.4.1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi</b> .....	110
<b>4.4.2. Öğretim Elemanlarının Medeni Duruma Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi</b> .....	111
<b>4.4.3. Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi</b> .....	112
<b>4.4.4. Öğretim Elemanlarının Eğitim Düzeyine Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi</b> .....	116
<b>4.4.5. Öğretim Elemanlarının Görevlerine Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi</b> .....	118
<b>4.5. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖKY) Kabul Düzeyi ile Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi</b> .....	120

## V. BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

<b>5.1. SONUÇLAR</b> .....	122
<b>5.1.1. Öğretim Elemanlarının Bireysel Kariyer Yönetimini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar</b> .....	122
<b>5.1.1.1. Bireysel Kariyer Yönetimi</b> .....	122
<b>5.1.2. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Kariyer Yönetimi Kabul Düzeylerine İlişkin Sonuçlar</b> .....	125

<b>5.1.3. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar</b> .....	126
<b>5.1.3.1. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeyi</b> .....	126
<b>5.1.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Kabul Düzeyleri ile Gerçekleşme Düzeyleri Arasında İlişkiye İlişkin Sonuçlar</b> .....	129
<b>5.2. ÖNERİLER</b> .....	129
<b>5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler</b> .....	129
<b>KAYNAKÇA</b> .....	131
<b>EKLER</b> .....	137
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	145

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Psiko-sosyal Gelişme Kuramı Yaşamın 8 Evresi .....	17
Tablo 2.	Örgütlerde Kariyer Yönetim Sürecinin Kapsamı .....	35
Tablo 3.	Kariyer Planlarının Hazırlanması Aşamasında Yanıtlanması Gereken Bireysel ve Örgütsel Sorular .....	44
Tablo 4.	Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları .....	60
Tablo 5.	Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin dağılımları (n = 250).....	82
Tablo 6.	Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin betimsel istatistik değerleri .....	83
Tablo 6.1.	Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları.....	84
Tablo 6.2.	Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları.....	85
Tablo 6.3.	Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı .....	86
Tablo 6.3.1.	Mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları.....	87
Tablo 6.3.2.	Tukey HSD Sonuçları .....	88
Tablo 6.4.	Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımı.....	89
Tablo 6.4.1.	Eğitim düzeyi bakımından ANOVA sonuçları.....	90
Tablo 6.4.2.	Tukey HSD Sonuçları .....	91
Tablo 6.5.	Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından dağılımı.....	92
Tablo 6.5.1.	Görev türü bakımından ANOVA sonuçları .....	93
Tablo 6.5.2.	Tukey HSD Sonuçları .....	94
Tablo 7.	Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin betimsel istatistik değerleri .....	95
Tablo 7.1.	Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları .....	97



Tablo 7.2.	Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları.....	98
Tablo 7.3.	Katılımcıların ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı .....	99
Tablo 7.3.1.	Mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları.....	100
Tablo 7.3.2.	Tukey HSD Sonuçları.....	101
Tablo 7.4.	Katılımcıların ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımı .....	102
Tablo 7.4.1.	Eğitim düzeyi bakımından ANOVA sonuçları.....	103
Tablo 7.4.2.	Tukey HSD Sonuçları.....	104
Tablo 7.5.	Katılımcıların ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından dağılımı .....	105
Tablo 7.5.1.	Görev türü bakımından ANOVA sonuçları .....	106
Tablo 7.5.2.	Tukey HSD Sonuçları.....	107
Tablo 8.	Katılımcıların ÖKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri.....	108
Tablo 8.1.	Katılımcıların ÖKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları.....	110
Tablo 8.2.	Katılımcıların ÖKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları.....	112
Tablo 8.3.	Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı .....	113
Tablo 8.3.1.	Mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları.....	114
Tablo 8.3.2.	Tukey HSD Sonuçları.....	115
Tablo 8.4.	Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımı .....	116
Tablo 8.4.1.	Eğitim düzeyi bakımından ANOVA sonuçları.....	117
Tablo 8.4.2.	Tukey HSD Sonuçları.....	118

Tablo 8.5. Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından dağılımı .....	119
Tablo 8.5.1. Görev türü bakımından ANOVA sonuçları .....	120
Tablo 9. Öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyleri ile kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerine ait Pearson korelasyon testi sonuçları.....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsanın İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	7
Şekil 2. Kariyer Değerleri .....	13
Şekil 3. Kariyer Motivasyonunun Değerleri .....	16
Şekil 4. Kariyer Devreleri .....	18
Şekil 5. İş Tatmini ve Yaş Arasındaki İlişki .....	21
Şekil 6. Kariyerler ve Hayat Döngüsü .....	25
Şekil 7. Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği .....	37
Şekil 8. Piramit Tipi Örgütlerde Kişilerin Hareketi .....	38
Şekil 9. Kariyer Sistemleri Modeli.....	41
Şekil 10. Örgütlerin Sınıflandırılması .....	41
Şekil 11. Kariyer Patikası.....	42
Şekil 12. Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi.....	48
Şekil 13. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	55

## I. BÖLÜM

### GİRİŞ

Örgüt, belirlediği hedefler doğrultusunda bir araya gelen toplulukların oluşturduğu teşkilattır ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolundaki vazgeçilmez unsurlarının başında insan gelmektedir (Ünver, 2005: 1). Günümüzde, bireyleri mesleki ve bireysel vasıfları açısından değerlendiren, çalışanlarının mesleki artıları ve eksiklerinden haberdar olan yöneticiyi hedefe yönelten ve çalışanlara başarılı bir kariyer geleceği sunulmasına imkân sağlayan sistemler ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda da, bir sistem olarak örgütlerde insan kaynakları yönetimi anlayışı gündeme gelmiştir.

Örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi anlayışında asıl hedef; çalışanlara, örgüte ve kendilerine en üst düzeyde fayda sağlayabilecekleri bir kariyer rotası çizilmesi ve belirlenen bu yolda başarıya ulaşabilmek için gerekli maddi, manevi ve psikolojik desteğin sağlanacağı bir ortamın oluşturulmasıdır. Çalışanların ve örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin paralel olması gerekliliği ve gelecekteki iş yaşamlarını öngörebilmeleri kariyer yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır (Kurtoğlu, 2010: 1).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi kapsamında yer alan bir süreçtir. Etkili bir kariyer yönetimi uygulaması hedefleniyorsa, örgüt ve iş gören birbirinden bağımsız düşünülemez. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi hususunda örgüt desteğinin sağlanması önemlidir (Dündar, 2010: 266). Gerek örgüt gerekse iş gören etkinliklerini, mesleki standartlarının farkında olarak, bireysel ve örgütsel itibarı zedelemeyecek şekilde gerçekleştirdiklerinde, etkili bir kariyer yönetimi uygulaması ortaya konulmuş olur.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da en önde gelen unsurlardan birisi insandır. Ülkemizdeki eğitimin kalitesi, bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin performanslarıyla doğrudan ilişkilidir. Benzer şekilde, ortaöğretimi bitirenlere üst düzeyde eğitim öğretim imkânı sunan fakülte, yüksekokul gibi birimlerden oluşan YÖK'e bağlı resmi kuruluşlar olan yükseköğretim kurumları için de aynı durum söz

konusudur. Bu örgütlerde görev yapan öğretim elemanlarının hedeflerinin farkında olarak vizyonlarını belirlemeleri kariyer gelecekleri açısından önemlidir. Öğretim elemanları ‘mesleki yeterlilik’ prensibi doğrultusunda yetkin olmadıkları alanlarda araştırma yapmamayı ve eğitim-öğretim, uygulama etkinlik ve hizmetleri vermemeyi etik olarak kabul ederler. Belirlenen bu vizyonla çalışanın ve örgütün itibarının zedelenmemesine paralel olarak etkili bir kariyer yönetimi ortamı gündeme gelmiş olur.

Mevcut koşullar göz önüne alındığında, yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanlarının kariyer hedeflerini göz önünde bulundurarak onlara kariyer yolları sunulması, bu yollarda gerekli bilgi ve desteğin sağlanması, öğretim elemanlarının kariyer planlarının yapılması ve uygulanması konularında hala ciddi sorunlar bulunmaktadır. Ayrıca üniversitelerde, öğretim elemanlarına kariyerlerini geliştirmeleri için yeterli olanakların sağlanması ve bu kurumlarda görev yapacak öğretim elemanlarının yetkinliğini önceden belirleyecek olan nesnel ölçütlerin mevcudiyeti gibi henüz netleşmemiş problemler söz konusudur. Bu bağlamda, bir insan kaynakları süreci olan kariyer yönetiminin yükseköğretim kurumlarında ne derece uygulanmakta olduğu ve bu kurumlarda kariyer yönetimi uygulama sürecinde ne tür sorunlarla karşılaşıldığı konusu günümüzde önemini koruyan bir sorundur.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı, yükseköğretim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulama sürecinde karşılaşılan sorunların tespit edilmesidir.

### **1.2. Problem Cümlesi**

“Kayseri’de bulunan yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine göre, yükseköğretim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?” sorusu, bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

### **1.3. Alt Problemler**

1. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yükseköğretim kurumlarında bireysel kariyer yönetimi (BKY) gerçekleşme düzeyi nedir? Öğretim elemanlarının “Bireysel Kariyer Yönetimi” nin (BKY) gerçekleşme düzeyi ile onların cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyleri ve görevlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2. Öğretim elemanlarının “Örgütsel Kariyer Yönetimi” (ÖKY) kabul düzeyine ilişkin görüşleri nedir? Öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyi ile onların cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi ve görevlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?

3. Öğretim elemanlarının örgütsel kariyer yönetimi (ÖKY) gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri nedir? Öğretim elemanlarının ÖKY gerçekleşme düzeyine ile onların cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyleri ve görevlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?

4. Öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşleri ile öğretim elemanlarının ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma ile Kayseri’de bulunan yükseköğretim kurumlarında kariyer yönetimi uygulamaları; bu kurumlardaki öğretim elemanlarının cinsiyetleri, medeni halleri, kıdemlerini, eğitim düzeyleri ve görevleri açısından değerlendirilmiş, araştırma sonunda elde edilen verilerle yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki benzerlik veya farklılıklar ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarının öğretim elemanlarının bu konulardaki bilinç ve duyarlılıklarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Problem cümlesinde yer alan çalışma konusunun Kayseri ili düzeyinde incelenmesi de araştırmayı ayrıca önemli kılmaktadır. Bu çalışma, Kayseri’de bulunan yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının kariyer yönetimine dair görüşlerinin ortaya konulmasıyla, ilerde konuyla ilgili yapılacak düzenlemeler ve bilimsel çalışmalar için yol gösterici olacaktır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Bu araştırma, Erciyes Üniversitesi, Abdullah Gül Üniversitesi, Melikşah Üniversitesi ve Nuh Naci Yazgan Üniversitesi bünyesinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma bulguları öğretim elemanlarının 2013–2014 akademik yılında uygulanan veri toplama araçlarına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

3. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ve Ereş (2004) tarafından geliştirilen “Bireysel Kariyer Yönetimi Gerçekleşme Düzeyi” ve “Örgütsel Kariyer Yönetimine Yönelik Algılama Düzeyi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Gerçekleşme Düzeyi” isimli ölçeğin uygulama sonuçları ile sınırlıdır.

### **1.6. Tanımlar**

**Yükseköğretim Kurumu:** Ortaöğretimi bitirenlere üst düzeyde eğitim öğretim imkânı sunan fakülte, üniversite, enstitü gibi birimlerden oluşan YÖK’e bağlı resmi kuruluşlardır.

**Kariyer:** Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının iş yaşamlarında ilerleyerek daha fazla başarı, kıdem ve kazanç elde etmesidir.

**Kariyer Yönetimi:** Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının buldukları konumun farkında olarak, gelecekteki iş yaşamlarını öngörebilmeleridir.

**Kariyer Planlama:** Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının mesleki açıdan gelecekte yapmak istediklerini yani hedeflerini belirlemeleridir.

**Kariyer Geliştirme:** Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının bireysel bir kariyer planı elde etmek için gereken programlardır.

## II. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Kariyer Kavramının Tanımı

İnsan yaşamında kariyer kavramı önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar ileriye dönük planlarını oluşturmaya erken yaşlarda başlamaktadırlar. Çeşitli faktörlerin etkisiyle kişiler, belirli bir mesleğe yönelmek ve bu konuda eğitim ve deneyimle uzmanlaşmayı hedeflemektedirler. Ülkelerin nüfus yapıları, gelişmişlik düzeyleri, personel rejimleri, eğitim stratejileri, küresel eğilimler, ulusal ve uluslararası rekabet koşulları makro düzeyde; bireysel yetkinlikler, arzular, fırsatlar, örgütsel olanaklar, bölgesel faktörler mikro düzeyde kariyer yolunun çizilmesine ve belirlenmesine yol açmaktadır (Dündar, 2010: 264).

Kariyer sözcüğü, Türkçe'ye Fransızca "carriere" sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carriera" (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca'da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Benzer şekilde Meydan Larousse Ansiklopedisi'nde kariyer; meslek, diplomatlık, üniversite öğretim üyeliği (akademik kariyer), meslek yaşamı, meslekte başarı kazanma, hız, profesyonel sözcükleri ile tanımlanmaktadır (Bingöl, 2003: 245).

Kariyer kavramı son yıllarda günlük yaşamda sıkça karşımıza çıkan bir kavramdır. Kariyer, insana başarıma hissini verir. Kişinin iş yaşamında yükselmek, bunun neticesinde maddi yönden daha fazla yetki, güç ve kıdem elde etmektir (Gündoğdu, Karataş ve Gacar, 2010: 611). Kariyer kavramının içeriği ile ilgili şunlar söylenebilir (Şimşek, 2010: 356):

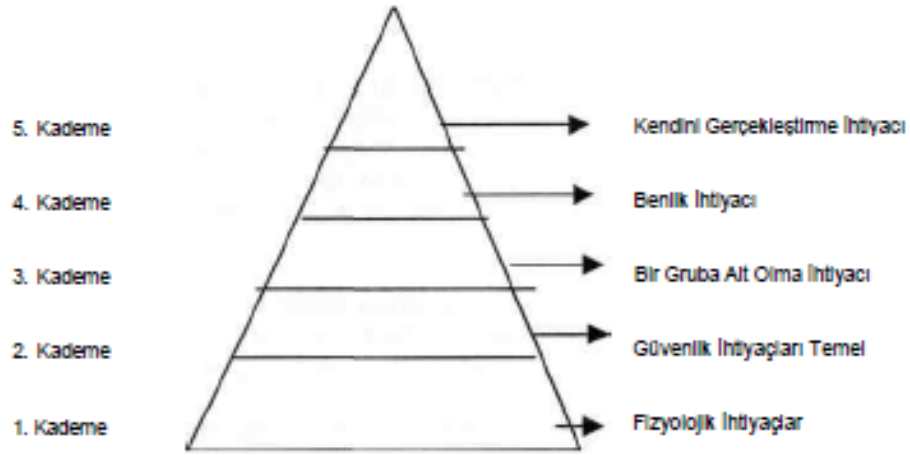
- Kariyer, yalnızca yüksek statüdeki kişiler veya hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir.



- Kariyer sadece dikey hareketliliğin yarattığı iş değişiklikleriyle de ilgili değildir.
- Kariyer bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma veya bir işe girme ile eş anlamlı değildir.
- Örgütlerin, bireylerin kariyerleri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul görmemektedir. Günümüzde iş görenler de kendi kariyerlerinin planlamasında ve denetiminde söz sahibi olmaya başladıkları görülmektedir.

Kariyer, kimileri için başarılı bir planlamanın sonucu iken, kimileri için bu süreçte şans faktörü önemli bir rol oynamaktadır. Kariyer kavramına ilişkin çeşitli tanımlar vermek mümkündür. Meslekte, işte ilerleme, yükselme, başarılı olma bunlardan en yaygın olarak kullanılanlarıdır (Dündar, 2010: 264). Diğer yandan kariyer, bireyin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışların gelişimi olarak tanımlanan bir kavramdır (Baydoğan, 2007: 2). Kariyer, bireyin yaşamı boyunca sürdürdüğü işi ile ilgili pozisyonlar dizisi olarak da tanımlanabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 31).

Birey bir yandan örgütün amaçlarına ulaşması için bir çaba içinde olduğu gibi diğer yandan da örgütte yükselmek ister. Yükselme isteğinin içinde maddi çıkar beklentisi de bulunabilir. Ancak 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. Kariyer edinme arzusunu Maslow'un piramitinin (Şekil 1) tepesindeki son iki kademe ile ilişkilendirerek anlamak daha açıklayıcı olabilecektir: Birey benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı içinde kariyer edinmeye, arkasından da bunu yükseltmeye çalışmaktadır (Eryiğit, 2000: 2).



*Şekil 1. İnsanın İhtiyaçlar Hiyerarşisi*

**Kaynak:** Eryiğit, 2000: 2.

Kariyer, bireylerin örgüt içindeki haklarını, güvence ve sorumluluklarını, hizmet koşullarını, nesnel kurallara göre çalışarak görevlerini sürdürmeleridir. Bu nedenle kariyeri sadece çalışma yaşamında dikey ilerleme süreci gibi görmek yanlış olacaktır. Kariyer, çalışma yaşamında hiyerarşik yapıda yükselme olarak kabul edilebileceği gibi, çalışma yaşamı boyunca bilgi ve becerilerini artırarak bunları işe koşması olarak da tanımlanabilir. Kariyer kavramının en önemli noktası hangi durumda olursa olsun başarıdır (Çalık ve Ereş, 2006: 33).

Kariyer bir yandan kişisel doyum sağlarken, diğer yandan statü ve saygınlığı da beraberinde getirmektedir. Bunun yanında kariyerin gelişmesiyle birlikte kişi daha fazla maddi kazanımlar elde ederek yaşam standardını yükseltmektedir. O nedenle kariyer birçok kişi için anlamlı ve önemlidir (Ergun Özler, 2013: 128).

## 2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri

Kariyer öncelikle insana ilişkin sonra da işe ilişkin bir kavramdır. İnsana ilişkindir çünkü, insan fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik boyutta kişilik, kimlik, başarı ihtiyacı, ekonomik ihtiyaç, beklenti, tatmin, motivasyon, saygı, ilgi, statü, rol, duygu, tutum ve davranış gibi ihtiyaç kümelerinin odağındadır. Kişilerin kimliği ve sosyal konumu onların statüsünün oluşturmasına da yardım eder (Ertürk, 2011: 203). Kariyer kavramı bireysel olduğu gibi aynı zamanda işe ilişkin bir kavramdır. İşinde kariyer elde etmek isteyen kişi çalışmasını bir örgütte sürdürüyorsa, edindiği yeni bilgi ve formasyonlarla örgüte de katkı vermektedir (Eryiğit, 2000: 3).

Kariyer iş ile ilgili tecrübeler ile bu tecrübeler sırasında elde edilmiş davranış ve tutumları kapsar. Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi kariyerin iki yönü vardır; herkesçe görülebilen objektif yönü ve değer ve tutumlardan oluşan sübjektif yönü. Kariyerin objektif yönüne dışsal boyutu denir. Sübjektif yönüne de içsel boyutu denir (Delipoyraz, 2009: 8).

İnsan çalışma hayatına başladığında çeşitli beklentiler içerisine girer. Kendini geliştirmeye devam ettiği sürece iş hayatında belirli yerlere gelmek, statü sahibi olmak bunlarla birlikte daha fazla para kazanmak isteyecektir. Bu istekler ve beklentiler kişiden kişiye değişebilir. Her insan farklı kişilik yapısına, yetenek ve beceriye sahip olduğu için beklentileri de farklılık gösterebilir. Kariyer kavramının kapsamı bu nedenlerden dolayı kişiden kişiye değişebilir (Albayrak, 2007: 4).

Kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği artırabilmek mümkün olur. Kariyer sistemini işe veya kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Pozisyon, görev veya kadro sistemi de denilen *işe yönelik kariyer sisteminde*, işe alınacak kişinin atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmış yani uzmanlaşmış olması öngörülür. Eşit işe eşit ücret ödenmesine imkân tanınması, eleman alımının örgütün gerçek ihtiyaçlarına dayandırması, personel değerlemede nesnel ölçüt sağlanması, uzmanlaşmayı özendirici olması, ayrıntılı görev tanımlarına dayanması nedeniyle yetki ve görev karmaşasına yer vermemesi sistemin önemli özellikleridir. Rütbe sistemi adı da verilen *kişiye yönelik kariyer sisteminde* görevden çok kişi önemli hale gelir. Birey işe alınırken belirli bir görev için değil, belirli bir meslek veya kariyerde yükselmek için seçilir. Sistem geniş bakış açılı ve tasarım gücüne sahip yöneticiler yetiştirdiğinden üst düzeylerde yöneticilerin bir kurumdan diğerine geçişi mümkün olur (Yüksel, 1998: 22-23).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda kariyer sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tortop, 1999: 93):

- a) Personelin belli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önünde tutulur.
- b) Bir iş kolunda personelin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir.

- c) Birbirine bağılı iş ve hizmetler topluluğı esas alınmaktadır.
- d) Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirtilir. Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmaz.
- e) Kıdeme, çalışma süresine önem verilir.
- f) Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

### **2.3. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı**

Tarihe baktığımız zaman kariyer kavramının, modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğı kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir. Kariyer kavramı 16. yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile görülmektedir. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercih Teorisi" kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. 1970'li yıllardan bu yana ise, kariyerin ve insan yaşamının nasıl bir gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur (Atay, 2006: 4-5).

Geçen yüzyılın ortalarında başlayan geleneksel kariyer anlayışı son 15-20 yılda yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle sona ermiştir. Örgütler istenilen pozisyonlar için gerekli yetkinliğe sahip kişileri aramaya başlamışlardır. Bununla beraber örgütte küçülme, yeniden yapılanma gibi dönüşümlerle ilgilenmeye başlamışlardır. Bu durumda çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri, yenilemeleri ve bireysel kariyer planlamaları yapmalarının gerekli olduğu ortaya çıkmıştır (Şahinöz, 2006: 6).

1980'lerden sonra, küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu da ifade edilebilir. Değişen iş hayatında hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında bireylerin kendilerini geliştirip, kaderlerine boyun eğmeyebilecekleri fikrinin yayılması ile kariyer

kavramının daha yaygın bir şekilde örgütlerde ve kurumlarda kullanılmasında önemli artışlar görülmüştür (Soysal, 2006: 4).

Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış ise “çok yönlü kariyer” tanımı ile açıklanmaktadır. Çok yönlü kariyer; kişinin kabiliyetleri ve ilgilendikleri değişimler ile iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmelere göre değişen kariyer olarak tanımlanmaktadır. Klasik kariyer tanımı ile karşılaştırıldığında, bireyin kariyerini yönetmede asıl sorumluluğu kendisinin aldığı görülmektedir. Bu kariyer anlayışında birey, örgütsel beklentilerinin dışında kendi sorumluluklarının farkındadır. Birey kendini geliştirdiği sürece kariyerinde ilerleyeceğini düşünmekte ve buna göre hareket etmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 37).

Geleneksel kariyerde “örgüt”, merkezde yer alırken, çok yönlü kariyerde “birey” merkeze alınmaktadır. Çok yönlü kariyerde birey başka görevlerde değerlendirilmek üzere başka bir yerde çalıştırılabilir. Bu görevlendirme ile çalışan kendini yenileme ve geliştirme fırsatı yakalayabilmektedir. Bu kariyer anlayışında ana hedef psikolojik tatmindir. Çok yönlü kariyer kavramının diğer önemli bir özelliği de duruk bilgi kalıplarına bağlı kalmak yerine sürekli öğrenme eğilimidir (Şahinöz, 2006: 7).

#### **2.4. Kariyer Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Kariyer ile ilgili olarak başlıca üç kavramla karşılaşılmaktadır. Bunlar; kariyer planlaması, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimidir (Altunışık, 2010: 10). *Kariyer planlaması*, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve motivasyonunun artırılarak kariyerinde ilerlemesinin planlanmasıdır (Çalık ve Ereş, 2006: 92). *Kariyer geliştirme*, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun süreli bir süreç olup, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir (Ünver, 2005: 31). *Kariyer yönetimi* ise, örgütün kariyer geliştirme programının bir bölümüdür ve genelde örgüt tarafından yapılması gereken faaliyet ve planları içerir (Yalçın, 1991: 102). Daha geniş bir tanım vermek gerekirse, kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi, kısacası kendisini geleceğe hazırlamasıdır (Tahiroğlu, 2002: 140).

Kariyer planlama ile kariyer yönetimi birbirleri ile etkileşim içinde bulunan iki süreç şeklinde görülür (Yalçın, 1991: 102). Kariyer yönetimi ve planlaması hiyerarşik

yapılarda nispeten daha kolaydır. Kariyer planlaması sürecini etkileyen unsurlar kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır. Performansında mümkün olduğunca tarafsız ölçütlere dayanması sağlanmalıdır. Kariyer planlamaları, örgüt içinde geleceği planlamak amacıyla olduğundan, mümkün olduğunca standart formlar kullanılarak kariyer planlama süreci bir disiplin haline getirilmelidir (Tahiroğlu, 2002: 142). Kariyer planlaması ve kariyer geliştirme olarak iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde, örgütlerin çalışanlarının yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak da tanımlanmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 81). Kariyer yönetimi ve planlamasının ana hedefi kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirme çalışanların şimdiki ve gelecekteki işleri daha başarılı yapması için ihtiyaç duyduğu beceri ve deneyimleri kazanmasıdır (Uysal, 2011: 61).

Kariyer kavramıyla ilgili olan diğer kavramlar arasında kariyer kalıpları, kariyer değerleri, kariyer yolu, kariyer hareketliliği, kariyer durağanlığı ve kariyer dengeleri bulunmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.4.1. Kariyer Kalıpları**

Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşantısı süresince işi ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade etmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 74). Kariyer kalıpları, genel anlamda dört temel gruba ayrılmaktadır. Kararlı Kariyer Kalıbı, Doğrusal Kariyer Kalıbı, Kararsız Kariyer Kalıbı (Spiral) ve Çoklu Deneme Kariyer Kalıbıdır. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibi ifade edilebilirler (Kurtoğlu, 2010: 12):

##### **2.4.1.1. Kararlı Kariyer Kalıbı**

Kararlı kariyer kalıbı, okulunu bitirip işgücü piyasasına katılan bireyin çalışma yaşamı içinde sürdürdüğü işinin, kariyer sorumluluğunun devam etmesidir. Bu kariyer içinde yer alan çalışanlar, yaptıkları işten içsel olarak motive edilmiş olan, psikolojik doyuma ulaşmak ve işinde son derece becerikli olanlardır. İşlerinde uzmandırlar. Tıp eğitimini bitiren bir aile hekiminin tıp uygulamalarını kendi kasabasında uygulayarak aynı pratiği 70 yaşına ulaşana dek koruması veya belli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisi bu kariyer kalıbını izleyen personele örnek verilebilir (Aytaç, 2005: 194).

### **2.4.1.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı**

Bu kariyerde yer alan kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki düzeyde ve her işin bir önceki işten sorumluluk düzeyi daha yüksek düzeyde bilgi ve beceri gerektiren işlerde artarda ilerlemesidir. Diğer bir ifade ile, geleneksel kariyer yolunda ilerlemesidir. Çalışanlar aynı örgüt içinde kalarak basamaksal sırayı izleyebilir veya örgütten örgüte doğrusal kariyeri izleyerek hareket edip, kariyerlerini sürdürebilir (Aytaç, 2005: 194). Doğrusal kariyere birinin giriş düzeyindeki bir işle başlayıp sonra terfi etmesi ve üst düzey yönetici olması örnek verilebilir (Kurtoğlu, 2010: 12). Mesela iş yaşamına başlangıç aşamasında pazarlama bölümünde çalışan bir kişinin iki yılsonunda üretim şefliğine yükseltilmesi, sonrasında üst düzeyde yönetici olması ve en sonunda da başkanlık seviyesine ulaşması doğrusal kariyer kalıbına örnektir (Gerek, 2009: 68).

### **2.4.1.3. Kararsız Kariyer Kalıbı (Spiral)**

Birbirinden önemli farklılıkları olmayan ancak her biri farklı alanda inşa edilen farklı tipteki işleri elinde tutan bir kişi spiral kariyerdedir (Aytaç, 2005: 194). Örnek olarak bir teknik öğretmenin bir süre piyasada teknik eleman olarak çalışıp ardından öğretmenliğe başlaması daha sonra da bir örgütte yönetici olması spiral kariyer kalıbına örnek olarak verilebilir (Delipoyraz, 2009: 26).

### **2.4.1.4. Çoklu Deneme (Geçiş Tipi) Kariyer Kalıbı**

Geçiş tipi kariyerli bir kişi çok sık iş değiştirir ve her iş bir öncekinden önemli farklılıklar içerir. Örneğin okuldan mezun olduktan sonra 2 yıl bir mağazada yönetici olarak çalışan birinin daha sonra bir yıl bankada çalışması, daha sonra polis memuru olmak için eğitilmesi. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda karar vermede güçlük çekerek, sık sık geçiş yaparlar. Özellikle eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genelde bu kalıbı izlerler. Taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgâhtarlık, seyyar satıcılık gibi işleri kısa bir süre içinde yapan kişiler bu kalıpta yer alırlar (Aytaç, 2005: 195).

### **2.4.2. Kariyer Değerleri (Çıpaları)**

Edgar Schein, çıpa denilen iş yaşamı sonucu tatmin oluşturabilecek ya da isteklerin gerçekleşmesine engel olabilecek kişisel değerler kümeleri saptamıştır. Çoğu insanda kendileri için önemli olan iki ya da üç değer kümesi bulunmaktadır. Eğer örgüt bu değer kümelerinin üçünden ikisini tatmin edebiliyorsa bu sabit bir eşleşme olarak görülebilir (Çalık ve Ereş, 2006: 63).

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 hayat deneyimlerinin artmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyer değerleri mesleki deneyimler ve yaşam deneyimleri yoluyla gelişir. Bu değerler kişinin kariyer seçiminde en önemli belirleyicilerden birisidir. Kariyer değerleri bireylerin vazgeçmeyeceği değerler olup, bir değeri oluşturan birden çok ihtiyaç da olabilir. Birey terfi, işten çıkarılma veya yer değiştirme gibi iş değiştirme sırasında kariyer değerleriyle yüz yüze gelir ve böyle durumlarda bu değerlerin farkına daha derinden varır (Aytaç, 2005: 101).

Schein'in orijinal çalışmasında Kariyer Değerleri Kümesi öncelikle beş grupta (Şekil 2) toplanmıştır (Aytaç, 2005: 102-105):



Şekil 2. Kariyer Değerleri

**Kaynak:** Aytaç, 2005: 102.

**a. Teknik/Fonksiyonel Yetkinlik:** İşe ve göreve yönelik olmak, teknik becerilerini göstermek isteği baskın kariyer değeridir. Bu değerün öne çıktığı kişilerde uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme, örgütte yükselmekten daha önemlidir.

**b. Genel Yönetsel Yetkinlik:** Diğer kişilerin ve fonksiyonların örgüte ve yönetilmesine yönelik olumlu tutuma sahip olmak olarak tanımlanabilir.

**c. Girişimcilik ve Yaratıcılık:** Yeni ürün ve hizmet üretmek, bilgi ve becerilerini bu amaç için kullanmak veya yeni örgütler kurmak, bu kariyer değerinin önemli özellikleridir. Bu insanlar tamamen kendi kendilerini yönlendirirler.

**d. Özerklik/Otonomi-Bağımsızlık:** Bu değer baskın olduğu kişiler örgütsel sınırlamalar altında çalışmak istemezler. Kariyerlerinde temel belirleyici serbest hareket edebilmektir.



**e. Güvenlik ve İstikrar:** Örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı bu değere sahip kişilerin önemsedığı konulardır. Bu kişiler için iş ve istihdam güvenliği kariyer seçiminde belirleyici bir etkiye sahiptir.

**f. Hizmet ve Bir Amaca Kendini Adama:** Belli bireysel ve sosyal değerlere saygı, başkalarına yardım ve başarıya adanmışlık bu değeri yansıtan özelliklerdir.

**g. Saf Meydan Okuma:** Zor problemlerle uğraşmayı sevmek, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak bu değer varlığını gösterir.

**h. Hayat Tarzı:** Kariyeri daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görmek, iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak bu değer varlığını gösterir.

### 2.4.3. Kariyer Yolu

Kariyer yolu, kişinin kariyerini oluşturan işler olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, kariyer yolu çalışanı kariyer amaçlarına taşıyan iş pozisyonları (kariyer basamakları) dizisi olarak tanımlanabilir (Uysal, 2011: 61). Kişilerin kariyer yollarının belirlenmesi sürecinde, daha önce yaptıkları işlerin ve kişisel özelliklerinin incelenerek, ileriye dönük olarak başarılı olabilecekleri işlerin ortaya çıkartılması ve kariyerlerinin bu çerçevede belirlenmesi gerekmektedir. Öte yandan benzer nitelikte bilgi, beceri, yetenek ve davranış özellikleri gerektiren işlerin bir araya getirilerek iş ailelerinin oluşturulması da kariyer yollarının doğru ve tutarlı olarak belirlenmesinde önemli rol oynar. Kariyer yolları üzerindeki tüm kademelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyim gibi unsurların açık bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir (Dündar, 2010: 266-267). Kişinin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle kariyer yolunu iyi bir şekilde belirlemesi gerekmektedir (Ergun Özler, 2013: 130).

### 2.4.4. Kariyer Hareketliliği

Bireyin yükselmek ve ilerlemek amacıyla değişik örgütlerde görev yapması anlamına gelmektedir (Eryiğit, 2000: 3). Barone ve Schizzerotto (2011: 334) 'ya göre ise kariyer hareketliliği, içerisinde bireylerin çaba ve becerilerinin önemli rol oynadığı meritokratik (liyakata dayalı yönetim) bir yarış olarak algılanan bir kavramdır.

#### 2.4.5. Kariyer Durağanlığı

Bireyin kariyer hayatında meydana gelen duraklama periyotları anlamına gelmektedir. Bireyin iş değiştirme dönemlerinde, kişisel hayatını düzenleme aralıklarında meydana gelebileceği gibi, bireyin örgüt içinde yükselebileme imkânlarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumlarda oluşan ve "kariyer platosu" denilen hallerde de kariyer durağanlığı söz konusu olmaktadır (Eryiğit, 2000: 3). Plato sırasında görevler arası geçiş ya da yükselme söz konusu olamaz (Aytaç, 2005: 12).

#### 2.4.6. Kariyer Dengeleri

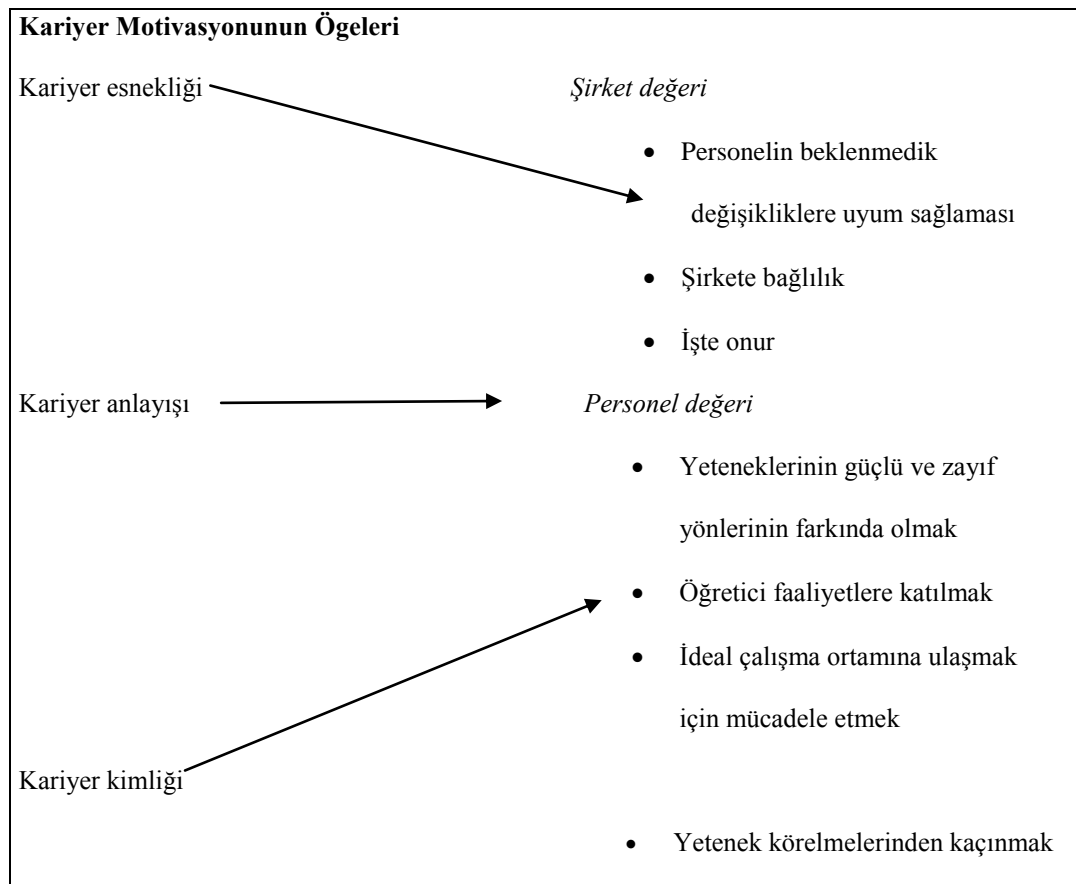
Bireyin kendisinde algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü ve ihtiyaçları, değer, tutum davranışları ve çevresi ile ilişkileridir. Bunlar bireyin kariyerini dengeler ve yönlendirir. Kişi kendisinde algıladığı özellikleri ile sosyal çevresi arasında bir ilişki kurarak kendisine ait bir denge oluşturmak için kariyer seçiminde bulunur (Eryiğit, 2000: 3). Kişisel değerler kümesi olarak da adlandırılabilen kariyer dengeleri, uygun kariyer seçimi ve yerleşiminde oldukça önemlidir. Örneğin; iş seçiminde ya da bir işten başka bir işe geçme kararını verirken denge unsurları devreye girmektedir (Aytaç, 2005: 13).

#### 2.4.7. Kariyer ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon farklı konu veya amaçlar için ele alınacağı gibi örgüt yönetimi için de önemli bir unsurdur. İnsanlar örgüte belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gelmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. İnsanların örgüt içinde amaçlara yönelik çalışmaları sonucunda edindikleri maddi ve manevi kazanımlar, kendilerini belirli bir yöne devamlı özendirir (Çalık ve Ereş, 2006: 44).

Örgütler, personelin kariyerlerini gerçekleştirmeleri için kariyer motivasyonlarını yüksek tutmalarına yardım etmek ihtiyacı hisseder. Kariyer motivasyonunun üç yönü vardır. Kariyer esnekliği, kariyer anlayışı ve kariyer kimliği. **Kariyer esnekliği**, personelin işlerini etkileyen sorunlarla mücadele etme dereceleridir. **Kariyer anlayışı**; (1) personel ilgi alanlarını, yeteneklerini, güçlü ve zayıf yanlarını ne kadar biliyor. (2) Bu algılamalar ile kariyer hedefleri ne derece ilgilidir. **Kariyer kimliği**; personelin işlerine bağlı olarak kişisel değerlerini tanımlama dereceleridir. Şekil 3'te personel ve işverenler için kariyer motivasyonunun hangi değerleri oluşturabildiği görülmektedir. (Çoğunlukla kariyer motivasyonu ile bir şirketin yaratıcı

olması ve yeniliklere uyumlu olması arasında önemli bir ilişki vardır). Yüksek kariyer esnekliğine sahip personel, çalışma ortamındaki engelleri aşabilir ve beklenmedik olaylara adapte olabilirler (iş sürecindeki veya tüketici talebindeki değişimler gibi). Onlar kendilerini sürekli öğrenmeye adanmışlar, yeteneklerini kullanmak için isteklidirler, kariyer yönetimi için risk alırlar ve örgütün başarısı için faaliyetlerde bulunurlar. Araştırmalar; düşük kariyer motivasyonunun özellikle yaşlılar ve tecrübeli personel için tehlikeli olduğunu göstermektedir (Noe, 2009: 398).



Şekil 3. Kariyer Motivasyonunun Değerleri

**Kaynak:** Noe, 2009: 398.

## 2.5. Yaşam Evreleri

Kariyer aşamalarını incelerken, yaşam dönemlerini de paralel olarak inceleme gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bireysel gelişimi ve evreleri ele alırken gelişimin ne anlama geldiğini de anlamak gerekiyor. Gelişim kavramı, düzenli, uyumlu ve sürekli bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Gelişim geleceğe dönük olup değişiklikler arasında belirgin bir ilişkiyi de içerir. Gelişim kavramı niteliksel ve niceliksel anlamda değişiklikleri kapsar. Gelişim, kısaca sayısal ölçümlerle açıklanamayan, birçok yapı ve

işlevi bütünleştiren karmaşık yapının ifadesidir. Bu bütünleşme nedeniyle, gelişimin her evresi kendinden bir sonraki evreyi doğrudan etkiler. Sonuçta hiyerarşi, bütünleşme ve yapısal bağıntı gelişim evrelerinin temel özellikleri arasındadır. Gelişim evreleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en belirgin olanları Sigmund Freud ve Eric Ericson'un yapmış olduklarıdır. Ericson, yaşam boyunca bireylerin sekiz psikososyal evreden geçtiğini belirtmiştir. Bu evrelerden dördü çocukluk dönemine, diğerleri ise yetişkinlik dönemine aittir (Gerek, 2009: 8). Bu evreler Tablo 1'de gösterilmektedir:

*Tablo.1. Psiko-sosyal Gelişme Kuramı Yaşamın 8 Evresi*

Dönem	Yaş	Psiko-sosyal Devreler	Olmaması Gereken	Olmadığı Takdirde
Çocukluk Devresi	0-1	Oral-duyum devre	Temel güvenlik	Temel güvensizlik
	2-3	Anal duyum devre	Bağımsızlık	Utanma, şüphe
	4-5	Fallik lokomotor devre	Girişimcilik	Suçluluk
	6-12	Latans(gizlilik) devresi	Çalışkanlık	Aşağılık
Yetişkinlik Devresi	13-18	Püberte ve adolesans	Kimlik kazanma	Rol karışıklığı
	19-25	İlk yetişkinlik	Sıkı dostluk	İzolasyon(yalnızlık)
	26-40	Yetişkinlik	Üreticilik	Verimsizlik
Olgunluk Devresi	40+	Olgunluk	Ego bütünleşmesi	Ümitsizlik,çöküntü

**Kaynak:** Özbay ve Öztürk, 1992: 19; aktaran Aytaç, 2005: 52.

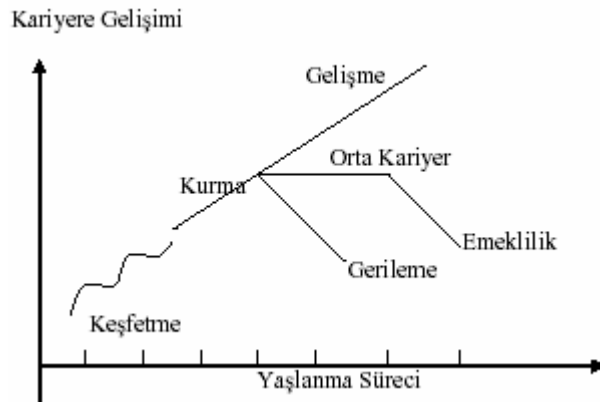
Her yaşam devresinde bireysel gelişmeye yönelik kariyer aşamalarının farkına varılmakta ve her aşama bir gereksinim ve görevle ayırt edilmektedir. Örneğin çocukluk, genellikle hayal gücü, rol yapma ile karakterize edilirken; delikanlılık çağı boyunca kariyer kimliği bireyin kendi kimliğinin birleşmesinde ortaya çıkmaktadır. Delikanlılık çağı, okul, iş ve boş zamanlarda mesleki ilgilerin araştırılması dönemi olarak da ortaya konulmaktadır. Yetişkinlik, eğitim ve emeklilikle sonuçlanmaktadır. Emeklilik ise bazı çalışanlar için işinden ayrıldığı ve yeni kariyerin başladığı bir süreç olabilir (Singer, 1990: 90; aktaran Aytaç, 2005: 61). Ülkemizde "sosyal güvenlik destek primi " ödeyerek örgütte çalışmaya devam edildiğine rastlanmaktadır (Eryiğit, 2000: 5).

## 2.6. Kariyer Aşamaları

İnsan yaşamı çeşitli evrelerden oluşur. Bu evreler, insanın kendi, ailevi ve mesleki gelişimini yakından etkiler. Her evrede insan, kendi gelişimi, üstlenmesi gereken ailevi rol ve sorumluluklar, meslek yaşamına ilişkin tercihler ve gelişmeler gibi

konulara kararlar alır ve uygulamaya koyar. Bunlar birbirlerini etkiler ve bir bütünlük gösterir (Dündar, 2010: 268).

Bu bağlamda, kariyer aşamalarını; keşfetme-arama, kariyer başlangıcı-kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma-emeklilik şeklinde 5 evreye ayırarak incelemek mümkündür (Şekil 4). Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.



Şekil 4. Kariyer Devreleri

**Kaynak:** Klatt, Murdick ve Schuster, 1985: 391; aktaran Sav, 2008: 16.

### 2.6.1. Keşfetme-Arama (0-25 yaş)

Keşif aşamasında bireyler, ne tür görevlerin ilgilerini çektiğini teşhis etmeye çalışırlar. İlgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlarlar ve meslektaşlarından, arkadaşlarından ve aile fertlerinden meslekler, kariyerler ve işlerle ilgili bilgi alırlar. Bireyler kendilerinin ilgisini çeken görevleri belirlediği sürece almaları gereken eğitim ve öğretimi takip ederler (Noe, 2009: 407).

Bu devre bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Daha çocukluktan itibaren bireyler, çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olur ve çeşitli konularla ilgilenmeye başlarlar. Çocukluk devresinde meslekler hakkındaki bilgi çok sınırlıdır. Çocuk daha çok çevresindeki kişilerin meslekleri hakkında bilgi sahibi olur. Bu devredeki mesleki ilgileri ise sınırlı bilgileri çerçevesinde bir heves niteliğindedir. Ergenlik döneminde bireyler, çeşitli meslekler hakkında daha gerçekçi bilgiler edinirler. Bu dönem bireysel kariyer yönetimi açısından çok önemlidir. Çünkü birey mesleki eğitim veren liselere bu dönemde başlamaktadır. Bireyin bu dönemdeki seçimleri çok sınırlı bilgi ile aile ve yakın çevrenin etkisi altında yapılmaktadır. İlk yetişkinlik devresinde birey, ya yükseköğrenime, ya da çalışma

yaşamına başlar. Kuşkusuz yükseköğrenim, bireysel gelişmeye katkıda bulunur. Ancak çeşitli bireysel gelişim faaliyetleri ile de benzer sonuçlar elde edilebilir (Şahinöz, 2006: 18-19).

### **2.6.2. Kariyer başlangıcı-kurma (26-35 yaş)**

Bu devrede birey yetişkinlik döneminde (Şahinöz, 2006: 19). Birey ilk aşamada kariyer amaçlarını belirledikten sonra, bu amaca ulaşmak için çaba harcar ve fırsat buldukça daha ileriye gitmeyi amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000: 150). Birey artık aradığı işi bulmuştur. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geri bildirim mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetler, düzenler. Bu dönem ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar (Tunçer, 2012: 217). Bu aşama tahminen yirmi beş yaşlarında başlar ve otuz beş yaşlarına kadar devam eder (Kurtoğlu, 2010: 9).

### **2.6.3. Kariyer Ortası (36–50 yaş)**

Bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. İş ile ilgili görevler artık hayati önem taşımaktadır. Yanlışlar cezalandırılır, başarı ödüllendirilir. Başarısız olanlar kendilerini yeniden değerlendirirler ve kariyer planlarını yeniden gözden geçirerek, gerekiyorsa yeni iş ararlar. Bu dönemde başarı, saygınlık, özgüven ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır (Taşçıoğlu, 2006: 13). Birey bu dönemde boşanma, sağlık sorunları, hayatı yeniden değerlendirme veya tamamen örgütteki işleyişlerden, çalışanlardan, vb. kaynaklanan örgütsel sorunlar nedeniyle kariyerinde bir düzlüğe girebilir (Özdemir Yaylacı, 2006: 82). Bu düzlükteki (platodaki) kariyer ortası çalışanları daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla mutsuzdurlar. “Kariyerini muhafaza etme safhası” da denilen bu dönemde kişi kendisini sorgulamaya başlar. Bir diğer ifade ile kariyer başlangıcındaki yaşam stilini, seçimini yeniden değerlendirir (Ünver, 2005: 12).

### **2.6.4. Kariyer sonu (56-75 yaş)**

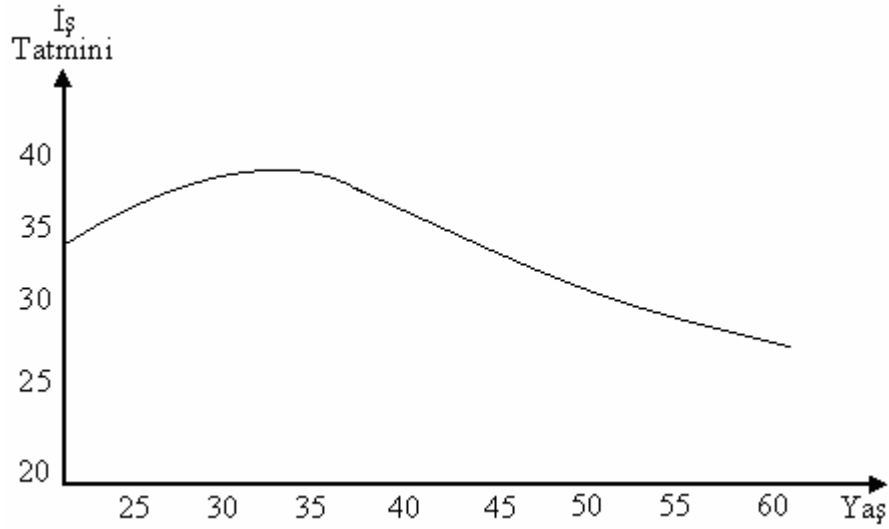
Bireyin kariyerinin en uzun safhası olup, kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kariyer ortasında meydana gelen sorunlar bu aşamaya da taşınır. Saygınlık ve

kendini gerçekleştirme ön plandadır (Taşçıoğlu, 2006: 13). Bu safha boyunca öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece tecrübelerinden yararlanarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar. Emeklilikle ne yapacaklarını düşünmeye başlarlar. Bireyler bu aşamada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır (Sav, 2008: 20). Bazı bireyler çalışma basamağının en üst düzeyine ulaşmıştır. Kişiler bu dönemde performanslarındaki hareketliliğin azaldığını ve muhtemelen hâlihazırdaki işlerine odaklanıp kaldıklarını fark ederler (Mat, 2004: 42-43). Performansı yüksek olan kişi ilgiyi üzerine çeker, daha çok öğretici ve koruyucu görev alabilir. Bu aşama, yaşama ve çalışma biçiminde yeni düzenlemelerin yapılacağı bir dönemdir. (Sav, 2008: 20).

#### **2.6.5. Azalma / Emeklilik (65–75 yaş)**

Bu dönem, değerlendirme ve dinlenme dönemidir. İşe gitme sorumluluğu ve zorunluluğundan kurtulmuş olan çoğu birey artık boş vakitlerin tadını çıkarırlar ve genç iken ihmal etmek durumunda kaldıkları uğraşlara kendilerini adarlar (Şimşek, 2010: 359). Bir önceki dönemden de sorunlar bu aşamaya taşınabilir. Bireyin fizyolojik açıdan yaşlanmasının da sonucu olarak, ciddi sağlık problemleri de bireyin kariyerini düşürme eğilimindedir. Gelişmekte olan ülkelerde ortalama ömrün, gelişmiş ülkelere göre daha da kısa olduğu düşünüldüğünde, bu eğilim daha da artar (Ünver, 2005: 12). Emeklilik genelde 55 veya 65 yaşlarında olmasına rağmen bazıları için bu durum bir şoktur, işin kaybı nedeniyle bireyler boşluk içine düşerler. Emeklilik kişi için yeni kariyer yollarının başladığı bir dönemdir. Bu aşamada bireyler, çalışırken fırsat bulamadıkları ilgi alanlarına ve isteklerine yönelirler (Taşçıoğlu, 2006: 13-14).

Kişi, seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacındadır. Ancak tatmin aynen kariyer safhalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu dönemde iş tatmininin azaldığı (Şekil 5) dikkat çekmektedir. (Aytaç, 2005: 75):



Şekil 5. İş Tatmini ve Yaş Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Luthans, 1992: 89; aktaran Aytaç, 2005: 75.

Şekil 5'te de görüldüğü gibi 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: 11).

Bu aşamaların her biri birey için ayrı öneme sahiptir. Keşfetme aşamasında kişi kendi kişiliği ve aldığı eğitimi göz önünde bulundurarak kariyerine başlamaktadır. Kurma aşaması bireyin kendisini acemi ve tecrübesiz hissettiği bir dönemdir. Kariyer ortasında ise birey artık kendini kanıtlamıştır, diğerlerine yol gösterici olmaya bu şekilde de kendini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bir yandan da bu dönemde yaşın ilerlemesi ile birlikte kişinin moralinin ve motivasyonunun bozulmaya başladığı görülmektedir. Kariyer sonu, kişinin emekliliğe hazırlandığı ve kendisini örgüt açısından daha önemsiz görmeye başladığı bir dönemdir. Azalma döneminde kişi emekli olma aşamasına geldiğinin farkındadır; isterse örgütten ayrılmakta isterse örgütte danışmanlık görevini yürütmeye başlamaktadır (Ergun Özler, 2013: 131-132).

## 2.7. Kariyer Aşamaları İle İlgili Kavramlar

Yukarıdaki açıklananların dışında kariyerle ilgili olarak bilinmesi gereken diğer kavramlar da vardır. Bu kavramlar; kariyer platosu, kariyer haritası, kariyer patikası ve kariyer hayat döngüsü şeklinde sıralanabilir.



### 2.7.1. Kariyer Platosu

Kariyer konusu ile ilgili olan ve bireyin kariyer yaşamının orta dönemlerinde karşılaştığı ve iş yaşamında önemli gelişme ve ilerlemelerinin durduğu noktayı ifade eden kavram kariyer platosudur. Kariyer platosu ya da düzleşmesi adı ile tanımlanan kavram, aynı zamanda birey için üst düzeylere yükselme olanaklarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade etmektedir. Günümüzde bireylerin orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun çözümü ancak etkili bir kariyer danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ile çözüme kavuşabilmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 6).

Kariyer platosu, “hiyerarşik terfi olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktası” olarak tanımlanabilir. Kavram; yetenek eksikliği ya da bazı diğer olumsuzluklardan dolayı bireyin artık terfi edemeyeceğini çağrıştırdığından negatif bir içeriğe sahiptir (Şimşek, 2010: 372).

İşte hiçbir ilerleme kaydedemeyeceğini düşünen bireyin moral ve motivasyonu düşmekte, işinden ve iş yerinden soğumaktadır. Günümüzde kariyerini ilerletmek isteyen birçok kişi için işte ilerleme beklentisi maddi beklentilerin bile önüne geçmektedir (Ergun Özler, 2013: 130).

Örgüt bireyinin heyecanının kaybolmasına; yetersiz ücret, yetki ve sorumluluk belirsizliği, yönetim tarzlarının astları tatmin etmemesi, vb. birçok neden gösterilebilir. Örgüt içi ve dışı çevreden kaynaklanan değişik sorunlarla karşı karşıya kalan ve bunları aşamayıp, beklentileri kırılan örgüt bireyini güdülemek oldukça güçtür. Dolayısıyla güdülenmeyen çalışanın verimliliği de düşük olmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar öğrenme ve gelişmeye de kendilerini kapatmışlardır (Şimşek ve Çelik, 2004: 23).

Plato, büyük ve gelişmiş örgütlerde büyük bir sorundur. Bu dönemin bireyler açısından uzun sürmesi hem iş görenleri hem de örgütü olumsuz etkileyecektir. Sorunun büyük örgütlerde daha dramatik olmasının nedeni, muhtemelen endüstriyel bürokrasi nedeniyle kişilerin belli bir pozisyonda gereğinden fazla bekletilmeleridir. Çoğunlukla yüksek seviyedeki pozisyonlar için mevcut pozisyonlardan çok fazla sayıda adayın varlığı, bireylerin basitçe bir platoya ulaşmalarına neden olur (Şimşek, 2010: 372).

### 2.7.2. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, örgütlerin belirlediği iş teklifleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, örgüt içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır (Atay, 2006: 12).

Kariyer Haritası'nda (Ünver, 2005: 34);

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri),
- Pozisyona örgüt içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,
- O pozisyondan örgüt içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceği belirtilir.

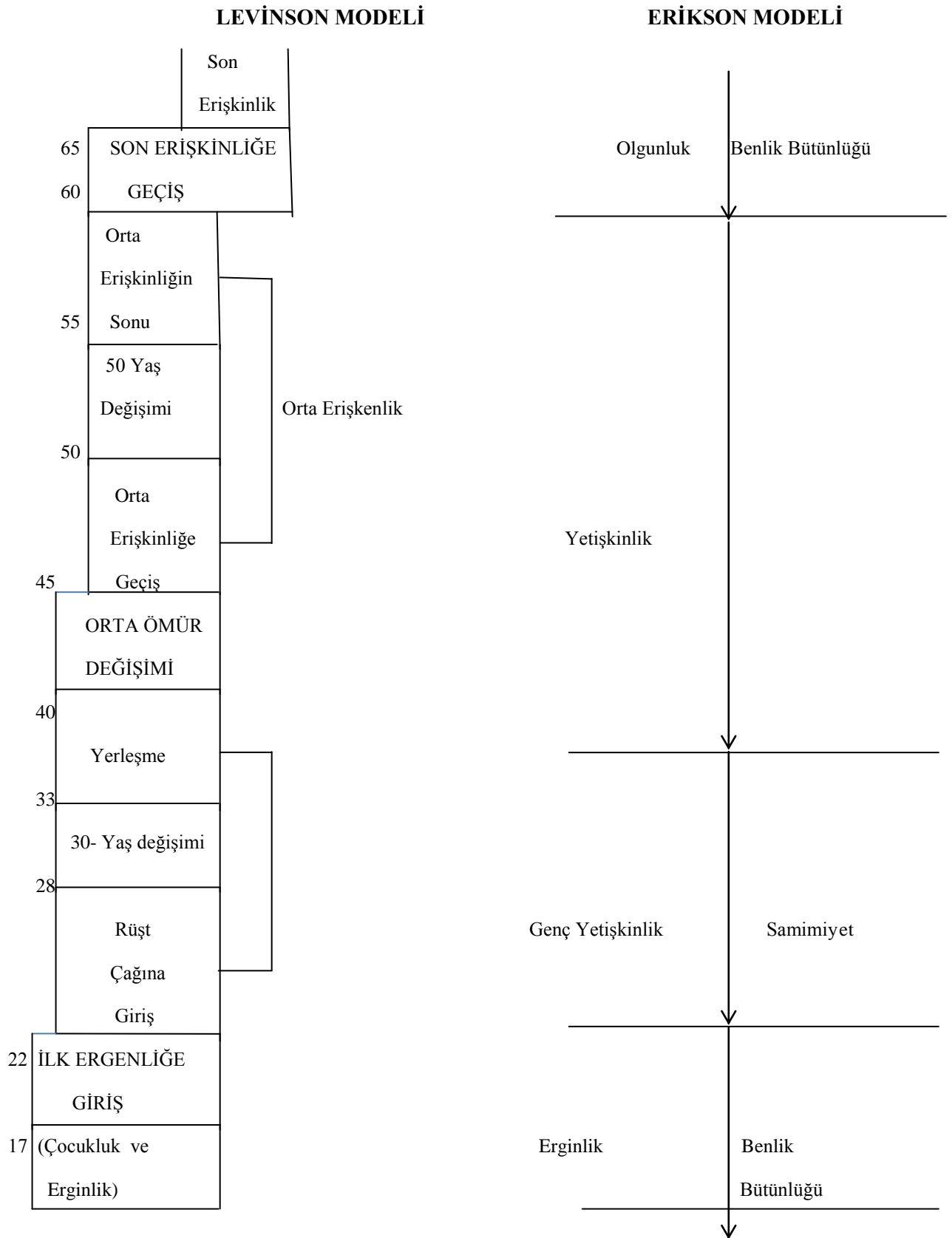
### 2.7.3. Kariyer Patikası (Kariyer Yörüngesi)

Kariyer konusu ile ilgili olan ve bireyin kariyer amacına ulaşması için izleyeceği yolları tanımlayan kariyer patikası da kariyer konusu ile ilgili bir kavramdır. Genellikle kariyer gelişim programlarının altında değerlendirilen kariyer patikaları için insan kaynakları sürekli araştırmalar yapmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 6). Kariyer patikası, arzulanan kariyer amacına ulaşılmada izlenen iş pozisyonlarını belirler (Atay, 2006: 12). Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şeması olarak da ifade edilebilir. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir (Şimşek ve Çelik, 2004: 23).

### 2.7.4. Kariyer Hayat Döngüsü

Bireyler, çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlu dönemleri tanımak ve onlarla baş etmek zorundadırlar. Bu nedenle de, öncelikle bireysel yaşam döngüsü ve özelliklerinin bilinmesi bu sorunlarla mücadeleyi kolaylaştırmaktadır. Yaşam döngüsünden kasıt, insanların doğal yetenekleri ve çevre ile karşılıklı etkileşimi altında erişkinliğe doğru olgunlaşmalarındaki gelişme evreleridir. Pek çok kuramcı, kariyer olayı ile ilgili analizlerini psikanalist Erik Erikson'un ünlü yaşam aşamaları kuramına

dayandırır. Erikson, bireyin yaşamını sekiz aşamada inceler. Bunların dördü çocukluk, dördü de yetişkinlik devrelerinde ele alınmaktadır. Erikson'un dört olgunlaşma dönemi şunlardır: Büyüme çağı, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık dönemleri. Çocukluk aşaması konumuzun dışında kalmaktadır. Büyüme çağında, bireyin görevi; benlik kimliğini elde etmektir. Gençlik döneminde, birey başkalarıyla tatminkâr ilişkiler kurmaya girişir. Yetişkinlik döneminde, Erikson'un tabiriyle, gelecek kuşaklarla ilgilenir. Son olarak yaşlılık döneminde ise, benlik bütünlüğünü- hayatın tatminkâr ve anlamlı olduğunu hissetme - elde etmek yönünde girişimlerde bulunur. Kariyerin evrimi konusundaki en ilginç yaklaşım, Daniel Levinson'a aittir. Bireyin yaşam dönemleriyle ilgili araştırmalarında Levinson, bireyin yaşam aşamalarını kariyer ile ilişkilendirerek bir model geliştirmiştir. D.Levinson'un söz konusu modeline göre birey, olgunlaşma süresince şu aşamalardan geçmektedir: Aileden Ayrılma (yaş 17-22), Rüşt Dünyasına Giriş (yaş 22-28), 30 Yaş Değişimi-Geçiş Dönemi (yaş 28-33), Yerleşme (yaş 33-40), Orta Ömre Geçiş (yaş 40-45), Orta Erişkinliğe Giriş (yaş 45-50); 50 Yaş Değişimi (yaş 50-55); Orta Erişkinliğin Sonu (yaş 55-60): Son Erişkinliğe Geçiş (yaş 60-65): Son Erişkinlik (65 yaş ve sonrası). Erikson ile Levinson'un modelleri şekil 6'da gösterilmiştir (Şimşek, 2010: 358-359):



Şekil 6. Kariyerler ve Hayat Döngüsü

**Kaynak:** Şimşek, 2010: 360.

## 2.8. Kariyer Yönetiminin Temelleri

### 2.8.1. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, örgütün ileride gereksinme duyacağı nitelikteki personeli zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetlerini kapsamaktadır. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanmasıdır (Dünder, 2010: 266). Örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları, bireylerin kariyer planları yapmalarını ve kariyer geliştirme çalışmalarını önemli ölçüde etkiler (Çalık ve Ereş, 2006: 88).

İşe almada, alınacak kişilerin nitelikli olmasına özen gösteren, terfi kanallarını açık tutan, kişilerin kendilerini geliştirmesinin önündeki engelleri eğer varsa kaldıran, hatta teşvik eden, bunlarla yetinmeyip personelinin niteliklerini artırarak kariyerlerini yükseltmeyi amaçlayan örgüt etkin bir örgüttür (Eryiğit, 2000: 10). Örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel başarı arasında yakın ilişkiler vardır. Kariyer yönetimi programlarının örgüt içinde verimli ve başarılı olabilmesi için üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir (Ünver, 2005: 25). Kariyerinin bugünü ve geleceği ile ilgili amaçlarını planlı biçimde ortaya koymasında bireye yol gösteren yöneticiler, kendi amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunmuş olurlar. Bu yönetsel düşünce, örgütlerde insan kaynaklarının etkin kullanımında geleceği dikkate alan yöneticiler için bir dayanak oluşturur (Ölçer, 1997: 87).

Kariyer yönetimi sistemlerindeki gelişmelerin ortaya koyduğu birtakım sonuçlar vardır. Bu sonuçlar beraberinde yeni yapılanmalar, planlamalar ve düzenlemeleri de getirmektedir. Kariyer sürecindeki gelişmelerin yarattığı sonuçları maddeler halinde şu şekilde sıralamak olasıdır (Akçay, 2005: 20-21):

Bireyler için;

- Kariyer sistemindeki gelişmeler, iş güvenliğinin önemini yitirmesine yol açmış ve bunun sağlanmasının zor olduğu görülmüştür. İş güvenliği yerine istihdam edilebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bireylerin istihdam edilebilirlik özelliğini (işle ilgili bilgi ve becerilerini) geliştirmek önem kazanmıştır.
- Yaşam boyu öğrenme istek ve yöntemlerini geliştirmek önem kazanmıştır. Değişen koşullara uyum yeteneğini geliştirmek zorunlu olmuştur. Kendini geliştirme olanaklarını sunan meslekler ön plana çıkmıştır.

- Kurumsal bağlılığın yerini işe bağlılık ve profesyonellik almıştır. Diğer kurum ve işyerleri ile ilişkileri sürdürmek, bir iş gören için gerekli hale gelmiştir.
- İş ve özel yaşam ayrımı önemini yitirmiştir. Özel yaşamda kurulan toplumsal ilişkiler önemini arttırmıştır.
- Bilimsel sorun çözme, yaratıcı ve analitik düşünme, ekip yönetimi ve takım ruhu anlayışına sahip olma, değişme, gelişme ve başarı güdüsünün yüksek olması, iletişim gibi konularda bireysel gelişime önem verilmeye başlanmıştır. Kendini tanıma ve gerçekleştirme kariyer yapmak için gerekli güdüler ve ihtiyaçlar olarak görülmeye başlanmıştır.

Örgütsel açıdan;

- Örgütler çalışanlarının istihdam edilebilirlik özelliklerini ve uyum yeteneklerini geliştirmenin önemini anlamışlar ve bunun yollarını aramaya başlamışlardır. Sahip olunan personeli geliştirmek yeni personel almaktan daha düşük maliyetlidir.
- Örgütsel kariyer yönetimi plan ve uygulamaları, bireyleri kendi kariyerini yönetmede daha yeterli hale getirme anlayışı ön plana çıkmıştır.
- Proje yönetimi, ekip çalışması gibi konularda eğitim çalışmaları yapmanın önemi anlaşılmıştır.
- Sürekli öğrenmenin gerektirdiği ve bu öğrenmeyi kolaylaştıran bir örgütsel yapılanma içine girmek artık kaçınılmazdır. Öğrenmeyi kolaylaştıran tüm yollar açılmalıdır.
- Örgütün paylaşılan misyon ve vizyonunu ortaya koymak örgütsel düzenlemelerde çok önem kazanmıştır. Örgütte çalışanlar arasındaki yatay iletişimi güçlendiren sosyal ilişkileri geliştiren bir iletişim sistemi kurmak gerekli hale gelmiştir.

### **2.8.2.Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Önemi**

Kariyer yönetimi konusu son yıllarda hızlı ve çok yönlü bir gelişme göstermiş, insan kaynakları yönetiminin en zor ve tartışmalı konularından biri haline gelmiştir. Örgütlerin ihtiyaç duyduklarında nitelikli eleman bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı, kariyer yönetiminin önemini artırmıştır (Bingöl, 2003: 244). Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların örgüt içinde

tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları birçok örgütte kariyer yönetiminin önemli bir yer tutmasına yol açmıştır. Yöneticiler, işgücü istihdamının sayısı ile değil, kalitesi ile ilgilenmeye başlamışlardır. Başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmıştır (Ünver, 2005: 25). Örgütlerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni bireyin iş doyumunu ve örgütsel sadakati sağlamaktır (Aytaç, 2005: 116).

Kariyer yönetimi, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmelerini kapsar. Örgütte kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu temin etmek suretiyle örgütte kalmasını sağlamaktır (Şimşek, 2010: 361). Birçok kişi hayatının büyük bir bölümünü çalışarak geçirdiği için, iş çalışanların bağlanma, başarı, güç ve gelişim gibi birtakım gereksinimlerini tatmin ettikleri bir yer haline gelmektedir. Kariyer yönetimi çalışanların bu ihtiyaçlarını gidermelerine yardım edebilir. Kariyer yönetimi işyerinin sosyal eşitlik, işyeri çeşitliliği ve kişisel özgürlüğün elde edilebileceği bir yer olması nedeniyle de önemli hale gelmektedir (Noe, 2009: 396).

Kariyer yönetimi, personelin; ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, örgüt içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini belirledikleri ve bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir. Kariyer yönetimi hem işveren perspektifinde hem de personel perspektifinde önemlidir. Örgüt perspektifinden, personeli kariyer planlamaları için motive etmekteki başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasında zorluk, daha düşük personel bağlılığı ve eğitim ve geliştirilme programlarına tahsis edilen paraların uygunsuz kullanımı ile sonuçlanabilir. Personel perspektifinde ise, kariyer yönetiminin yetersizliği hayal kırıklığına, örgüt içinde kendini değersiz hissetmeye ve uygun görevlendirme yapılmadığında örgüt içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine sebep olabilir (Noe, 2009: 397-398).

Birey, çalışma gücünü elde ettiği ve işe giriş yaptığında bundan sonraki aşamada bir yerleşim kurmakta ve kariyer yapmaktadır. Giriş "içeriye hareket" sürecini ya da bir örgütte yer almayı içermektedir. Böylece bir örgütün üyesi olan birey kariyerini geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi statü amaçları dışında, özellikle genç yaş grubuna dâhil olanlar, çalışma ilişkilerinin yakın, esnek ve yapıcı olacağını düşünmektedirler. Bu

düşünce bireyin üstlerle ilişkilerinin birey açısından önemini ortaya koymaktadır (Eryiğit, 2000: 9).

İlke olarak kariyer yönetimi örgütte görev yapan bütün personeli kapsama almalıdır. Aksi halde bazı personelin kayırıldığı düşüncesi örgütte çatışma ve performans kaybına neden olacaktır. Ancak bu ilke olarak böyle olmakla birlikte bazı personelin kendi kişisel tutumlarından kaynaklanan sebeplerle kapsam dışında tutulması gerekir. Bunlar şöyle belirtilebilir (Eryiğit, 2000: 10):

- a) Örgüt içinde halinden memnun olup yükselmeyi arzulamayan personel,
- b) Emekliliği yaklaşan personel ya da emekliliği yaklaşırsa dahi sonraki dönemde kendisinden yararlanılma düşünülmeyen personel,
- c) İlgi alanı işini ihmal edecek kadar başka alanlara kayan personel,
- d) Görevle ilgili bireysel sorunlarını ön plânda tutarak, bu sorunları uzlaşmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak örgüte ve diğer personele karşı tavır alarak bunu sürekli olarak sergileme eğiliminde olanlar.

Bir kuruma yapılacak en büyük katkıların başında fikirler, bilgiler, teoriler ve görüşler gelmektedir. Birey, kendini daha çok yapabilecekleriyle ortaya koyabilir. Aksi takdirde; hiçbir yönetici iş göreni hiçbir şekilde keşfedemez. Bunun yanında bireyin temel ihtiyaçları da göz önünde tutulabilmektedir. Bunların başında özellikle takdir edilme duygusu gelmektedir. Yapılanlar karşılığında bazı ödüller beklenebilir. Örneğin; terfi- transfer planlamalarında bireylerin özel bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçlarının dikkate alınması kariyer geliştirmeye ilgiyi artırmıştır. Yapılan işlerin kalitesinin karşılığında yönetim tarafından desteklenmek kariyer yönetimine önem kazandırmaktadır (Yorulmaz, 2007: 25).

Kariyer yönetiminin önemini anlayan örgütlerin dikkat edeceği en önemli nokta kariyer yönetimi uygulamalarının plansız bir şekilde başlatılmamasıdır. Etkin bir kariyer yönetiminin uygulanmasında önemli olan bu yönetim anlayışının yeterince anlaşılması olmasının gerekliliğidir. Yeterince anlaşılammış bir uygulama ise örgüte yarardan çok zarar getirecektir. Bu nedenle örgüt tepe yöneticilerinin bu anlayışı önceden iyi tanımaları ve benimsemeleri gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 83).

Örgütün gelecekte olmak istediği yeri (yani kendi kariyerini) ve bu doğrultuda yapılacak mevcut ve potansiyel işleri de açıkça ifade etmesi gereklidir. Hazırlanan iş



tanımları, iş gören için ve örgütün kendi faaliyetleri için yapılacak performans değerlendirme ve örgütün dış sistemlerle kuracağı çok sayıdaki iletişim ağına çalışanlarını da dâhil etmesi sonuçta sinerjik etkiyi yaratarak hem çalışanların kariyer gelişiminde etkili olacak hem de örgütün etkinliğinde rol oynayacaktır. Özellikle çalışanların bir araya gelmesini sağlayan seminerler, problem çözme teknikleri ve karar verme teknikleri kariyer planlama ve geliştirmede önemli rol oynayacaktır. Kariyer yönetimiyle günümüzde işyerleri yalnızca bir üretim ve yönetim süreçlerinin gerçekleştiği yer olmanın yanında fonksiyonel eğitimin de yapıldığı birer “okul” olma niteliğini kazanmaktadır (İrmiş ve Bayrak, 2000: 185-186).

### **2.8.3. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Amaçları**

Kariyer yönetimi programlarının genel amacı, iş görenlerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını örgüt içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece bu programlar sayesinde, doğru zamanda, doğru insanları yetiştirme olanağına sahip olur. Dinamik bir ortamda, heyecan ve motivasyonu kaybetmeden doğru hedeflere doğru zamanda koşacak, şimdiki ve gelecekteki görevleri etkili bir şekilde yerine getirecek kişiler bulmak, yerleştirmek, sürekli geliştirmek ve muhafaza etmek için planlı bir kariyer yönetimine ihtiyaç vardır. Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde kurumlar, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü ihtiyacını kendi içinde karşılama fırsatını yakalamış ve geleceğe daha fazla güvenle bakmış olur (Bingöl, 2003: 248-249).

Kariyer yönetiminin amaçlarını genel ve özel olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Buna göre genel amaçlar (Armstrong, 1991; aktaran Çalık ve Ereş, 2006: 81; Eryiğit, 2000: 7-8):

- Yönetimin başarılı olmasında gerekli örgüt ihtiyaçlarını sağlamak,
- Hangi düzeyde olursa olsun sahip oldukları becerileri kullanacak deneyim ve eğitime sahip bireyleri sağlamak,
- Yetenek ve becerilerini bir kariyer yapmada kullanabilmek için bireylere rehberlik etmek ve cesaret vermek.

Özel amaçları ise:

- Çalışanların, hem bugün hem de gelecekteki görevlerinde ihtiyaç duyacakları nitelik ve becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak,
- Örgüt amaçlarıyla personel beklentilerini bütünleştirmek,
- Yeni kariyer yolları geliştirmek,
- Kariyerinde durgunluk gösteren çalışanları yeniden güdüleyerek canlandırmak,
- Çalışanlara kariyerlerini ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat tanımaktır.

Kariyer yönetimi uygulamaları, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların bütünleşmesi amacıyla düzenlenmektedir. Bireyin kişisel amaçlarının örgütsel amaçlara uyumunun sağlanması için kariyer yönetimi uygulamalarında başarıyı etkileyen unsurlar da göz ardı edilmemelidir. Kariyer yönetimi sürecinde başarıyı etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çalık ve Ereş, 2006: 85):

- a) Kariyer yönetimi uygulamaları, örgütün kariyer planlarına ve amaçlarına uygun olmalıdır.
- b) Uygulama sürecinde tepe yöneticiler sürekli destek vermeli ve programları desteklemelidir.
- c) Hangi düzeyde olursa olsun yöneticiler bu sürece olumlu bakmalı ve çalışanların da bu bakış açısıyla uygulamalara katılımını sağlamalıdır.
- d) Bireysel planlamalar ve gelişim planlarının sonuçları, yöneticiler tarafından dikkatle ele alınmalı, alınan sonuçları objektif olarak değerlendirmelidir.

#### **2.8.4. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Faydaları**

Ulusal ve uluslararası rekabet ortamında kurumların ayakta kalabilmelerinin en önemli şartı etkin ve verimli insan kaynağına sahip olmaktır. Bu bağlamda çalışanların kurum içinde tatmin seviyesinin en yüksek seviyede tutulması gerekmektedir. Çalışanların beklentilerinin doğru tespit edilmesi ve karşılanması hem kurumlar hem de çalışanları için oldukça önemlidir. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi içinde kariyer yönetiminin doğru bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Kabadayı, 2013: 18). Her çalışan, işinde ilerlemek ve daha yüksek kademelere gelmek ister. Ancak mesleki basamaklarda yukarıya doğru ilerlemek her zaman kolay değildir. Kişinin iş hayatında

ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimi ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayrıca özelliği, çalışanların örgüt içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece çalışanların motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin yapıldığı örgütlerde çalışanlar 5 yıl sonra nerede olacaklarını bilebilirler (Tahiroğlu, 2002: 140).

Kariyer yönetimi uygulamaları; örgüte ve çalışanlara farklı boyutlarda yararlar sağlamaktadır (Aybatlı, 2008: 55-56):

Çalışanlar için;

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihleri yapmak,
- Bireyin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek

Örgüt için;

- Gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit etmek,
- Örgütün kullanımı için çalışanların becerilerini ve amaçlarını stoklamak,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini ortaya çıkarmak,
- Mikro ve bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak.
- İşgücünü tehlikeye düşürenleri, yeniden eğitmek ve harekete geçirmek,
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişimi kolaylaştırmak.
- İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırmak.

Yarımkaya (2011: 39), kariyer yönetiminin faydalarını kişisel motivasyon, kişisel gelişim, çalışan memnuniyetinin artırılması, kilit çalışanları aidiyet duygularının güçlendirilmesi, performans artışı, kaynakların verimli kullanılması, örgütün hedeflerine daha çabuk ulaşması olarak sıralarken; Beach (1980) daha kapsamlı bir

şekilde kariyer yönetiminin yararlarını aşağıdaki gibi özetlemiştir (Beach, 1980; aktaran Çalık ve Ereş, 2006: 83-84):

#### **2.8.4.1. Eşit İstihdam Fırsatı**

Kariyer geliştirme programı örgüt içinde başlangıç düzeyinden itibaren tüm çalışanlara ilerleme gösterebilmeleri için fırsat sağlar. Bu aynı zaman da kariyer yollarının belirlenmesi ve çalışanların ilerleme engellerinin ortadan kalkmasına yardımcı olur.

#### **2.8.4.2. İş Yaşamında Kalite**

Çalışanlar, özellikle genç çalışanlar kariyerlerini kontrol etmek isterler. Çalışanlar daha fazla iş memnuniyeti ve daha çok kariyer fırsatı beklentisi içindedirler. Bu nedenle kendilerini geliştirme çabası içine girerler.

#### **2.8.4.3. Yetenekli Personel Rekabeti Sağlama**

Üst düzey eğitilmiş personeller ve yöneticiler, kariyerlerini destekleyen ve kariyer geliştirme programları bulunan örgütleri tercih etmektedirler.

#### **2.8.4.4. Eskimeden Sakınma**

Teknolojide hızlı değişimler demografik değişimler, ekonomide iniş ve çıkışlar, tüketici taleplerindeki değişimler, çalışanların bilgi ve becerilerinin eskimesine neden olmaktadır. Kariyer geliştirme programları bu değişimleri önceden fark etmeye yardımcı olmakta ve yeni beceri elde etmelerini sağlamaktadır.

#### **2.8.4.5. Personel Kaybetmeme**

Kariyer geliştirme programlarının kurumsallaşmasıyla örgütler bireysel kariyer gelişimi eksikliğini neden olduğu çalışanın örgütten ayrılmasını engellemekte veya azaltmaktadır.

#### **2.8.4.6. Personelden Yararlanmayı Geliştirme**

Çalışanlar, kendilerine uygun sevdiikleri bir işte çalıştıklarında performansları daha yüksek olmaktadır.

### **2.9. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Kapsamı**

Kariyer yönetimi, yeni pozisyonları doldurmak, üretimin etkinliğini artırmak, kaliteyi yükseltmek ve mevcut durumun korunmasını sağlamak için kullanılacak en

etkili yöntemlerden birisidir. Bu nedenle kariyer yönetimi, son yıllarda hızla gelişerek evrim geçirmiş, örgütlerdeki önemli yönetsel işlevlerden biri olmuştur (Bingöl, 2003: 244).

Kariyer konusu ilk zamanlarda mesleki danışmanlık çerçevesinde ele alınmıştır. Bu dönemdeki çalışmalarda mesleklerin gerektirdiği özelliklerle kişilerin sahip olduğu özellikleri uygun biçimde eşleştirmek üzerinde durulmuştur. Kariyer konusu daha sonra örgüt içinde bireylerin etkin bir biçimde istihdam edilmesi çerçevesinde çalışılmıştır. Kariyerin diğer insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi, bireysel amaç ve ihtiyaçların bütünleştirilmesi bu dönemde üzerinde durulan başlıca konulardır (Mat, 2004: 21).

İşe başlama, atama/terfi/transfer/iş/alan değişikliklerini içeren kariyer yönetimi, uzun süre yönetim kademesinin kişisel gözlemlerine dayalı olarak yapılan kariyer planları ile gerçekleştirilmiştir. Somut ölçümlemelere dayanmayan bu uygulama, örgüte fayda yerine çalışanların örgüte olan güvenini sarsmıştır. Oysa sağlıklı şekilde uygulanan kariyer yönetiminde, çalışan memnuniyeti, güveni ve sadakati artmaktadır. Örgüt ise ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip işin gereğini yerine getirebilecek, kuruluşu geleceğe hazırlayacak bireylere sahip olur. Kariyer yönetimi sürecinin etkin olarak yürütülebilmesi, bu sürece yönelik yapılan organizasyona ve alt yapıya bağlıdır. Organizasyon; kuruluşun en tepe yöneticisinin başkan, fonksiyon yöneticilerinin ise (başta insan kaynakları) üye olarak yer aldığı bir kurul tarafından yönetilir. Bu organizasyon ile çalışanın, ilişkide olduğu tüm yöneticiler tarafından değerlendirilmesi sağlanmış olur. Alt yapı; kariyer yönetimine girdi teşkil eden değerlendirme uygulamalarının eksiksiz gerçekleştirilmesine ve sonuçlarının bir veri tabanında tutularak istendiğinde hızla ulaşılmaya olanak verir (Yarımkaya, 2011: 39).

Başarılı bir kariyer yönetim sürecinin başlamasında aşağıdaki oluşumlar gerçekleşmiş olmalıdır (Çalık ve Ereş, 2006: 87-88):

- a) Yönetici, çalışanın amaç ve ilgilerini anlamış olmalıdır.
- b) Yönetici ve çalışan gelişim aşamalarında anlaşmaya varmalıdır.
- c) Çalışanlar, yöneticilerinin kendi performans ve gelişim ihtiyaçlarını nasıl gördüğünü bilmelidirler.
- d) Yönetici, çalışana yardım etmek için kaynakları belirlemelidir.

Kariyer yönetim sürecinin kapsamını gösteren Tablo 2 dikkate alınarak, kariyer yönetim konuları şu şekilde açıklanabilir:

*Tablo 2. Örgütlerde Kariyer Yönetim Sürecinin Kapsamı*

Kariyer Yönetim Alanı	
<b>1. İstihdam</b>	<b>3. Eğitim ve Geliştirme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aday bulma</li> <li>- İşe alma gereklerinin belirlenmesi</li> <li>- Seçim</li> <li>- İşe başlatma ve oryantasyon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bireysel kariyer planlama</li> <li>- Eğitim ihtiyacının analizi</li> <li>- Eğitim programlarının oluşturulması</li> <li>- İnceleme/araştırma ve değerlendirme</li> </ul>
<b>2. Yerleştirme</b>	<b>4. İşten Çıkarma ve Diğer Seçenekler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kariyer bedellerinin belirlenmesi</li> <li>- Envanter ve yerleştirme sistemleri</li> <li>- Mevcut ve gelecekteki iş ve iş umanları belirleme</li> <li>- Seçim prosedürü</li> <li>- Yönetici terfi planları</li> <li>- Yeniden yerleştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşe son verme</li> <li>- Emeklilik</li> <li>- Transfer/nakil</li> <li>- Yerinde tutma</li> </ul>

**Kaynak:** Aykut, 1998: 58; aktaran Taşçıoğlu, 2006: 21

### 2.9.1. İç İşe Alım

Kariyer yönetiminin ilk mantıki unsuru, örgütün işe alma gereksinimlerini istediği nitelikteki insanları işe alarak göstermesidir. Özellikle örgütün niteliğe dayanan gereksinimlerine göre işe alma politikasının uygulanması arzu edilen bir durumdur (Atay, 2006: 15).

İç işe alım, örgütlerin ihtiyaç duyduğu personeli iç kaynaklardan sağlamasıdır. Bu işlemin, örgüt dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alım işleminden bir farkı yoktur. İç işe alımın, dış kaynaklardan işe alıma göre bazı yararları vardır. Bunlar; iç işe alım daha kolay ve kısa sürelidir, adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı ve gerçekçi bilgiye sahip olunur, örgüt kültürünü bilen biri işe alınır, iyi bir motivasyon kaynağıdır. İç işe alımın bu yararlarına karşın sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar; tüm açık pozisyonları örgütün mevcut personeli ile doldurmak imkânsızdır, örgütün dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar örgüte taze kan sağlar, açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulursa, örgüt bu nedenle bir süre sonra durağanlaşabilmektedir (Aybatlı, 2008: 61).

### 2.9.2. Seçme ve Değerlendirme

1960'lara kadar örgütlerde eleman seçiminde; 4 yıllık kolej mezunu olması, önceden iş deneyiminin olması, evlilerin tercihi gibi ölçütler, çalışacak adayların yetenek ve potansiyelini değerlendirmede kullanılırdı. Ancak günümüzde seçme ve değerlendirme uygulamaları, daha sistematik ve objektif olmuştur (Atay, 2006: 16). Ülkemizde kamu kurumları personel ihtiyacını karşılamak amacıyla getirilen bazı sınavlar, seçme ve değerlendirmeyi subjektif etkilerden arındırmaya yöneliktir. Yine devlet ve özel sektörde nitelik isteyen bazı işlerde (uzmanlık, müfettişlik gibi) uygulanan sınav yöntemleri de seçimin objektif yapılabilmesi içindir (Eryiğit, 2000: 8).

### 2.9.3. Eğitim ve Geliştirme

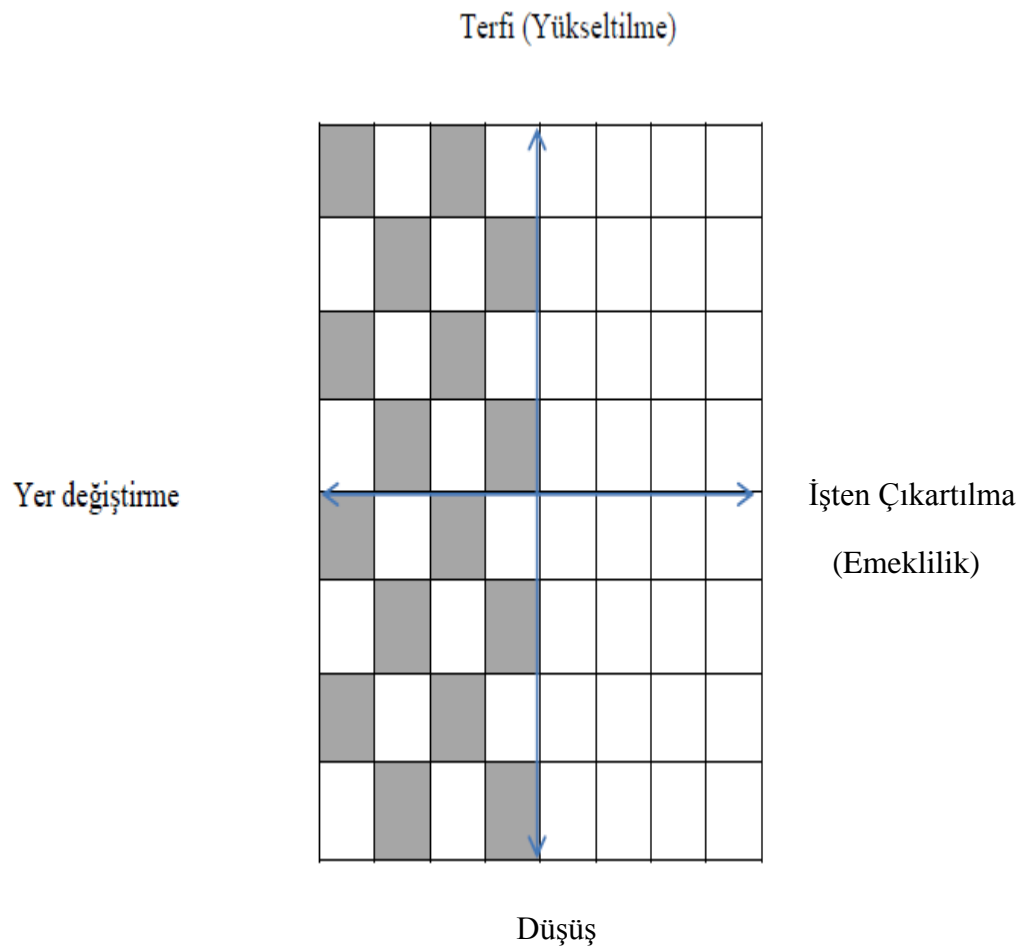
Örgütler istihdam etmekte oldukları personeli zaman zaman beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla eğitmek zorunda kalmaktadırlar. Bu ihtiyaç hem yeni teknolojik gelişmelerden hem de çalışanları örgüte daha bağımlı kılmak ihtiyacından doğmaktadır. Böylece personelin niteliklerini artırmakla örgütsel etkinliğin artması amaçlanmaktadır (Eryiğit, 2000: 9).

### 2.9.4. Terfi

Çalışanların yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret artışı yönüyle daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Terfi, personel seçim kararında daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş ise terfiinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemelerde önemli bir konu da performans değerlendirmesidir. Terfi ve ilerlemenin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması gereklidir. Örgütün kariyer yönetimindeki başarısı; açık, objektif bir terfi politikasına ve buna adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır (Aybatlı, 2008: 61). Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır (Taşçıoğlu, 2006: 22).

### 2.9.5. Transfer ve Yer Değiştirme (Rotasyon)

Transfer veya yer değiştirme; çalışanların bir işten başka bir işe, bir bölümden başka bölüme, bir iş yerinden başka bir iş yerine veya yeni bir coğrafi bölgeye yatay geçişi ve atanmalarıdır. Transfer veya yer değiştirme, çalışanların çoğu için gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bazıları için ailesel problemlerden ve çevre değişikliğinden kaynaklanan yeni sorunlara neden olabilir (Aybatlı, 2008: 62). Örgütte insanların satranç veya dama oyununda olduğu gibi, farklı konumlara yukarı, aşağı, sağa, sola gibi hareket ettirildiği görülmektedir. Bireyin örgütteki bu hareketliliği Şekil 7’de gösterilmektedir (Aytaç, 2005: 129):

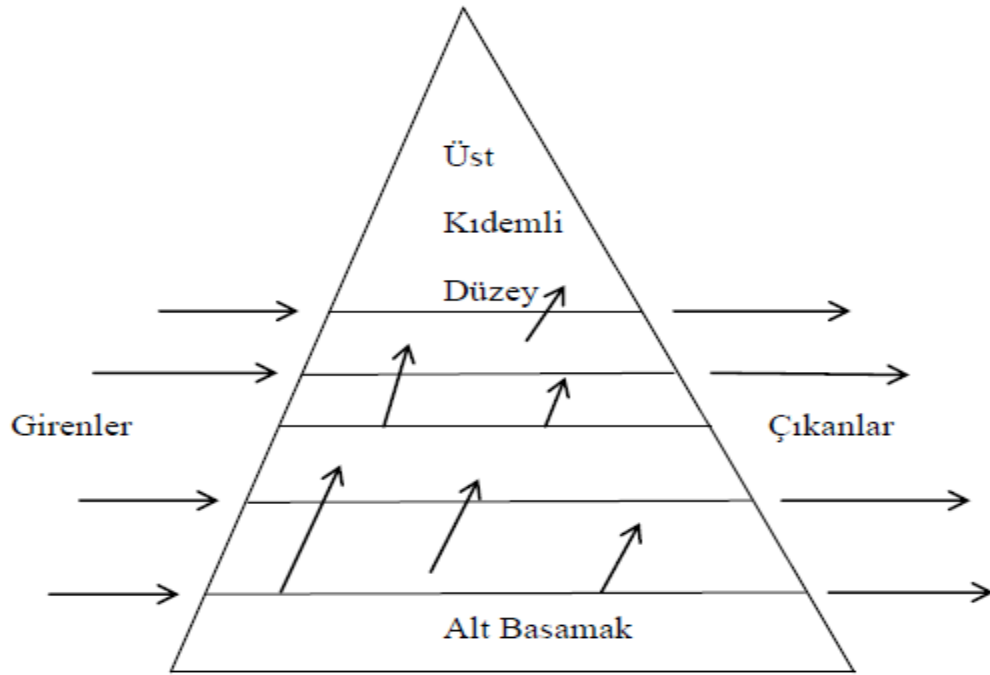


Şekil 7. Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği

**Kaynak:** Cascio, 1992: 323; aktaran Aytaç, 2005: 130.

Eğer örgütü bir piramit şeklinde düşünecek olursak, aşağıdaki Şekil 8'de görüldüğü gibi dikey ve yatay hareketlerin olacağı bir gerçektir (Aytaç, 2005: 130).





Şekil 8. Piramit Tipi Örgütlerde Kişilerin Hareketi

**Kaynak:** Beattie ve Tampoe, 1990: 17-28; aktaran Aytaç, 2005: 131.

Bu modelde de yeni mezun olup işe girenler alt basamakta yer alır. Alt basamak örgüte girişi sağlar. Meydana gelen her açık pozisyon içerden veya dışarıdan tedarik edilir. Örgüt içi atamalar elemanları işverene, işvereni de elemanlara bağlayarak eğitimi ve beceri gelişimini teşvik eder. Bazı örgütler daha üst basamaktaki açık pozisyonları örgüt içinden terfi yoluyla doldururlar. Bazıları da dışarıdan atama yolunu seçerler (Aytaç, 2005: 130).

Çalışanların çoğunluğu için transfer, gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bazıları için çevre değişikliğinden ve aileden kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumudur. Özellikle bölgesel çalışan örgütler tarafından bir yer değiştirme kararı, örneğin kişinin çok uluslu bir şirketin deniz aşırı bir ülkedeki şubesine atanması, bireyin sosyal, finansal, hatta psikolojik sorunlarla karşılaşmasına yol açabilecektir (Atay, 2006: 17). Örgüt açısından ise kariyer merdiveni, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine imkân sağlarken, diğer taraftan örgüt içinde insan kaynakları akışının etkili bir şekilde yönetimini de kolaylaştırmaktır (Taşçıoğlu, 2006: 23-24). Yer değiştirme sadece örgütün birey üzerinde bir kararı olarak görülmemelidir. Birey, özel yaşamındaki bazı koşulların değişmesi ve bu değişimin kendisini olumsuz yönde

etkilemesi sonucunda da yer değiştirme talebinde bulunabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 88-89).

### **2.9.6. İşten Çıkartılma**

Hem örgüt hem de çalışan için olumsuz bir durum olan işten çıkartılma, bireysel ya da örgütsel sorunların giderilememesi sonucunda uygulanır. İşten çıkartılmada örgütün ekonomik sorunları nedeniyle küçülmesi büyük etken olduğu gibi, çalışanın performans düşüklüğü, çalışma normlarına uymaması ve disiplinsiz davranışları, işten çıkarılmanın bir nedenidir. İşten çıkartılma, yasal metinler kapsamında yapılmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 89).

### **2.9.7. Emeklilik**

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile gerçekteşmektedir (Taşçıoğlu, 2006: 24). Kurumlar ise belli bir düzey ve emeklilik çağına gelmiş olan yetkinlik, bilgi ve beceri seviyesi yüksek olan çalışanlarından farklı alanlarda faydalanmak isteyebildiği gibi verimliliğin düşmemesi açasından genç ve dinamik çalışanları da tercih edebilmektedir. Bu bağlamda da kurumun içinde bulunduğu iş sektörünün yapısı ve rekabet gücü önem kazanmaktadır (Kabadayı, 2013: 22). Örgütler için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. İkincisi, örgütün emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumun belirlenmesidir. Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir (Aybatlı, 2008: 62).

## **2.10. Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri**

Kariyer yönetimi, sadece kurumun veya sadece çalışanların üstlenebileceği, sorumluluk alabileceği ve başarılı olabileceği bir süreç olmayıp her kesimin üzerine düşen görevi yaparken diğerleriyle de karşılıklı koordinasyon ve destek içinde olabileceği bir süreçtir (Atay, 2006: 19). Bu anlamda örgütler açasından kariyer yönetimine bakıldığında uygulanan bazı modeller vardır. Bunlar (Aydemir, 2011):

### **2.10.1. Akademik Model**

Bu modelde örgüt, çalışanlarına en alt kademedden başlayıp en üst kademeye kadar yükselme şansı verir. Kişisel gelişime önem veren bu model dışa "kapalı" bir modeldir. Çalışanlar, insan kaynakları ile etkileşimde bulunarak kariyerlerinde ilerleme

gösterebilirler. Genellikle bu modelin bankacılık sektöründe yaygın olduğu söylenebilir. Bu modelin faydaları şu şekildedir:

- Personel devir oranının düşük olduğu bir modeldir
- Daha nitelikli iş gücü işe alınır.
- Çalışanlar üst kademelere çıktıkça örgütle arasındaki bağ kuvvetlenir ve örgütü çok iyi tanıma çabası içine girer.

### **2.10.2. Kulüp Modeli**

Kariyerin ilk basamağından başlamak üzere örgütte geçirilen zaman esas alınır. Bu model için örgüt içinde geçirilen zaman ve kıdem esastır. Kulüp modeli de dışa "kapalı" bir modelidir. Örgüt dışı rekabetin mümkün olmadığı bu model genellikle kamu kuruluşlarında görülmektedir. Personel devir oranı oldukça düşüktür ancak iş tatmini azdır. Tüm bunlara rağmen personelin morali pozitiftir, çünkü örgütte daim olduğunu bilir ve bu güvenceyle çalışmalarını sürdürmektedir. Yoğun bilgi birikiminin ve rekabet ortamının olmadığı yerlerde bu modeli görmek ve yarar sağlamak mümkündür.

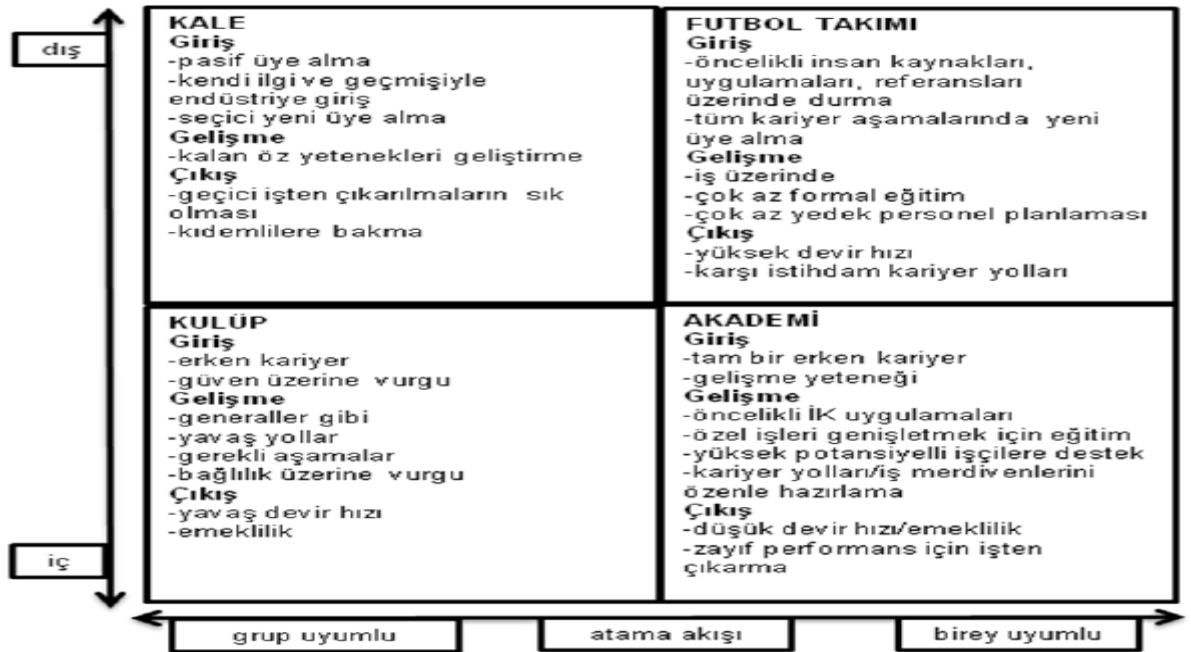
### **2.10.3. Futbol Takımı Modeli**

Bu model, her aşamada çalışanlarının yerine başka birinin gelmesi ihtimalinin söz konusu olduğu bir modeldir. Dışa "açık" bir modeldir. Örgüt performansı yüksek, yetenekli iş gücüne güvenir. Zaman ve maliyet açısından düşük bir modeldir fakat bazı sakıncaları vardır. Personel devir oranının yüksek olması ve örgütteki sadakat sorunudur. Yetenekli iş gücünün elde tutulması zorluğu görülmektedir. Çünkü bunu engelleyecek örgüt bağlılığı çalışanda yoktur.

### **2.10.4. Kale Modeli**

Bu modelde amaç, iş yerinde tutunabilmektir. Personel çıkarıcı ve iflas eden örgütler en çok bu modele sahiptir. Kale modelinde hem iç hem dış rekabet söz konusudur. "En iyi olan örgütte kalır" mantığı vardır, bu yüzden çalışanlar kendilerini ispatlamak için iç rekabete girerler. Daha az personelle daha çok nitelikli iç amacı taşıyan bu model personel devir oranının ve maliyetlerin yüksek olduğu bir modeldir.

Şekil 9' da kariyer sistemleri modelleri işe giriş, işte gelişme ve işten çıkış aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 9. Kariyer Sistemleri Modeli

**Kaynak:** Sonnenfeld ve Peiperl, 1988; aktaran Şimşek ve Çelik, 2004: 70.

Sonnenfeld (1992), her bir kariyer yönetim modelini Şekil 10'da gösterildiği gibi farklı örgütleri örnekler vererek değerlendirmiştir:

<b>Yüksek</b> <b>Rekabet</b> <b>Düşük</b>	<b>AKADEMİ</b> (IBM,HP)	<b>FUTBOL TAKIMI</b> (Danışmanlık, halkla ilişkiler)
	<b>KLÜP</b> (Hükümet, kamu hizmet kurumları)	<b>KALE</b> (Perakendeciler, hava yollar)
	Düşük	Yüksek
	Açıklık	

Şekil 10. Örgütlerin Sınıflandırılması

**Kaynak:** Soysal, 2006: 12.

### 2.11. Örgütlerde Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetimi içindeki süreçleri örgüt açısından, kariyer planlama ve kariyer geliştirme olarak ikiye ayırabiliriz. Bu süreçlerde kendi içinde dört aşamalı basamak söz konusudur. Bunlar (Kabadayı, 2013: 28):

1. Kariyer patikasının çizilmesi,
2. Kariyer danışmanlarının atanması,
3. Bireysel ve örgütsel kariyer planların belirlenmesi ve geliştirilmesi,
4. Planlamaya dâhil edilecek personelin belirlenmesi.

### 2.11.1. Kariyer Patikasının Çizilmesi

Örgütler hedefe ulaşmak için hangi yolun izleneceğini sistematik bir şekilde belirlemeye çalışır. Kariyer patikasının çizilmesi de bireylerin kariyer hedeflerine ulaşması için neler yapılacağı konusunda yol gösterici niteliğindedir (Sav, 2008: 11).

Örgütler, bünyelerinde tepe noktalarına olabilecek yükselmeleri tesadüflere bırakmazlar. Yukarılara tırmanacak bireyleri seçerler ve kariyer yörüngesinde yükselmelerine yardımcı olurlar. Kariyer patikasının çizilmesinde ilk işlem, örgüt içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasıdır. İkinci adım, değişik pozisyonlar arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılmasıdır. Bunlardan sonra, uygulamada benzerlik gösteren işler “iş aileleri” adı altında bütünleştirilir. Son olarak, bir araya getirilmiş işler arasında mantıksal bağlar pekiştirilerek güçlendirilir. Böylece örgüt üyesi bireyler özellikle de alt kademelerde görev yapan kişiler, ileride yapacakları iş ile ilişkilendirilebilecek olan, ancak daha çok bilgi ve yetenek gerektiren aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon görevi için hazırlanıp yetiştirilebileceklerdir. Bu olgu kişinin kendisi için çizilmiş kariyer patikasında yukarılara doğru tırmanması demek olacaktır (Şimşek, 2010: 362). Şekil 11’de örgütlerdeki kariyer patikası gösterilmektedir:

Ofis Yöneticisi	Birim Yöneticisi	Bölge Yöneticisi	Bölüm Yöneticisi	Departman Yöneticisi	Başkan Yardımcısı	Başkan
				GENEL MÜDÜR	ÜST YÖNETİCİ	
İLK KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ			ÜST YÖNETİCİ

Şekil 11. Kariyer Patikası

**Kaynak:** O’Brien, 1994: 217; aktaran Şimşek ve Çelik, 2004: 24.

Şekil 11’de, “Kariyer Patikası”nın örgütsel yaşam sürecinde bireylerin, arzuladıkları kariyer amaçlarına ulaşmada izledikleri iş pozisyonlarını belirttiği görülmektedir.

### **2.11.2. Kariyer Danışmanlarının Atanması**

İnsan kaynakları yönetimindeki en önemli uygulamalardan bir tanesi de çalışanlara kariyer danışmanlığı yapmaktır. Örneğin, çalışan kendisi ile ilgili olarak terfi olanakları, iş genişletme ve rotasyon şartlarını bilmelidir (Tahiroğlu, 2002: 141). Şayet örgüt, bir soruna ciddi olarak eğilmek istiyorsa, danışman kullanma konusunda daha duyarlı olmalıdır. Kullanılacak olan danışmanlar örgüt içi ve dışı kaynaklardan sağlanabilir. Ülkemizde büyük örgütlere yönelik olarak yapılan bir Ölçek uygulamasında, kapsama alınan örgütlerin tamamında örgüt genelinde ve çalışanların tümünü kapsayacak şekilde yöneticilerin kariyer danışmanlığı yaptıkları ve söz konusu örgütlerin %85’inin bunu yılda bir kez yerine getirdiği belirlenmiştir (Şimşek, 2010: 362-371).

İşgörenin kariyer isteklerini örgütün gereksinimleri ile karşılaştırma ve uyum sağlama fonksiyonunu örgütlerde çoğu kez yöneticilerin ve bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanların üstlendiğini görülmektedir. Bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında, eğer görev yöneticilere verilmişse, yöneticilerde mutlaka bu görevle ilgili yeterlilik aranmalı, yetersiz kalan yöneticilerin kariyer danışmanlığı alanında eğitilmelerine gidilmelidir (Atay, 2006: 29).

### **2.11.3. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlarının Belirlenmesi ve Geliştirilmesi**

Kariyer planlarının hazırlanması aşamasında yanıtlanması gereken bir takım bireysel ve örgütsel sorular vardır. Bu sorular aşağıdaki tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Kariyer Planlarının Hazırlanması Aşamasında Yanıtlanması Gereken Bireysel ve Örgütsel Sorular

BİREYSEL		ÖRGÜTSEL
• Neredeydim?	↔ (Yapılan İşlerle İlgili Özgeçmiş)	• Neredeydi?
• Şimdi Neredeyim?	↔ (Mevcut Pozisyon)	• Şimdi Nerede?
• Nerede Olmak İstiyorum?	↔ (Geleceğe İlişkin Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Amaç ve Hedefler)	• Nerede Olması Uygundur?
• Hangi Olanaklardan Yararlanabilirim?	↔ (Kariyer Yolları)	• Hangi Olanaklardan Yararlanabilir?
• Oraya Nasıl Ulaşabilirim?	↔ (Bu Amaç ve Hedeflere Ulaşmak İçin Yapılması Gerekenler)	• Oraya Nasıl Ulaşabilir?

**Kaynak:** Bolat ve Aytemiz Seymen, 2003: 12.

Amaçlar doğrultusunda belirlenmiş olan kariyer yolunda, objektif veriler toplayarak, çalışan ile ilgili bilgiler, yönetim uygulama sonuçları, performans değerlendirme sonuçları gibi tüm objektif veriler toplanır. Çalışan profilleri oluşturularak, bireyin potansiyel yetisi ortaya çıkarılmaya çalışılır. İş görenlerin potansiyel yetileri saptanarak, burada da aynı şekilde potansiyel yetenek ortaya çıkarılmaya çalışılır (Kabadayı, 2013: 30). Bireysel kariyer sistemi ve örgütsel kariyer sistemi birbirini tamamlayıcı ve birbiriyle simbiyotik ilişki içinde olan uygulamalardır (Çörtük, 2009: 31).

Bireysel düzeyde kariyer planlama, öncelikle kendini tanımayı gerektirir. Bir kariyer planlamada, bireyin hedeflerini oluşturmadan önce gerçekten neyi istediğini dürüstçe belirlemesi gerekir (Çalık ve Ereş, 2006: 101). Kişi kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, değerler seçenekli gelişim fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını belirler. Bireysel kariyer planlama kişilerin kendilerini anlamaları ve kendilerini değerlendirmeleri ile başlar. Bundan dolayı çalışan kişinin öncelikle kendisini değerlendirerek uygun bir kariyer planlaması yapması gerekir (Ertürk, 2011: 216).

İş hayatına yeni atılacaklar için kariyer planlama sürecindeki bireylerin hayattan ne bekledikleri ve neler yapmak istedikleri büyük önem taşımaktadır. Burada sorumluluk örgütlerden çok bireylerin üzerinde toplanmaktadır. Çünkü örgütler kariyerlerine yeni başlayanlardan gelen geribildirimler doğrultusunda kendileri için bir kariyer planı çezeceklerdir. Yeni bir mezun ne yapmak istediğine doğru bir biçimde karar verebilmek için bir plan oluşturmalıdır. Bu planda birey yeteneklerini, kendisini motive eden unsurları, kendine olan özgüvenini, ihtiyaçlarını, isteklerini, arzularını,

hırslarını, umutlarını, hayallerini, fikirlerini ve planlarını, ilgisini çeken kariyer fırsatlarını, sahip olduğu potansiyeli ve seçenekleri hakkındaki kişisel tutumunu, kendi yeteneklerini ve sınırlı olduğu alanları oldukça net bir biçimde belirlemeli ve buna göre bir hareket planı oluşturmalıdır (Tahiroğlu, 2002: 142).

Yeni mezunlar için standart bir kariyer gelişimi planında beş basamak bulunmaktadır. Bunlar (Tahiroğlu, 2002: 142-143):

- Öncelikle birey kendi kendini değerlendirmeli,
- Olanaklarını araştırmalı,
- Bunlar doğrultusunda kendine bir plan oluşturmalı,
- Planı doğrultusunda harekete geçmeli,
- Ve çıktıları değerlendirmelidir.

Yeni mezun bir genç kendini değerlendirirken yukarıda sayılan tüm istek ve arzularını tarafsız bir şekilde gözden geçirmelidir. Bazı insanların yapmak istedikleri ile yapabilecekleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Yanlış yapılan seçimler sonucunda insanlar günde ortalama 8 saatlerini sevmedikleri işleri yaparak geçirmek zorunda kalabilmektedirler. Sonuç olarak bu durum, performanslarına yansımakta, iş tatminlerini ve morallerini düşürmekte ve tüm bunların sonucunda sürekli iş değiştirerek farklı arayışlarını kariyerleri boyunca sürdürmektedirler. Genel anlamda ülke ekonomilerine katkıları açısından hem de bireysel mutlulukları açısından yeni mezun gençlere doğru bir karar verebilmek için büyük sorumluluklar düşmektedir (Tahiroğlu, 2002: 143).

Örgütsel kariyer planlama sisteminin başarıya ulaşması için, bireysel kariyer planlama sisteminin sağlıklı işlemesi ve iş görenin bireysel kariyer planlama ilkelerine uygun biçimde bir iş yaşamını yaşaması gerekmektedir. Hazır bulunuşluluk düzeyi yeterli olan iş görene, örgüt kariyer planlamada danışmanlık rolünü üstlenerek, örgütsel kariyer planlama sisteminin temelini atmış olur. Örgütsel gereksinimler doğrultusunda, örgütteki mevcut iş gören potansiyeli kariyer planlama temelli kariyer danışmanlığını iş görenlerine sağlayarak, iş görenlerin örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için yönlendirebilir ve örgüt ile iş gören arasında ortak hedefleri gerçekleştirmek üzerine uzlaşma sağlanabilir (Çörtük, 2009: 29-31).

#### **2.11.4. Planlamaya Dâhil Edilecek Personelin Belirlenmesi**

Örgüt bazında bir kariyer modeli oluşturulurken öncelikle saptanması gereken, hangi personelin planlama kapsamında değerlendirileceğinin belirlenmesidir (Atay,



2006: 28). Böylelikle gereksiz zaman ve emek kaybı önlenemediği gibi, dâhil olan çalışan açısından da hedefler netleşir (Kabadayı, 2013: 31).

Çalışanlar işe başladıktan sonra yönetim, onların iş performanslarını izler. Bu aşamada iş görenlerin zayıf ve güçlü yönleri not edilir. Sonuçlar olumlu ise geçici kariyer kararı verilir. Geçici kariyer kararı kişisel ihtiyaçlar, kabiliyetler ve arzular ile örgütün arzu, istek ve ihtiyaçlarına dayandırılır (Ertürk, 2011: 219).

Örgütte görev alan bütün personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsama alınması ideal bir durumdur. Ancak, ilke bu olmakla birlikte, planlama sürecinde kapsam dışı kalan bazı gruplar da olabilir. Planlamada devre dışı kalması söz konusu olabilecek personel arasında; örgütsel yapıda daha üst pozisyonlarla ilgilenmeyenler, yükselme ve gelişmeyi amaçlamayanlar ve örgütte emekliliği yaklaştırmış olanlar sayılabilir (Şimşek, 2010: 362).

## **2.12. Örgütlerde Kariyer Planlaması**

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. Örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme süreci, kariyer planlamasıdır (Şimşek, 2010: 364). Kariyer planlama kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir ve örgütteki yükselmesine ilişkin planlar yapar (Yalçın, 1994: 97).

Birey, hedeflerini kısa ve uzun dönemli olarak belirlemelidir. Nerede olduğunu, nereye gittiğini ya da nereye ulaşmak istediğini bilmek durumundadır. Birey ne yapmak istediğine ve hedeflerine karar verdikten sonra çabasını buna göre ayarlamalıdır. Her şeyden önce bireyin kendisini düşünmemesi veya başkalarını kendisinden fazla düşünmesi mümkün değildir. “Komşunu kendin gibi sev” diye bir deyim vardır. Burada, bireyin kendisini her şeyin önünde tuttuğu ifade edilmektedir. Buna göre, en iyi olmak çok önemlidir (Karadal, Kılıç ve Güven, 2008: 415).

Kariyer planlamasının örgütsel yönü, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarıyla ilgilidir (Şimşek, 2010: 365). Örgütsel kariyer planlaması, örgüt tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Örgüt yöneticileri, amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirirler. Örgütsel kariyer planlaması, özellikle bireysel

kariyer planlamaları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çalışmalara destek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyarlanması konusunu içermektedir (Sav, 2008: 25). Artan rekabetçi çevre ve çalışanların beklentilerindeki artışlar, belirsizliği yok etmeye yardım etmek amacıyla daha fazla bireysel sorumluluk ve stratejik kariyer planlamasını gerektirmektedir (Karadal, vd., 2008: 400). Bir örgüt, sürekli gelişen ve değişen iş çevresinde sürdürülebilir bir rekabet için ihtiyaç duyulan işgücünü ve ihtiyaç duyulan yetenekleri belirleyerek faaliyette bulunma kabiliyetini iyileştirmek için örgütsel kariyer planlamasını gerçekleştirmek zorundadır (Bingöl, 2003: 246). Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, örgüt içi ve dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması, planların uygulanması süreçlerini içerir (Tahiroğlu, 2002: 139).

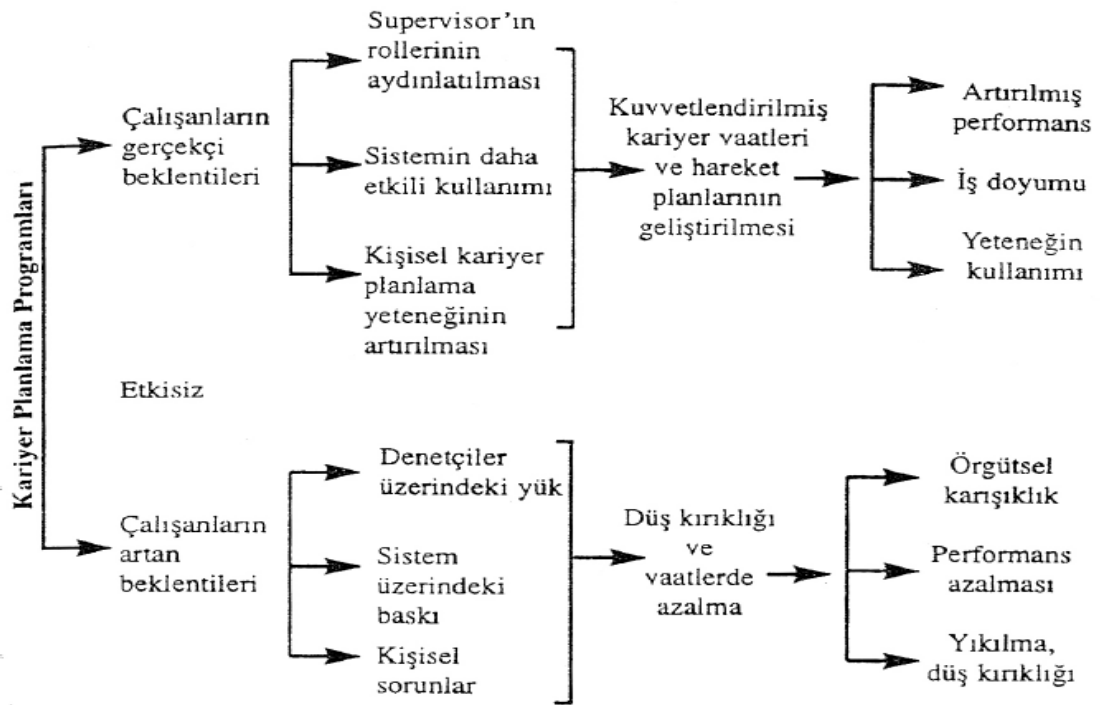
### **2.12.1. Örgütlerde Kariyer Planlamanın Önemi**

Kariyer planlaması örgüt ve çalışan arasında bir nevi psikolojik sözleşmedir: Psikolojik sözleşme, küçülme ve yönetsel kademeleri azaltma gibi çağdaş yönetsel uygulamalar ile kısıtlanan kariyer olanakları hakkında örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi düzenler (Uysal, 2011: 8). Kuşkusuz bir örgütün, kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olması gerekir. Örgüt, bireyin ihtiyaçları kadar örgütün ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak yardımcı olursa, hem örgüt hem de çalışanlar ihtiyaçlarını tatmin edebilirler (Bingöl, 2003: 246).

Kariyer planlaması bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılması ve bireyin kariyer amaçlarını başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü etkilemektedir. Birey bu planın alıcı ve uygulayıcısı olarak yalnız gibi gözükse de, örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu anlamda örgüt ve birey eşit derecede sorumluluğa sahiptir (Şener, 2010: 47). Örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve örgütün hedeflerini bir araya getirerek verimliliği artırmada insan kaynakları yönetiminin bir unsuru olan kariyer planlaması bir örgütte mevcut fırsatlarla, bireyin kariyer özelemlerinin karşılaştırılmasını da içermektedir. Bireylerin kariyer planlamalarını yapabilmeleri için örgütlerin öncelikle örgütsel kariyer planlamalarını yapmaları gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 93-97). Örgütsel kariyer planlaması, örgüt

tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Örgüt yöneticileri, amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirirler. Örgütsel kariyer planlaması, özellikle bireysel kariyer planlamaları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çalışmalara destek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyarlanması konusunu içermektedir (Sav, 2008: 25).

Etkili bir kariyer planlamada, daha gerçekçi beklentiler geliştirmek gerekir. Eğer kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden çok, mevcut potansiyel gelişimine dayalı bir kariyer hareketi üzerine odaklaşırsa daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk gibi durumlar önlenmiş olur. Şekil 12'de de görüldüğü gibi çalışanların gerçekçi beklentileri; örgütü kariyer kaynaklarının daha etkili kullanımına yönlerecek ve bireysel yeteneğe yönelik daha etkili bir kariyer planlamasının geliştirilmesine yol açacaktır (Şener, 2010: 49).



Şekil 12. Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi

**Kaynak:** Walker, 1980: 349; aktaran Aytaç, 2005: 147.

### 2.12.2. Örgütlerde Kariyer Planlamanın Amaçları ve İlkeleri

Kariyer planlaması yapılırken uyulması gereken en temel prensip, kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yeteneklerin belirlenmesidir. Kariyer planlamasının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Kariyer planlama çalışmaları ile örgüt içerisindeki tüm çalışanlar için hem yatay hem de dikey kariyer olanağı yaratma hedeflenirken, örgütün hedeflerine de kısa sürede ulaşması amaçlanmaktadır (Dilsiz, 2011: 32). Örgütsel kariyer planlamanın amacına yönelik uygulanmasında yöneticilerin planlama sürecindeki etkinliği büyük önem taşımaktadır. Yönetici ve danışmanların bu aşamada dikkatli olması bireyin kariyer planlamasını olumlu yönde etkiler (Çalık ve Ereş, 2006: 95).

Kariyer planlamasının örgütsel ve bireysel amaçları aşağıda açıklanmıştır.

1) Örgütsel kariyer planlamasının bireysel amaçları aşağıda sıralanmıştır (Uzun, 2003);

**a- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı:** Bu, örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmelerini gerektirir. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve karlılığın artırılmasıdır.

**b-Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş görenlerin değerlendirilmesi:** Çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.

**c- Yeni ve farklı bir alana giren iş görenin değerlendirilmesi:** Bazı durumlarda iş gören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından iş görenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem iş gören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.

**d- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi:** İş başarımının yükseltilebilmesi için, iş görenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması

gerekmektedir. İŖe yeni başlayan çalışan için, iŖe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan iŖ görenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeler izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imknlarından yararlanılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

**e- İŖ görenlerin tatmininin, sadakatinin ve iŖe bağlılığının sağlanması:** rgtte çalışan iŖ görenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iŖ görenin rgttten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkindir. Diğer unsur ise, iŖ görenin doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya “nemli” sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak, creti yetersiz olsa bile, toplumsal anlamda st düzey statü tatmini getiren konumlar tercih edilebilmektedir.

**f- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi:** rgt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.

Kariyer planlamasının örgütsel amaçları aşağıda sıralanmaktadır (Şener, 2010: 52);

a) alışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak örgütün kendi amaçlarına ulaşmasını sağlamak,

b) alışanların iŖ tatmini ve huzurunu sağlamak,

c) alışan devrini ve maliyetini azaltmak,

d) İŖ ahlakı oluşumunda örgütsel sadakati sağlamak,

e) Bütünleşme tutkusunu geliştirmek,

f) İnsan kaynağından en uygun seviyede faydalanılmasını sağlamak,

g) alışanların potansiyellerini arttırmak,

h) Korunmaya ihtiyaı olan kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi grupların kariyer gelişimlerine yardımcı olmak.

Belirtilen bu amaçların başarılabilmesi, bazı ilkelerin uygulanabilmesiyle mümkün olmaktadır. Söz konusu bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2010: 365):

- Çalışanlarla yöneticiler kariyer planlama sürecinde birbirini tamamlayan unsurlar şeklinde hareket etmelidirler,
- Karşılıklı olarak yapılacak kariyer planlama görüşmesinin başarısı ve uygulanabilirliği, tarafların bu görüşmedeki samimiyet ve dürüstlükleri oranında gerçeğe dönüşebilir,
- Yönetici ve örgütten geri bilgi akışı kritik önem taşır,
- Kişinin kendi kendini değerlendirmesi kilit aşamalardan birisidir,
- Yöneticiler yönlendirme ve iyileştirme yönlü çabalarını sürekli kılmalıdır,
- Çalışanların ve yöneticilerin mevcut örgütteki gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar edilmeleri gerekir,
- Örgüt yönetiminin, çalışanların gelişimine destek olacak olanak ve araçları hazır bulundurması gerekir.

Kariyer planlamasında başarılı olabilmek için bireylerin kendilerini bir bütün olarak değerlendirerek üstün ve zayıf yönlerini belirlemesi, bilgi, beceri ve yeterliliklerinin ne olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Aksi takdirde kişinin planladığı ve kariyer yollarını belirlediği pozisyonlara gelmesi mümkün olmayacaktır (Ergun Özler, 2013: 134).

### **2.12.3. Örgütlerde Kariyer Planlamasının Nedenleri**

Kariyer planlamasına duyulan ihtiyaçlar bir liste halinde şöyle özetlenebilir (Şimşek, 2010: 366):

- Bireylerin hiyerarşide yükselme istekleri ve beklentilerini karşılayacak bir gelişme,
- Yeni veya farklı kariyer yörüngelerine giren bireylerin kendi durumlarını gözden geçirme ve kendi kendilerini değerlendirme ihtiyacı,
- Örgüt içinde var olan insan kaynaklarının daha iyi kullanımına duyulan ihtiyaç,

- Daha iyi eğitim ve kariyer fırsatlarının bir sonucu olarak çalışanların daha yüksek bir performans özlemi,
- Daha yüksek seviyede çalışanların tatmini, sadakati ve uzun ömür,
- Bireysel eğitim ve bireysel gelişme ihtiyaçlarının daha iyi tanımı.

### **2.13. Örgütlerde Kariyer Geliştirme**

Bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlere kariyer geliştirme denir. Kariyer geliştirme, kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla iş görenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir (Şimşek, 2010: 366). Gelişme, gelecekle ilgilidir ve bunun analizi bireysel gelişmeye doğrudan katkıda bulunmaktadır. Kariyer geliştirmenin odak noktası, bireyin geliştirilmesi veya gelişmesidir. Bu gelişme, bireyi olumlu etkilemekle birlikte örgütü ve toplumu da doğrudan veya dolaylı etkilemektedir. Bireyin gelişmesinin sorumluluğu örgütü ve toplumu ilgilendirse de, temelde bireye aittir. Birey kariyerinde aktif rol oynamak durumundadır (Karadal, vd., 2008: 397).

Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeler ve örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur (Yalçın, 1994: 96). Kariyer gelişimi, personelin her birinin gelişme sağlayıcı görevler, faaliyetler ve ilişkilerle karakterize edilmiş aşamalarla geliştirdikleri bir süreçtir (Noe, 2009: 405). Kariyer geliştirme, süreç içinde kurumsal desteklemenin devreye girdiği bölümdür. Kurumların, çalışanlarının mesleklerinde sağlıklı ilerleyebilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için faaliyetlerde bulunması kariyer geliştirme sürecini oluşturur (Ünver, 2005: 31).

#### **2.13.1. Kariyer Geliştirmenin Önemi**

Hem birey hem de örgüt açısından oldukça önemli olan kariyer geliştirme, çalışanın yetkinlik ve kendine saygı gibi ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlamaktadır. Kurumların çalışanlara kariyer gelişimi için destekte bulunması, nitelikli işgücü kaybını önlemesini, yetenekli yöneticilerin örgüte çekilmesini ve çalışanların kuruma olan bağlılığının artmasını sağlar. Çalışanların hem kendilerine hem de kuruma olan güven ve saygılarının artması kurum verimliliğini de artırıcı yönde olumlu etki yapar (Kabadayı, 2013: 48). Örgütlerin verimli çalışması ve gelişmesi tamamen bireylerin performansına bağlıdır. Bireylerin ihtiyaçları ile örgütün onlara sunduğu fırsatları

arasında uygunluk olmalıdır. Her iki taraf da karşı tarafın ihtiyaç duyduğu şeyi ona vermekle yükümlüdür. Kariyer geliştirme etkinlikleri bu karşılıklı değiş tokuşun gerektirdiği enformasyonu sağlar (Şimşek, 2010: 368).

Kariyer geliştirme, çalışanların geleceği ve gelecekle ilgili işlerini konu alır. Bu nedenle yönetici tarafından bir öğrenme aracı olarak, örgütü yeniden yapılandırma sürecinde ve örgütsel gelişmeyi sağlamada kullanılabilir. Örgüt yönetimi, insan kaynağının potansiyelini belirlemek ve bu potansiyelden en verimli şekilde yararlanmak için destekleme, motive etme, yönetme ve koruma işlevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bu işlevlerin yerine getirilmesi örgüt başarısı için önem taşımaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 110).

### **2.13.2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları**

Örgütsel kariyer gelişiminde kurum tarafından çalışanların kariyer planlarına destek sağlanması amaçlanır. Örgütte boş pozisyonların doldurulması kadar çalışanların kariyer hedefleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt içinde bireyin girişten başlamak üzere, aynı düzeyde yatay yer değişimleri veya yükselme sonucu dikey değişimler gerçekleşebilir. Önemli olan bu değişimlerin kişinin de katıldığı planlama süreci içinde belirli amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilmiş olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 154).

Örgütler, bünyesinde bulunan iş görenlerin, yetkinliklerini kabullendikleri ve gelecekte beraber çalışmayı düşündükleri için elinde tutmayı planlamaktadırlar. Örgütün elinde tutmayı planladığı iş görenlerin planlandığı biçimde örgütte kalması hem iş gören açısından hem de örgüt açısından olumlu bir sonuçtur. Bu süreçte kariyer geliştirme programları ile iş görenlerin gelişimleri sağlanarak, iş görenlerin motivasyonu artırılarak iş görenlerin örgüte bağlılığı artırılmış olacaktır (Çörtük, 2009: 33).

Kariyer geliştirmenin çeşitli amaçları vardır. Bunlar (Şimşek, 2010: 367):

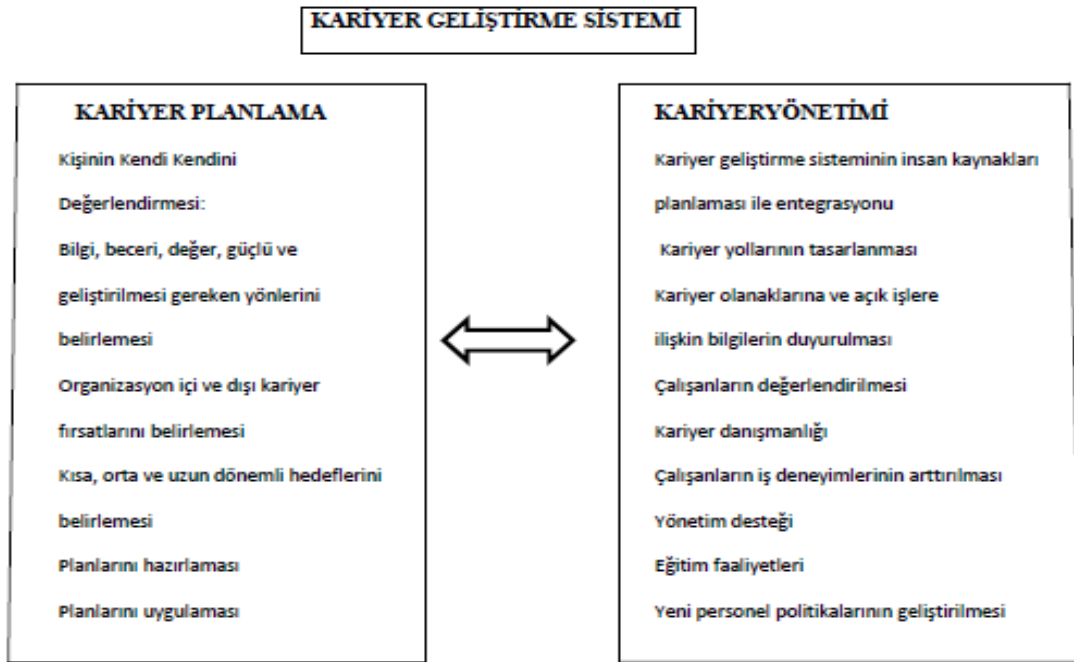
- İş görenlerin gelecekte yüklenecekleri işleri etkili bir biçimde başarmaları için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarını sağlamak,
- Verimlilik kayıplarını azaltmak ve dikey hareketliliği sağlamak için iş görenlerin engelleri aşmalarına yardımcı olmak,
- Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görev yerlerine personel yetiştirmek,



- Kariyer ilerlemede iş görene yardımcı olmak suretiyle olumlu bir örgüt iklimi geliştirmek,
- İş görenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak,
- Örgütte yaratıcılığı geliştirmek.

### **2.13.3. Kariyer Geliştirme Sistemi**

Kariyer geliştirme kavramını Kariyer Planlama (Bireysel Boyut) ve Kariyer Yönetimi (Örgütsel Boyut) olmak üzere iki boyutta ele alıp irdelemek yerinde olacaktır. Bu iki boyutun birbiriyle örtüşmesi sonucunda hem kişisel kariyer beklentilerinin-hedeflerinin gerçekleşmesi hem de örgütün ileriye dönük nitelikli eleman gereksinmesinin karşılanması mümkün olabilecektir. İnsanlar eğitimlerini tamamlayarak meslek yaşamına geçiş sürecinde, bir bocalama devresi geçirmektedirler. Kendilerine çizdikleri kariyer yolunun, girecekleri örgütte gerçekleşip gerçekleşmeyeceği önemli bir sorun olarak kafalarında bulunmaktadır. Kariyerini planlamak durumunda olan kişi, öncelikle kendine uygun mesleği belirlemeye, sonrasında da çalışma yaşamına geçişinin ilk yıllarında, kendini anlamaya, kendi yolunu çizmeye dönük birtakım sorulara yanıt bulmaya çalışacaktır. Bu durum da örgütlerin birincil hedeflerine etkili biçimde ulaşmaları yolunda engeller doğurmaktadır. Örgütlerin, “amaçların entegrasyonu” kavramı çerçevesinde çalışanların hedefleriyle örgütün hedeflerini olabildiğince uyumlu hale getirebilmesi için çeşitli yönetsel uygulamalara ağırlık vermesi gerekmektedir. Çalışanların kariyer beklenti ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde yönetimin vereceği destek, örgütün de verimliliğini etkileyecektir. Bu nedenle, örgütlerin kariyer geliştirme sistemine gereken önemi ve özeni göstermeleri gerekmektedir. Örgüt düzeyinde oluşturulacak bir kariyer geliştirme sistemini şu şekilde belirtmek mümkündür (Dündar, 2010: 271-272):



Şekil 13. Kariyer Geliştirme Sistemi

**Kaynak:** Beach, 1980: 235-237; aktaran Dündar, 2010: 272.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kariyer planlama ve kariyer yönetimi kariyer geliştirmenin iki ögesi olup, bunlar birbiriyle etkileşimli süreçlerdir (Delipoyraz, 2009: 58). Örgüt düzeyinde geliştirilecek etkili bir kariyer geliştirme sistemi, çalışanlara ve organizasyona çeşitli yararlar sağlar. Böylesi bir sistem, çalışan ve organizasyonun toplam performansını olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunu da ortadan kaldırır (Dündar, 2010: 278).

Kariyer geliştirme politikaları örgüt ve çalışanların verimliliğini artırır. Hem örgütü hem de iş görenleri değişen dış dünyaya hazırlar ve uyumunu sağlar. Kariyer geliştirme sistemi de bireyin kariyer aşamalarında karşılaşılabileceği engelleri önceden görüp önlemini almasını sağlar (Altunışık, 2010: 40). Kariyer geliştirme sisteminin uygulanmasıyla bireyler, örgütün stratejik amaçlarına nasıl katkıda bulunacaklarını anlamış olurlar (Çalık ve Ereş, 2006: 107).

Kariyer geliştirme sisteminde çalışanlara düşen roller aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dündar, 2010: 277-278):

- Kendi kariyerine ilişkin sorumluluğu yüklenmek,
- Kendi ilgi, beceri ve değerlerini belirlemek,

- Kariyerine ilişkin fırsatları ve bu konudaki gelişmeleri yakından izlemek,
- Hedeflerini ve kariyer planlarını oluşturmak,
- Kendi gelişimini sağlayacak fırsatlardan yararlanmak,
- Yöneticisi ile kariyeri hakkında bilgi alışverişinde bulunmak,
- Kariyer planlarına ulaşmak konusunda özen göstermek, bunların gerçekleşmesi için gereken çabayı sarf etmek.

Kariyer geliştirme sisteminde yöneticilere düşen görevler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dündar, 2010: 278):

- Çalışanın performansına ilişkin bilgiyi zamanında kendisine aktarmak,
- İlerleme olanakları sağlamak ve bu konuda destek olmak,
- Kariyer gelişimi ile ilgili bilgi paylaşımında bulunmak,
- Kariyer gelişim planlarını desteklemek.

Kariyer geliştirme sisteminde örgüte düşen görevler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dündar, 2010: 278):

- Organizasyonun misyonu, politikaları ve süreçleri hakkında çalışanları bilgilendirmek,
- Eğitim geliştirme fırsatlarını sağlamak,
- Kariyer gelişim olanaklarına ve programlarına ilişkin bilgiyi sağlamak,
- Farklı kariyer tercihleri sunmak.

#### **2.13.4. Kariyer Geliştirme Programları**

Bu programların genel amacı, iş görenlerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını örgüt içinde şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece bu programlar sayesinde örgüt, doğru zamanda, doğru yerde, doğru insanları yerleştirme olanağına sahip olur (Bingöl, 2003: 248). Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunmaktadır: (a) iş görenin kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olma, (b) örgüt içinde kariyer fırsatlarının değerlendirilmesi ve iş görenlere duyurulması, (c) iş gören beceri ve gereksinimlerinin kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılması. Örgüt, faaliyetlerinde ne kadar başarılı olursa, iş görenlerinde başarısı o

derecede artmaktadır. Örgütlerde değişik kariyer geliştirme programları uygulanmaktadır (Ölçer, 1997: 90).

Örgütlerde uygulanan kariyer programları şunlardır:

#### **2.13.4.1. Kariyer Rehberliği**

Kıdemli ve deneyimli bir yönetici olan rehberler, çalışanları eğitime ve geliştirmede önemli bir rol üstlenirler. Başarılı yönetici adayları eğitim vererek, tavsiyelerde bulunarak kariyer geliştirmelerinde yardımcı olan bir rehber (destekleyici) ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla iyi bir rehberle sahip olan çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve ilerlemeleri daha fazla olasıdır (Uysal, 2011: 62). Rehber, bireyin çok beğendiği ve saygı duyduğu biri olmalı ve eleştirilerde bulunabilmelidir. Eğer rehber, üst düzey bir kariyer sahibi ise daha faydalı olabilecektir (Karadal, vd., 2008: 406).

Destekçi olarak hizmet eden rehberler, eğitmenlik rolü oynamalıdır. Rehberler (Şimşek, 2010: 374);

- Genç iş görenlerin başarısızlıklarına neden olabilecek kendi geçmişlerindeki hayal kırıklıklarını anlatmamalıdır,
- Farkında olmadan onlara yanlış bilgi verme gibi hatalara düşmemelidirler,
- Kişisel ve örgütsel güçlerini arttırmak için rehberlik rollerini bir araç olarak kullanmamalıdır,
- Genç iş görenlere bağımlı duruma gelmemelidirler,
- Onlara gereğinden zor işler vermek gibi bir hataya düşmemelidirler.

Rehberlik vasıtasıyla, bireyler, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiği, örgütte var olan kariyer olanaklarının neler olduğu ve bu olanakları değerlendirmek için ne tür eğitimler almaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaktadır (Ergun Özler, 2013: 140).

#### **2.13.4.2. Grup atölyeleri ve Kariyer atölyeleri (workshops)**

Çalışanların diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak ve kendi kendilerini teşhis ederek kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirme yaptıkları çalışmalardır (Ünver, 2005: 36). İş görenlerin kariyer planlarını değerlendirerek kendilerini daha iyi tanımalarına yardımcı olurlar (Delipoyraz, 2009: 60). Grup atölyeleri ve kariyer atölyeleri, çalışanların kariyer planlarını değerlendirir. Çalışanların

kendi bilgilerini ve dışarıdan temin edilen bilgileri birleştirerek çalışanların mevcut kaynaklara alıştırılmalarına yardımcı olur. Bu atölyelerde yöneticilerin bir araya geleceği gruplarda sorunlar irdelenir ve katılımcıların beklentileri açıklanır. Bu atölyelerin ana işlevi çalışanların kendi kendilerini tanıması, kişilerin gösterdikleri aktivitelerle de örgütlerin bireyleri daha iyi tanımalarını ve bu karşılaştırmanın etkin olarak yapılmasını sağlamaktır (Ertürk, 2011: 227).

#### **2.13.4.3. İş rotasyonu ve İş zenginleştirme**

Performans değerlendirme sonucunda bir kişinin yaptığı işte mutsuz ve verimsiz olduğunu görmek mümkün olmakta ve bu kişi daha iyi performans göstereceği düşünülen bir başka işte rotasyon yolu ile görevlendirilebilmektedir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir (Ergun Özler, 2013: 126).

İş zenginleştirme, bireyin işteki yetki ve sorumluluklarını arttırmakta ve bu şekilde kariyer gelişimlerine katkı sağlamaktadır. İş rotasyonu sayesinde ise birey farklı işler yaparak kendini geliştirmekte, hangi işte daha fazla başarılı olacağını görmekte ve buna göre kariyer planını yeniden gözden geçirerek kariyer seçeneklerini değiştirebilmektedir (Ergun Özler, 2013: 141). İş zenginleştirme, çalışanların işlerini ve görevlerini çeşitlendirdiği gibi onların ayrıca yeni bilgiler edinmesine ve başarıları hakkında doğrudan geri besleme bilgileri almalarına da olanak sağlar. Ayrıca iş, yöntem, süreçler üzerinde etkinlik sağlayacak düzenlerin oluşturulmasına, iletişim kaynaklarına doğrudan ulaşmalarına yardımcı olur. Yine işin yapılmasından bizzat sorumlu tutulmasını sağlayacak işin doğasının da değişimine neden olur (Ertürk, 2011: 229).

#### **2.13.4.4. Koçluk**

Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır (Atay, 2006: 43). Koçlar genellikle eğitilmiş danışmanlardır ve doğru kurumda doğru iş bulmak, kariyer değişimlerinde yardımcı olma, kişisel çıkmazlarda (aile, iş, yaş...) çözümler üretme, mülakat teknikleri konusunda bilgi

verme, bir iş teklifinin nasıl müzakere edileceği konusunda bilgi verme konularında örgütlere yardımcı olmaktadır: (Altunışık, 2010: 42).

Daha çok yönetici yetiştirme ve geliştirme aşamasında tercih edilen bir yöntemdir. Koçluk, zaman alan ve maliyeti yüksek olan bir uygulamadır. Ancak doğru ve sağlıklı bir şekilde uygulandığında etkisi kalıcı ve uzun vadede tasarruf sağlayıcıdır (Kabadayı, 2013: 56).

#### **2.13.4.5. Kariyer Danışmanlığı**

Danışmanlar kendi alanlarında uzman olup özel kişilerdir. Bu bağlamda danışmanlar örgütün bir işçisi olabileceği gibi bağımsız profesyonel bir uzman da olabilir (Ertürk, 2011: 228). Büyük ölçekli örgütler çok sayıda çalışana sahiptir. Bu durumda insan kaynakları bölümleri çalışanlara kariyer rehberliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak için kariyer danışmanlığına ihtiyaç duyarlar (Albayrak, 2007: 28).

Rehberlik/danışmanlık, resmi olmayan kısa bir görüşmeden, her yıl düzenli olarak yapılan mülakatlara kadar farklı şekillerde olabilir. Kariyer danışmanlığı, en sık örgüt içinde görevli veya örgüt dışından görevlendirilen profesyonel danışmanlar (psikolog, vb.) tarafından verilir. Genellikle bu kişiler örgüt içinde kariyer geliştirme programlarının da geliştiricileridir. Kariyer gelişimi sürecinde kişinin bağlı bulunduğu yöneticisi veya amiri tarafından verilen geribildirimler ve yönlendirmeler önemli bir gelişme aracıdır. Bunların yanı sıra, personel ve eğitim bölümünde görevli kişiler de - özellikle örgütsel bilgilere ulaşılabilirlik açısından- çalışanlar için rehberlik yapan en yaygın kesimdir (Işık, 1993: 10-11).

Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin türleri ve örgütlerin kariyer geliştirme faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 2010: 370):

- Yüksek kapasiteli çalışanlara yönelik özel kariyer danışmanlığı,
- Performans değerlendirme döneminde kariyer danışmanlığı hizmetleri,
- Gelecekteki pozisyonlar için yöneticilerin deneyim kazanmasına yardım edecek bir kariyer yolunun oluşturulması,
- Alt düzey yöneticilerini yüksek seviyedeki yönetim pozisyonlarına hazırlamak amacıyla onları farklı departmanlarda rotasyona tabi tutma,

- Açık pozisyonlara atama ve bireysel isteklerin dikkate alınması ve
- Emeklilik öncesi danışmanlık.

#### 2.13.4.6. Mentorlük (akıl hocalığı)

Mentorlar, kendi tecrübelerini aktararak kariyer geliştirme sürecinde bireylere yol göstermeye çalışmaktadırlar. Kariyer geliştirme süreci içerisinde ülkemizde örgütlerin mentorluğu kullanmaları diğerlerine göre daha yenidir (Ergun Özler, 2013:140). Mentorluk çalışanların; örgütün ortak değerlerini öğrenmesini ve benimsenmesini sağlayarak, sosyal bütünleşmeyi gerçekleştirir, örgütün başarısının ve performansının artmasına olanak sağlar (Dündar, 2010: 284).

Mentorlük; koçluk, danışmanlık rollerini kapsayacak niteliktedir (Tablo 4). Koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişilerin becerilerini geliştirir. Danışman olarak mentorlar, yetiştirilen kişileri destekler ve özgüvenlerini artırır. Bireylerin tutum, davranış ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatları yaratmak, ileri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geri bildirim vermek ve yönlendirmek koçluk ve mentorluk kavramları arasındaki benzerliklerdir (Albayrak, 2007: 30).

*Tablo 4. Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları*

Süreç	Zaman	İçerik	Odak Noktası	Faaliyetler
Koçluk (Coaching)	Kısa ve orta vadeli	İşle ilgili öğrenme	Mevcut iş/Planlanan iş için öğrenmeyi kolaylaştırma ve/veya geliştirme	İş tasarımı ve öğrenme tekniklerinden yararlanarak bireysel ve ekip performansını iyileştirme
Danışmanlık (Counseling)	Kısa vadeli	Motivasyon/ Tutumla ilgili problemleri çözümleme	Gelişimsel yaşamın her alanında çare buluculuk	Aktif dinleme duygu ve düşünceleri keşfetme  Hedefler, değerler ve değişkenleri gözden geçirme
Mentorluk (Mentoring)	Uzun vadeli	Kariyer  Ailenin rolü  Gelecekle ilgili mevcut performans düzeyini iyileştirme	Gelişimsel mevcut ve gelecekteki yaşam dönemlerini kapsama alma	Kariyer fırsatları yaratma  Uzun vadeli kariyer geliştirme programlarına katılma, teşvik etme  Kariyer kararlarını destekleme

**Kaynak:** Mink ve Owen, 1993: 22. aktaran; Ceylan, 2004.

#### **2.13.4.7. Kariyer Eğitimi**

Örgütlerde çalışanlar çoğu kez kariyer fırsatlarını takip etme konusunda gerekli bilgilerden çoğunlukla yoksundurlar. Bu açıdan bu işlerin insan kaynakları tarafından yerine getirilmesi gereklidir. Çalışanlara, kendi kariyerlerini planlama konusunda destek vermek, çeşitli eğitim, seminer, kurs gibi tekniklerle kendilerini değerlendirmelerine yardımcı olmak durumundadırlar (Ertürk, 2011: 229). Çalışanların eğitim gereksinmelerinin doğru analiz edilip, ortaya çıkan eğitim açıklarını giderecek eğitim programlarının tasarlanıp, uygulamaya konması gerekmektedir. Kişisel gelişime paralel olarak devreye sokulacak iş başı ve iş dışı eğitimlerin sonuçları da değerlendirildikten sonra, eğitim faaliyetlerine ilişkin gerekli düzenlemelerin, güncellemelerin yapılması, kariyer sisteminin etkili olması açısından önem taşır (Dündar, 2010: 277).

#### **2.14. Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar**

Örgüt veya birey, kariyer planlama, geliştirme ve yönetim süreci içinde iş yaşamında bazı sorunlarla karşılaşabileceklerdir. Kariyer birey üzerinde odaklaştığı için bu sorunların doğrudan kişiyi etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Birey, kariyerinin çeşitli aşamalarında karşılaşabileceği sorunların üstesinden gelmek zorundadır. Aksi halde psikolojik olarak yıpranacak, kendine güvensiz, işe isteksiz bir görünüm içine girebilecek, stres ve gerginlik oluşacak, motivasyonu azalacaktır. Kariyerle ilgili olarak çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Bunlar, cinsiyetten, beceri yitiminden kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi, kariyerinin çeşitli aşamalarında çeşitli nedenlerle bireyin karşısına çıkan sorunlar olabilir (Aytaç, 2005: 261-262).

##### **2.14.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**

Son yıllardaki trendlerden biri çalışan kadınların sayısındaki artıştır. Diğer bir ifade ile günümüzde kadınlar, ücretli olarak iş yaşamında daha çok yer almaya başlamışlardır. Ancak kendi parasını kazanmak, kadına pek çok yönden avantaj ve mutluluk sağlasa da, beraberinde yeni sorunlar getirmeye başlamıştır. Bunlardan ilk akla gelen, kariyer yolunda karşılaşılan problemler ve bunların kadının üzerinde yarattığı strestir. Birçok örgüt kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Özellikle bu anlayışın geçmiş dönemlerde örgütlerde daha da yaygın bir görüş olduğunu söylemek mümkündür. 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. Bu tavan kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Zira çok az kadın bugün örgüt içinde tepe yönetimine ulaşabilmektedir. Geleneksel yapıdan kaynaklanan kadınlara özgü tutuculuğun, toplum değerleri, örf, adet gelenek, görenek, sosyal ve kültürel baskı ile birlikte kariyer ve ailenin beklentileri arasında birbiriyle uyumsuz rollere sebep olduğu görülmektedir (Aytaç, 2005: 262-267).

Toplumsallaşma süreci, birçok ülkede kadınların erkeklerle eşit koşullarla yetişmesini teşvik eder durumda değildir. Birçok konuda olduğu gibi, devletin çalışan kadınların hakları ile ilgili yasaları yenilemek ve zenginleştirmekte yetersiz kalmış olduğu bir gerçektir. Kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları, önemli bir sorun olarak görülmektedir. (Şahinöz, 2006: 24).

#### **2.14.2. Çift Kariyerli Eşler (Dual-Career Couples)**

Ekonomik koşullar gereği; evli çiftlerin büyük çoğunluğu, karı koca, ikisi birden çalışmaktadırlar. Bu durum, çiftlerin özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamlarında da birtakım sorunlara yol açmaktadır. Her iki taraf da kendi kariyer yolunda, çizdiği hedefler doğrultusunda ilerlemeyi planlamaktadır. Bazı durumlarda, yolları çakışmakta ve herhangi birinin kariyerinin devamı, diğerinin kariyerine engel olabilmektedir. Öte yandan, özellikle kadın açısından; çocuk ve benzeri ailevi sorumluluklar da kariyer sürecinde etkili olabilmekte, bir engel yaratabilmektedir (Dündar, 2010: 290).

#### **2.14.3. Ay Işığı**

Bu kavram, bir bireyin asli işi yanında, özellikle gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak vb. nedenlerle ikinci hatta üçüncü bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Bu oluşum engellenemez bir gerçektir. Örneğin, bir lise öğretmeninin kendi hesabına özel ders vermesi ve hatta bir dershanede de çalışıyor olması, onun “ay ışığında” oluşu demektir. Ay ışığı kavramı, ikinci bir iş değildir, bazı uzmanlar için “kariyer gelişim stratejisi” olarak adlandırılmaktadır. Ay ışığı sorunu, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması arzulanan performansını diğer iş ya da işlerde kullanması nedeniyle, düşük performans, işe devamsızlığa ve iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır. Bu tip sakıncalar bireylerin kariyer ilerlemelerinde başarısızlığa uğramalarına neden olur (Şimşek, 2010: 374-375).

#### **2.14.4. Çift Kariyerlilik**

Konu ile ilgili bir diğer sorun ise, bireyin aynı zamanda iki farklı kariyere birden sahip olmasıdır. Çift kariyerli olmanın gereği, birey açısından her iki işinde belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektirmesi, her iki işin bireye unvan, statü ve kariyer sağlamasıdır. Her iki kariyer sahasında birlikte yükselmeye çalışan kişinin enerjisini tek bir kariyer basamağında kullanmak yerine, paylaşırma yoluna gitmesi başarıyı engeller (Şimşek, 2010: 374).

### **2.15. Yükseköğretim Kurumlarında Kariyer Yönetimi**

#### **2.15.1. Yükseköğretim Kurulu**

Türkiye'de yükseköğretim, Anayasaya bağlı bir özerk kurum olan Yükseköğretim Kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir. Yükseköğretim Kurulu, yükseköğretim kurumlarının öğretimini planlamak, düzenlemek, yönetmek, denetlemek, yükseköğretim kurumlarındaki eğitim- öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek bu kurumların kanunda belirtilen amaç ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını, geliştirilmesini ve üniversitelere tahsis edilen kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için planlama yapmak maksadı ile kurulmuştur (Anayasa, Madde 131).

2547 sayılı kanununun 7.maddesine göre Yükseköğretim Kurulunun görevleri aşağıda sıralanmıştır (Başaran ve Kazan, 2010: 93-95):

a) Yükseköğretim kurumlarının 2547 sayılı kanunla belirlenen amaç, hedef ve ilkeler doğrultusunda kurulması, geliştirilmesi, eğitim - öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yükseköğretim alanlarının ihtiyaç duyduğu öğretim elemanlarının yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilmesi için kısa ve uzun vadeli planlar hazırlamak, üniversitelere tahsis edilen kaynakların, bu plan ve programlar çerçevesinde etkili bir biçimde kullanılmasını gözetim ve denetim altında bulundurmak,

b) Yükseköğretim kurumları arasında 2547 sayılı kanunla belirlenen amaç, ilke ve hedefler doğrultusunda birleştirici, bütünleştirici, sürekli, ahenkli ve geliştirici işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,

c) Üniversite çalışmalarının en verimli düzeyde sürdürülmesi için büyümenin sınırlarını tespit etmek ve yaz öğretimi, gece öğretimi, ikili öğretim gibi tedbirler almak,

d) Devlet kalkınma planlarının ilke ve hedefleri doğrultusunda ve yükseköğretim planlaması çerçevesi içinde;

(1) Yeni üniversite kurulmasına ve gerektiğinde birleştirilmesine ilişkin önerilerini veya görüşlerini Milli Eğitim Bakanlığına sunmak,

(2) Bir üniversite içinde fakülte, enstitü ve yüksekokul açılmasına, birleştirilmesi veya kapatılması ile ilgili olarak doğrudan veya üniversitelerden gelecek önerilere dayalı kararlar almak ve gereği için Milli Eğitim Bakanlığına sunmak, Yükseköğretim kurumları içinde bölüm, anabilim ve ana sanat dalları ile uygulama ve araştırma merkezi açılması, birleştirilmesi veya kapatılması; konservatuvar, meslek yüksekokulu veya destek, hazırlık okul veya birimleri kurulması ile ilgili olarak doğrudan veya üniversitelerden gelecek öneriler üzerine karar vermek, Eğitim - öğretimin aksaması sonucunu doğuracak olaylar dolayısıyla öğrenime ara verilmesine veya tekrar başlatılmasına ilişkin olarak üniversitelerden gelecek önerilere göre veya doğrudan karar verip uygulatmak,

(3) Bakanlıklar tarafından kurulacak yükseköğretim kurumlarının kuruluş, amaç ve esaslarını inceleyerek görüşlerini ilgili makama sunmak,

e) Yükseköğretim kurumlarında eğitim - öğretim programlarının asgari ders saatlerini ve sürelerini, öğrencilerin yatay ve dikey geçişleriyle ve yüksekokul mezunlarının bir üst düzeyde öğrenim yapmalarına ilişkin esasları Üniversitelerarası Kurulun da görüşlerini alarak tespit etmek,

f) Üniversitelerin ihtiyaçlarını, eğitim - öğretim programlarını, bilim dallarının niteliklerini, araştırma faaliyetlerini, uygulama alanlarını, bina, araç, gereç ve benzeri imkanlar ve öğrenci sayılarını ve diğer ilgili hususları dikkate alarak; üniversitelerin profesör, doçent ve yardımcı doçent kadrolarını dengeli bir oranda tespit etmek,

g) Her yıl üniversitelerin verecekleri faaliyet raporlarını inceleyerek değerlendirmek; üstün başarı gösterenlerle, yeterli görülmeyenleri tespit etmek ve gerekli önlemleri almak,

h) Üniversitelerin her eğitim - öğretim programına kabul edeceği öğrenci sayısı önerilerini inceleyerek kapasitelerini tespit etmek; insan gücü planlaması, kurumların kapasiteleri ve öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda ortaöğretimdeki

yönlendirme esaslarını da dikkate alarak öğrencilerin seçilmesi ve kabul edilmesi ile ilgili esasları tespit etmek,

i) Yükseköğretim kurumlarında ve bu kurumlara girişte imkân ve fırsat eşitliği sağlayacak önlemleri almak,

j) Her eğitim - öğretim programında öğrencilerden alınacak harca ait ilgili yükseköğretim kurumlarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak,

k) Yükseköğretim üst kuruluşları ile üniversitelerce hazırlanan bütçeleri tetkik ve onayladıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığına sunmak,

l) Rektörlerin disiplin işlemlerini kovuşturmak ve karara bağlamak, öğretim elemanlarından 2547 sayılı kanunla öngörülen görevleri yerine getirmekte yetersizliği görülenler ile 2547 sayılı kanunla belirlenen yükseköğretimin amaç, ana ilkeleri ve öngördüğü düzene aykırı harekette bulunanları rektörün önerisi üzerine veya doğrudan, normal usulüne göre, yükseköğretim kurumları ile ilişkilerini kesmek,

m) Çeşitli bilim ve sanat alanlarında bilimsel milli komiteler ve çalışma grupları kurmak,

n) Gerektiğinde yeni kurulan veya gelişmekte olan üniversitelere gelişmiş üniversitelerin eğitim - öğretim ve eleman yetiştirme alanlarında yapacağı katkıyı gerçekleştirmek için gelişmiş üniversiteleri görevlendirmek ve bu konudaki uygulama esaslarını tespit etmek,

o) Vakıflar tarafından kurulacak yükseköğretim kurumlarının 2547 sayılı kanun hükümlerine göre açılması hususundaki görüş ve önerilerini Milli Eğitim Bakanlığına sunmak, bu kurumlara ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmak ve bunları gözetmek, denetlemek,

p) Yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından alınmış ön lisans, lisans ve lisansüstü diplomaların denkliğini tespit etmek,

r) 2547 sayılı kanunla kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır

Yükseköğretim Kurulu; Cumhurbaşkanı tarafından, rektörlük ve öğretim üyeliğinde başarılı hizmet yapmış profesörlere öncelik vermek suretiyle seçilen yedi, Bakanlar Kurulunca temayüz etmiş üst düzeydeki Devlet görevlileri veya emeklileri arasından, (hâkim ve savcı sınıfından olanlar için Bakanlığın ve kendilerinin muvafakati

alınmak kaydıyla) seçilen yedi ve Üniversitelerarası Kurulca, Kurul üyesi olmayan profesör öğretim üyelerinden seçilen yedi olmak üzere 21 kişiden oluşur. Cumhurbaşkanı, kurul üyelerinden birini başkan olarak atar (2547 sayılı kanun).

### **2.15.2. Yükseköğretim Kurumları**

2547 sayılı kanunun 3.maddesi yükseköğretimi, Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim - öğretimin tümü olarak tanımlarken; üniversiteyi, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurum olarak tanımlamaktadır. 2547 sayılı kanunun 12.maddesine göre Yükseköğretim Kurumlarının görevleri aşağıda sıralanmıştır (Başaran ve Kazan, 2010: 171):

a) Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,

b) Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,

c) Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,

d) Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,

e) Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,

f) Eğitim - öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,

g) Yörelereindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,

h) Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,

i) Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim - öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

### **2.15.3. Yükseköğretim Personeli**

2914 sayılı Yükseköğretim personel Kanununun 3.maddesine göre yüksek öğretim kurumlarında öğretim üyeleri (Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçent), Öğretim görevlileri ve okutmanlar, öğretim yardımcıları (Araştırma Görevlisi, Uzman, çeviri ve eğitim-öğretim planlamacıları) olmak üzere üç öğretim elemanı sınıfı bulunmaktadır (Başaran ve Kazan, 2010: 1111-1112). 2547 sayılı kanunun ilgili maddeleri öğretim elemanlarının görevlerini şöyle sıralamaktadır (Başaran ve Kazan, 2010: 300):

a) Yükseköğretim kurumlarında ve bu kanundaki amaç ve ilkelere uygun biçimdeki ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeylerinde eğitim - öğretim ve uygulamalı çalışmalar yapmak ve yaptırmak, proje hazırlıklarını ve seminerleri yönetmek,

b) Yükseköğretim kurumlarında, bilimsel araştırmalar ve yayımlar yapmak,

c) İlgili birim başkanlığınca düzenlenecek programa göre, belirli günlerde öğrencileri kabul ederek, onlara gerekli konularda yardım etmek, kanunlarda belirtilen amaç ve ana ilkeler doğrultusunda yol göstermek ve rehberlik etmek,

d) Yetkili organlarca verilecek görevleri yerine getirmek,

e) Bu kanunla verilen diğer görevleri yapmaktır.

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının yükselme ve atanma kriterleri ile çalışma ve denetim esasları 2547 sayılı kanunda aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Başaran ve Kazan, 2010: 300-669):

### 2.15.3.1. Öğretim Üyeliğine Yükselme/Yükseltme

#### a) Yardımcı Doçentlik

Bir üniversite biriminde açık bulunan yardımcı doçentlik, isteklilerin başvurması için rektörlükçe ilan edilir. Fakültelerde ve fakültelere bağlı kuruluşlarda dekan, rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokullarda müdürler; biri o birimin yöneticisi, biri de o üniversite dışından olmak üzere üç profesör veya doçent tespit ederek bunlardan adayların her biri hakkında yazılı mütalaa isterler. Dekan veya ilgili müdür kendi yönetim kurullarının görüşünü de aldıktan sonra önerilerini rektöre sunar. Atama, rektör tarafından yapılır. Yardımcı doçentler bir üniversitede her seferinde ikişer veya üçer yıllık süreler için en çok 12 yıla kadar atanabilirler. Her atama süresi sonunda görev kendiliğinden sona erer.

Yükseköğretim kurumlarında Yardımcı doçentliğe atanmada, doktora veya tıpta uzmanlık unvanını veya Üniversitelerarası Kurulun önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca tespit edilecek belli sanat dallarının birinde yeterlik kazanmış olmak, Fakülte, enstitü veya yüksekokul yönetim kurullarınca, biri o dilin öğretim üyesi olmak üzere seçilecek üç kişilik bir jüri tarafından; sınava girenin kendi bilim alanında Türkçeden yabancı dile, yabancı dilden Türkçeye 150 - 200 kelimelik bir çeviriyi kapsayan yabancı dil sınavını başarıma şartı aranmaktadır. Ancak üniversiteler, yardımcı doçentlik kadrosuna atama için bu maddede aranan asgari koşulların yanında, Yükseköğretim Kurulunun onayını almak suretiyle, münhasıran bilimsel kaliteyi artırmak amacına yönelik olarak, bilim disiplinleri arasındaki farklılıkları da göz önünde bulundurarak, objektif ve denetlenebilir nitelikte ek koşullar belirleyebilirler. Nitekim birçok üniversite ek koşullar sunmaktadır (Başaran ve Kazan, 2010: 323).

#### b) Doçentlik

Doçentlik, Üniversitelerarası Kurulca yılda iki kere yapılan sınavla kazanılmaktadır. Doçentlik sınavına başvurabilmek için; bir lisans diploması aldıktan sonra, doktora veya tıpta uzmanlık unvanını veya Üniversitelerarası Kurulun önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca tespit edilen belli sanat dallarının birinde yeterlik kazanmış olmak, üniversitelerarası Kurulun her bir bilim disiplininin özelliklerini dikkate alarak belirteceği görüş çerçevesinde Yükseköğretim Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmelikte belirtilen şartları taşıyan özgün bilimsel yayın ve çalışmalar yapmak ve Yükseköğretim Kurulunun belirlediği kıstaslar çerçevesinde yapılan merkezi

yabancı dil sınavında başarılı olmak şartları aranmaktadır. Yabancı dil sınavının adayın bilim dalı ile ilgili olması şartı aranmaz. Ama bilim alanı bir yabancı dille ilgili olanlar bu sınavı başka bir yabancı dilde vermek zorundadırlar.

Üniversitelerarası Kurul, adayın başvurduğu bilim veya sanat dalından beş kişilik bir jüri ve bu jüri için dört yedek üye tespit eder. İlgili bilim veya sanat dalında yeterli öğretim üyesinin bulunmaması halinde, jüri üç üye ile teşkil edilebilir. Doçentlik sınav jürisinde yer alan asıl ve yedek üyeler, adayın akademik çalışmalarının her birini değerlendirerek hazırladıkları ayrıntılı ve gerekçeli kişisel raporlarını Üniversitelerarası Kurula gönderirler. Asıl üyelerin hukuken geçerli bir mazerete dayalı olarak raporunu verememesi halinde, yedek üyelerin raporları, sırasına göre değerlendirmeye esas alınır. Değerlendirmeye esas alınan bu raporların birer örneği, eser incelemesi sonucuna ilişkin bildirim yazısı ile birlikte adaya gönderilir. Eser incelemesinde başarılı bulunan aday, doçentlik sınav jürisi tarafından, sözlü sınava tabi tutulur. Jüri üyeleri, yapılan sözlü sınavın denetlenebilirliğini sağlamak için gerekli tedbirleri alır. Sözlü sınavda başarılı olması halinde, adaya ilgili bilim dalında doçentlik unvanı verilir. Doçentlik sınavına ilişkin esas ve usuller, Üniversitelerarası Kurulun görüşü alınmak suretiyle Yükseköğretim Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

*Doçentliğe atama ise* bir üniversite biriminde açık bulunan doçentlik kadrosu, rektörlükçe, isteklilerin başvurması için ilan edilir. Müracaat eden adayların durumlarını incelemek üzere rektör tarafından varsa biri ilgili birim yöneticisi, en az biri de o üniversite dışından olmak üzere üç profesör tespit edilir. Bu profesörler, adaylar hakkında ayrı ayrı mütalaalarını rektöre bildirirler. Rektör, bu mütalaalara dayanarak, üniversite yönetim kurulunun görüşünü de aldıktan sonra atamayı yapar. Doçentliğe atamada *doçentlik unvanını almış olmak şartı* aranır. Üniversiteler, doçentlik kadrosuna atama için, Yükseköğretim Kurulunun onayını almak suretiyle, münhasıran bilimsel kaliteyi artırmak amacıyla yönelik olarak, bilim disiplinleri arasındaki farklılıkları da göz önünde bulundurarak, objektif ve denetlenebilir nitelikte ek koşullar belirleyebilirler (Başaran ve Kazan, 2010: 359).

### *c) Profesörlük*

Profesörlüğe yükseltilerek atamada; doçentlik unvanını aldıktan sonra en az beş yıl süreyle, açık bulunan profesörlük kadrosu ile ilgili bilim alanında çalışmış olmak ve ilgili bilim alanında özgün yayınlar veya çalışmalar yapmış olmak şartı aranmaktadır.



Ancak yayınlardan biri, başvuru dosyasında başlıca araştırma eseri olarak belirtilir. Üniversiteler, profesörlüğe yükseltilecek atama için aranan bu asgari koşulların yanında, Yükseköğretim Kurulunun onayını almak suretiyle, münhasıran bilimsel kaliteyi artırmak amacıyla yönelik olarak, bilim disiplinleri arasındaki farklılıkları da göz önünde bulundurarak, objektif ve denetlenebilir nitelikte ek koşullar belirleyebilirler.

Profesörlüğe yükseltilecek atama yapılabilmesi için: üniversitelerde veya yüksek teknoloji enstitülerinde atama yapılacak olan profesörlük kadroları, rektörlük tarafından ilan edilir. Profesörlük kadrosuna başvuran adayların durumlarını ve bilimsel niteliklerini tespit etmek için üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü yönetim kurulunca en az üçü başka üniversitelerden veya yüksek teknoloji enstitülerinden olmak üzere ilan edilen kadronun bilim alanıyla ilgili beş profesör seçilir. Bu profesörler her aday için ayrı ayrı olmak üzere birer rapor yazarlar ve kadroya atanacak birden fazla aday varsa tercihlerini bildirirler. Üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü yönetim kurulunun bu raporları göz önünde tutarak alacağı karar üzerine, rektör atamayı yapar (Başaran ve Kazan, 2010: 420).

*d) Yabancı ülkelerde alınan doçentlik unvanı:*

Doktora veya tıpta uzmanlık unvanını kazandıktan veya sanat dallarında belirli süre çalıştıktan sonra yabancı ülkelerde doçentlik unvanını veya yetkisini almış olanlardan, en az iki yıl bu unvan ve yetki ile yabancı ülkelerdeki öğretim ve araştırma kurumlarında çalışmış olanların bu unvanlarının Türkiye'de geçerli sayılması Üniversitelerarası Kurul kararıyla olur. Bunun için başvuran adayın çalıştığı yabancı ülkelerdeki yükseköğretim kurumunun, Türk yükseköğretim kurumu düzeyinde olduğunun Üniversitelerarası Kurulca belirlenmesi gerekir (Başaran ve Kazan, 2010:474).

*e) Yabancı ülkelerde alınan profesörlük unvanı:*

Doktora veya tıpta uzmanlık unvanını kazandıktan veya sanat dallarında belirli süre çalıştıktan sonra yabancı ülkelerde profesörlük unvanını veya yetkisini almış olanlardan en az iki yıl bu unvan ve yetki ile yabancı ülkelerde öğretim ve araştırma kurumlarında çalışmış olanların bu unvanlarının Türkiye'de geçerli sayılması Üniversitelerarası Kurul kararıyla olur. Bunun için başvuran adayın çalıştığı yabancı ülkelerdeki yükseköğretim kurumunun, Türk yükseköğretim kurumu düzeyinde

olduğunun Üniversitelerarası Kurulca belirlenmesi gerekir (Başaran ve Kazan, 2010: 474).

*f) Öğretim görevlileri:*

Öğretim görevlileri; üniversitelerde ve bağlı birimlerinde 2547 sayılı kanun uyarınca atanmış öğretim üyesi bulunmayan dersler veya herhangi bir dersin özel bilgi ve uzmanlık isteyen konularının eğitim - öğretim ve uygulamaları için, kendi uzmanlık alanlarındaki çalışma ve eserleri ile tanınmış kişiler, süreli veya ders saati ücreti ile görevlendirilebilirler. Öğretim görevlileri, ilgili yönetim kurullarının görüşleri alınarak fakültelerde dekanların, rektörlüğe bağlı bölümlerde bölüm başkanlarının önerileri üzerine ve rektörün onayı ile öğretim üyesi, öğretim üye yardımcısı ve öğretim görevlisi kadrolarına atanabilirler veya kadro şartı aranmaksızın ders saati ücreti veya sözleşmeli olarak istihdam edilebilirler. Öğretim üyesi kadrolarına öğretim görevlileri en çok iki yıl süre ile atanabilirler; bu süre sonunda işgal ettikleri kadroya başvuran öğretim üyesi bulunmadığı ve görevlerine devamda yarar görüldüğü takdirde aynı usulle yeniden atanabilirler. Atanma süresi sonunda görevleri kendiliğinden sona erer. Bunların yeniden atanmaları mümkündür. Bu takdirde ilk atama usulü uygulanır. Konservatuvarlar ile meslek yüksekokullarına gerektiğinde sürekli olarak öğretim görevlisi atanabilir (Başaran ve Kazan, 2010: 478).

*g) Okutmanlar:*

Okutmanlar, ilgili kurumların görüşü alınarak fakültelerde ve fakülteye bağlı birimlerde dekanların, rektörlüğe bağlı enstitü veya yüksekokullarda müdürün önerisi ve rektörün onayı ile süreli veya sürekli olarak atanırlar; atanma süresi sonunda görevleri kendiliğinden sona erer. Bunların yeniden atanmaları mümkündür. Bu takdirde ilk atama usulü uygulanır (Başaran ve Kazan, 2010: 505).

*h) Öğretim Yardımcıları (Araştırma görevlileri, uzman, çevirici ve eğitim - öğretim planlamacıları):*

- Araştırma görevlileri, yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim yardımcılarıdır. Bunlar ilgili anabilim veya ana sanat dalı başkanlarının önerisi, Bölüm Başkanı, Dekan, enstitü, yüksekokul veya konservatuvar müdürünün olumlu görüşü üzerine rektörün onayı ile araştırma görevlisi kadrolarına en çok üç yıl

süre ile atanırlar; atanma süresi sonunda görevleri kendiliğinden sona erer. Bunlar aynı usulle yeniden atanabilirler. Lisansüstü eğitim - öğretim için yurt dışına gönderilecek araştırma görevlileri ile ilk defa bu amaçla bu göreve atanacaklarda aranacak nitelikler ve diğer hususlar Yükseköğretim Kurulunca tespit edilir. Lisansüstü eğitim - öğretim için yurtdışına gönderilecek araştırma görevlileri hakkında atama süresi ile ilgili hüküm uygulanmaz. Bu gibilerin öğrenim ücretleri ve yollukları dâhil her çeşit sosyal ve diğer giderleri bağlı buldukları üniversitelerin personel giderleri içerisinde açılacak özel tertipten ödenir. Lisansüstü eğitim - öğretim için yurt dışına gönderilen araştırma görevlileri kadrolarında bırakılırlar ve (Burslu gidenlerin bir yılı aşan süreleri ile şahsen özel burs sağlayan ve bu burstan istifade etmesi için kurumlarınca kendilerine aylıksız izin verilmesi uygun görülenler hariç) aylık ve diğer her türlü ödemelerin kanuni kesintilerin sonra kalan net tutarının % 60'ını kurumlarından alırlar. Bunlardan kurumlarınca gönderilenlere, 1416 sayılı Ecnebi Memleketlere Gönderilecek Talebe Hakkında Kanun hükümlerine göre aynı ülkede bulunan öğrencilere verilen tahsisat tutarında ayrıca ödeme yapılır. Burslu gidenlerin aldıkları burs miktarları bu miktarın altında ise aradaki fark kurumlarınca kendilerine ayrıca ödenir. Bunların okul ücretleri ile eğitim ve öğretime başlayabilmeleri için zorunlu olan kurs ücretleri karşılanır. Kitap ve kırtasiye bedelleri ile diğer eğitim ve öğretim giderlerini karşılamak için her yıl Mart ve Eylül aylarında iki eşit taksitte ödenmek üzere birer aylıkları tutarında ek ödenek verilir.

- Uzmanlar, öğretimle doğrudan doğruya veya dolaylı olarak ilgili olan, özel bilgi veya uzmanlığa ihtiyaç gösteren bir işle laboratuvarlarda, kitaplıklarda, atölyelerde ve diğer uygulama alanlarında görevlendirilen öğretim yardımcısıdır.

- Çeviriciler, sözlü veya yazılı çeviri işlerinde çalıştırılan öğretim yardımcısıdır.

- Eğitim - öğretim planlamacıları, yükseköğretim kurumlarında eğitim - öğretimin planlanmasıyla görevli öğretim yardımcısıdır.

- Uzman, çevirici ve eğitim - öğretim planlamacılarının atanmaları veya sözleşme ile görevlendirilmeleri; ilgili yönetim kurullarının görüşleri alınarak fakültelerde ve fakülteye bağlı birimlerde dekanın, rektörlüğe bağlı enstitü veya yüksekokullarda müdürlerin, rektörlüğe bağlı bölümlerde bölüm başkanlarının önerisi ve rektörün onayı ile en çok iki yıl için yapılır. Atama süresi sonunda görevleri

kendiliğinden sona erer. Bunların yeniden atanmaları mümkündür. Bu takdirde ilk atama usulü uygulanır. Üçüncü defa atanmadan sonra sürekli olarak atanabilirler (Başaran ve Kazan, 2010: 508).

*i) Yabancı uyruklu öğretim elemanları:*

Yükseköğretim kurumlarında, sözleşme ile görevlendirilecek yabancı uyruklu öğretim elemanları, ilgili fakülte, enstitü veya yüksekokul yönetim kurulunun önerisi ve üniversite yönetim kurulunun uygun görüşü üzerine rektör tarafından atanırlar. Bunlar, öğretim görevleri bakımından, bu kanunda aylıklı öğretim elemanları için konulmuş olan hükümlere tabidirler. Yabancı uyruklu öğretim elemanlarının bu şekilde atanmaları veya görevlendirilmeleri, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun Bakanlar Kurulu kararını gerektiren hükümlerine tabi olmadan, Yükseköğretim Kurulunca İçişleri Bakanlığına bildirilir ve iki ay içinde alınacak olumlu görüş neticesinde ilgili üniversitesi ile sözleşmesi yapılır (Başaran ve Kazan, 2010: 614).

*j) Öğretim elemanı yetiştirme:*

Yükseköğretim kurumları; kendilerinin ve yeni kurulmuş ve kurulacak diğer yükseköğretim kurumlarının ihtiyacı için yurt içinde ve dışında, kalkınma planı ilke ve hedeflerine ve Yükseköğretim Kurulunun belirteceği ihtiyaca ve esaslara göre öğretim elemanı yetiştirirler. Öğretim elemanı yetiştirilmesi amacıyla üniversitelerin araştırma görevlisi kadroları, araştırma veya doktora çalışmaları yaptırmak üzere başka bir üniversiteye, Yükseköğretim Kurulunca geçici olarak tahsis edilebilir. Bu şekilde doktora veya tıpta uzmanlık veya sanatta yeterlik payesi alanlar, bu eğitimin sonunda kadrolarıyla birlikte kendi üniversitelerine dönerler. Yurt içi veya yurt dışında yetiştirilen öğretim elemanları, genel hükümlere göre bağlı oldukları yükseköğretim kurumlarında mecburi hizmetlerini yerine getirmek zorundadırlar. Bu yükümlülüğü yerine getirmeyenlere, yükseköğretim kurumlarında görev verilmez. Özel kanunlarla getirilen mecburi hizmet çalışmaları bu hüküm dışındadır (Başaran ve Kazan, 2010: 616).

*k) Unvanların korunması:*

Öğretim üyeleri, 2537 sayılı kanunda yazılı hükümler dışında kazanmış oldukları akademik unvanlardan yoksun bırakılamazlar. Başka bir işe geçmek, emekli olmak veya çekilmek ya da işten çekilmiş sayılmak yoluyla öğretim görevinden

ayrılanlar, akademik unvanlarını taşıyabilirler. Ancak profesörlük, doçentlik veya yardımcı doçentlik unvanlarını kazananlar her unvan dönemi içinde yükseköğretim kurumlarında fiilen iki yıl görev yapmadıkları takdirde yükseköğretim kurumları dışındaki çalışmalarında bu unvanı kullanamazlar.

### 2.15.3.2. Öğretim Elemanlarının Çalışma ve Denetimi

Öğretim elemanları, üniversitede devamlı statüde görev yapar. Öğretim elemanının görevi ile bağlantılı olarak verdiği hizmetin karşılığında telif ücreti adıyla bir bedel tahsil etmesi halinde 2547 sayılı kanunun 58 inci madde hükümleri uygulanır. Öğretim üyesi, kadrosunun bulunduğu yükseköğretim birimi ile sınırlı olmaksızın ve ihtiyaç bulunması halinde görevli olduğu üniversitede haftada asgari on saat ders vermekle yükümlüdür. Öğretim görevlisi ve okutmanlar ise, haftada asgari on iki saat ders vermekle yükümlüdür. Öğretim elemanlarının, ders dışındaki uygulama, seminer, proje, bitirme ödevi ve tez danışmanlıklarının kaç ders saatine karşılık geldiği; kendi üniversitesi dışındaki devlet veya vakıf üniversitelerine bağlı yükseköğretim kurumlarında haftada verebileceği azami ders saatleri ve uzaktan öğretim programlarında verdikleri derslerin örgün öğretim programlarında verilen kaç ders saatine tekabül ettiği Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenir. Rektör, rektör yardımcısı, dekan, enstitü ve yüksekokul müdürlerinin ders verme yükümlülüğü yoktur. Başhekimler, dekan yardımcısı, enstitü ve yüksekokul müdür yardımcısı ve bölüm başkanları, bu madde hükümlerine göre haftada asgari beş saat ders vermekle yükümlüdür (Başaran ve Kazan, 2010: 674).

#### a) Kamu kuruluşları ve vakıflarda görevlendirme:

Öğretim elemanları; ilgili kurumların talebi ve kendisinin muvafakati, üniversite yönetim kurulunun uygun görmesi ve rektörün onayı ile ihtiyaç duyulan konularda, özlük işlemleri kendi kurumlarınca yürütülmek kaydıyla, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarında geçici olarak görevlendirilebilir.

Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile dernek ve vakıfların yönetim ve denetim organlarında görev yapanlar bakımından ayrıca bir görevlendirme kararı aranmaz. Ancak bu görevler, öğretim elemanının bu Kanundan kaynaklanan mesaisini aksatmayacak şekilde yürütülür. Yükseköğretim Kurulunun isteği ve ilgili kamu kuruluşunun onayı ile yükseköğretim kurumları veya birimleri, ilgili adli mercilerin

talebi ile adli tıp mevzuatı çerçevesinde adli tıp olaylarında ve diğer adli konularda resmi bilirkişi olarak görevlendirilebilirler (Başaran ve Kazan, 2010: 674).

*b) Yurt içinde ve yurt dışında görevlendirme:*

Öğretim elemanlarının kurumlarından yolluk almaksızın yurt içinde ve dışında kongre, konferans, seminer ve benzeri bilimsel toplantılarla, bilim ve meslekleri ile ilgili diğer toplantılara katılmalarına, araştırma ve inceleme gezileri yapmalarına, araştırma ve incelemenin gerektirdiği yerde bulunmalarına, bir haftaya kadar dekan, enstitü ve yüksekokul müdürleri, on beş güne kadar rektörler izin verebilirler. Bu şekilde on beş günü aşan veya yolluk verilmesini gerektiren veya araştırma ve incelemenin gerektirdiği masrafların üniversite ile buna bağlı birimlerin bütçesinden veya döner sermaye gelirlerinden ödenmesi icap eden durumlarda, ilgili yönetim kurulunun kararı ve rektörün onayı gereklidir.

Öğretim elemanları 2547 sayılı kanunun 33 üncü maddesinde sayılan yurt dışına gönderilme halleri dışında mesleklerine ait hizmetlerde yetiştirilmek, eğitilmek, bilgilerini artırmak veya staj yapmak için Yükseköğretim Kurulunun teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca üniversiteler itibariyle bir yılı geçmeyecek şekilde her yıl belirlenecek kontenjan ve süreler dâhilinde yurt dışına gönderilebilecekleri gibi aynı amaçlarla dış burslara dayanılarak da gönderilebilirler. Belirlenen kontenjanların üniversiteye bağlı birimler arasında dağıtımı üniversite yönetim kurulunun kararı ve rektörün onayı, gönderilme ise ilgili yönetim kurulunun kararı ve rektörün onayı ile olur. Zorunlu hallerde yurt dışında kalma süresi ilgili yönetim kurulunun kararı ve rektörün onayı ile yarısına kadar uzatılabilir. Bunlar hak ve yükümlülükleri bakımından 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre aynı amaçla yurt dışına gönderilenlerin tabi oldukları hükümlere tabi olurlar. Ancak, bunlara yapılacak ödemenin miktarı Devlet memurlarına yapılacak ödemeyi geçmemek üzere üniversite yönetim kurulunca daha düşük olarak tespit edilebilir. Öğretim elemanlarından kendilerine yurt dışı kuruluşlarınca burs veya ücret sağlananlar, görev yapacakları sürece Yükseköğretim Kurulunun belirleyeceği esaslara göre üniversite yönetim kurulunun kararı ile aylıklı veya aylıksız izinli de sayılabilirler. Gerek birinci fıkraya göre geçici görev yolluğu verilmek suretiyle yurt içinde ve yurt dışında bir yere gönderilenler olsun, gerekse ikinci fıkraya göre gidiş-dönüş yol yevmiyesi ile gideri ödenmek suretiyle yurt dışına gönderilenler olsun, bunlara verilecek yolluk, emsali Devlet memuruna verilen

yolluğun aynı olmak üzere genel hükümler çerçevesinde tespit edilir. Geçici görev yolluğu Yükseköğretim Kurumu hesabına gönderilenlere kurum bütçesinden üniversite dışındaki kurum hesabına gönderilenlere ise ilgili kurumun bütçesinden ödenir.

Türk Cumhuriyetleri ve Akraba Topluluklarındaki Yüksek Öğretim Kurumlarından resmi davet alan öğretim elemanlarına 3 yılı aşmamak ve bütün özlük hakları saklı kalmak üzere üniversite yönetim kurulunun kararı ve Milli Eğitim Bakanlığının onayı ile aylıklı izin verilebilir (Başaran ve Kazan, 2010: 678-679).

*c) Kurumlar arası yardımlaşma:*

Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri ile ders vermekle görevli öğretim yardımcılarını bağlı buldukları fakülte veya yüksekokulda haftalık ders yükünü dolduramadıkları takdirde, kendi üniversitelerinin diğer birimlerinde veya o şehirdeki yükseköğretim kurumlarında ders yükünü doldurmak üzere rektör tarafından görevlendirilebilirler. Ders yükü içindeki çalışmalar karşılığında ek ders ücreti ödenmez. Haftalık ders yükünün üstünde başka bir yükseköğretim kurumunda görevlendirilen öğretim elemanlarına görev aldıkları kurum bütçesinden ek ders ücreti ödenir. Öğretim üyeleri, ihtiyacı olan üniversitenin isteği ve kendi arzusu üzerine ve ilgili yönetim kurullarının görüşü, rektörün önerisi ile Yükseköğretim Kurulu tarafından, istekte bulunan üniversitenin birimlerinde en az bir eğitim-öğretim yılı için görevlendirilebilirler. Bu şekilde görevlendirilenlerin kadroları beş yıl süre ile saklı tutulur. Açık bulunan bir öğretim üyeliği kadrosuna yapılacak atamada adayların niteliklerinde eşitlik olduğu durumlarda gelişmekte olan bölgelerdeki yükseköğretim kurumlarında toplam en az beş yıl bu şekilde veya kadrolu olarak hizmet yapan öğretim üyelerine öncelik verilir (Başaran ve Kazan, 2010: 693).

*d) Bilimsel denetim:*

Öğretim elemanlarının bilimsel yönden denetlenmeleri, onların eğitim – öğretim, bilimsel araştırma, yayım, seminer, klinik ve uygulama faaliyetleri üzerinde olur. Her öğretim yılı sonunda, bölüm başkanı bölümün geçmiş yıldaki eğitim – öğretim ve araştırma faaliyeti ile, gelecek yıldaki çalışma planını belirten bir raporu bağlı bulunduğu dekana sunar. Dekan bu rapora kendi kanaatini de ekleyerek, rektöre gönderir. Rektör rapor ve görüşleri değerlendirerek, gerekli tedbirleri alır ve yetersizlik ile ilgili kararlarını Yükseköğretim Kuruluna bildirir. Enstitü ve yüksekokul müdürü raporunu bağlı olduğu rektör veya dekana gönderir. Her öğretim elemanı, bilimsel

araştırmalarının, yayınlarının ve verdiği dersleriyle yönettiği seminerlerin ve uygulamaların listesini, yurt içinde ve dışında yapılan bilimsel kongrelerdeki tebliğlerin birer örneğini, bağlı bulunduğu birim yöneticisinin aracılığıyla rektörlüğe sunmak zorundadır (Başaran ve Kazan, 2010: 719).



## III. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi; modeli, evreni, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve istatistiksel analizi şeklinde incelenmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmadır. Tarama modelinin önemli bir avantajı, oldukça çok bireyden oluşan örneklemden elde edilen birçok bilgiyi bize sunmasıdır (Büyüköztürk, vd., 2011: 16-17). Ölçekle elde edilen verilerin analizinde, karşılaştırma türü ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırma evreni, Kasım ve Aralık 2013 tarihlerinde Erciyes Üniversitesi, Abdullah Gül Üniversitesi, Melikşah Üniversitesi ve Nuh Naci Yazgan Üniversitesi bünyesinde görev yapan öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Adı geçen üniversitelerdeki toplam öğretim elemanı sayısı 1500'dür. Sayının çok fazla olmaması ve ölçek uygulamanın güçlüğü de dikkate alınarak, örneklem alınma yöntemine gidilmemiş ve bilgi toplama aracı tüm evrene uygulanmıştır. Araştırma ölçeğinin uygulanmasının ders dönemine denk getirilmesi için Kasım ve Aralık ayları seçilmiştir. Ancak öğretim elemanlarının yerinde olmaması, ölçeği doldurmak istememesi, yıllık izinde veya araştırma izninde olması gibi nedenlerle ölçeği dolduran öğretim elemanı sayısı 250 (180 Erciyes Üniversitesi, 25 Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, 35 Melikşah Üniversitesi ve 10 Abdullah Gül Üniversitesi) olmuştur.

#### 3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak Ereş (2004)'in "Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi" adlı doktora tezi için hazırladığı "Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği" bu araştırmaya uyarlanmıştır. Ölçeğe, katılımcıların kişisel

bilgileriyle ilgili olarak, araştırmacının kendisinin hazırlamış olduğu 7 soruluk kişisel bilgi formu eklenmiştir. Kişisel bilgi formunda kullanılan sorular, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal, kıdem yılı, eğitim dőzeyi, görev ve akademisyenliği tercih nedeni ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Ayrıca Ereş (2004)'in araştırmasından alınan ölçeğin maddeleri yőksekğretim kurumlarında kariyer yönetimine uygun hale getirilmiştir. Ardından lek, içerik, anlaşılrlık ve dil bakımından uygun olup olmadığını kontrol etmek amacıyla 8 ğretim elemanının grőřlerine sunulmuştur. Gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda ölçeğe son Şekil verilerek Ekim 2013 tarihinde n uygulama yapılmıştır. Ölçeğin gővenirliėini sınaama amaçlı yapılan bu uygulamada, araştırmanın evreninden seçilen ve leği eksiksiz tamamlayan 45 deneğin grőřleri değerlendirilmiştir. n uygulama için yapılan istatistiksel işlemlerde alt boyutlar bazında madde analizi yapılmıştır. Buna göre;

a) leğin ikinci blőmőnde yer alan “Bireysel Kariyer Yönetimi (BKY) Gerçekleşme Dőzeyi” başlıklı 18 maddelik ölçek, bireysel kariyer yönetimi ve kariyer değerlendirmeleri ile ilgilidir. Bireysel kariyer yönetimi maddeleri, bireysel kariyer planlama (BKP), bireysel kariyer geliştirme (BKG) ve bireysel kariyer motivasyonu (BKM) alt boyutlarını içermektedir. Bireysel kariyer planlama alt boyutunda dokuz madde (madde 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 16, 18) bulunmaktadır. Bireysel kariyer geliştirme alt boyutu beş maddeden (madde 3, 5, 9, 11, 15) ve kariyer motivasyonu alt boyutu ise dört maddeden (madde 12, 13, 14, 17) oluşmaktadır. Bu araştırma kapsamında kullanılan BKY leğinin tőmő ve alt faktörleri bireysel kariyer planlama (BKP), bireysel kariyer geliştirme (BKG) ve kariyer motivasyonu (BKM) ilişkin i gővenirlik katsayısı olan Cronbach alfa katsayıları sırasıyla 0.86 (BKY leği), 0.81 (BKP), 0.79 (BKG) ve 0.74 (BKM) olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler lőmlerin gővenirliėi için yeterli olarak (>0.70) kabul edilmiştir.

b) leğin ũncő blőmőnde bulunan 25 madde; ğretim elemanlarının rgőtsel kariyer yönetimini algılamalarıyla ilgilidir. rgőtsel kariyer yönetimi algılama boyutu; rgőtsel kariyer yönetim sőreci (KYS), rgőtsel kariyer planlama (KP) ve rgőtsel kariyer geliştirme (KG) alt boyutlarını kapsamaktadır. rgőtsel kariyer yönetim sőreci alt boyutu iki madde (madde 6 ve 7); rgőtsel kariyer planlama alt boyutu on madde (madde 1, 3, 4, 9, 16, 21, 22, 23, 24, 25) ve rgőtsel kariyer geliştirme alt boyutu ise on ũ maddeden (madde 2, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20)

oluşmaktadır. Bu araştırma kapsamında kullanılan ÖKY algı ölçeğinin tümü ve alt faktörleri örgütsel kariyer yönetim süreci (ÖKYS), örgütsel kariyer planlama (ÖKP) ve örgütsel kariyer geliştirme (ÖKG) alt boyutlarını ilişkin iç güvenirlik katsayısı olan Cronbach alfa katsayıları sırasıyla 0.89 (ÖKY ölçeğinin tümü), 0.71 (ÖKYS), 0.85 (ÖKP) ve 0.87 (ÖKG) olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler ölçümlerin güvenirliği için yeterli olarak ( $>0.70$ ) kabul edilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın ölçme aracı uygulanmadan önce gerekli yerlerden (Erciyes Üniversitesi Rektörlüğü, Abdullah Gül Üniversitesi Rektörlüğü, Melikşah Üniversitesi Rektörlüğü ve Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Rektörlüğü) uygulama izni alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı, 2013 yılında Kayseri’de eğitim veren tüm yükseköğretim kurumlarının öğretim elemanlarına Kasım ve Aralık aylarında uygulanmıştır. Ölçme aracını uygulamak için bu tarihin seçilmesinin nedeni, evrenin tamamına ulaşabilme amacıdır. Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarının genel anlamda akademik personellerin yıllık izin aldığı tarihe denk gelmesi sebebiyle ölçme aracının uygulanması, akademik takvime göre derslerin yükseköğretim kurumlarında aktif olarak devam ettiği güz dönemine denk getirilmesi uygun görülmüştür.

Ölçme aracının uygulanması, araştırmacının Kayseri’de eğitim veren tüm yükseköğretim kurumlarına tek tek gitmesi ve e-posta gönderimi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin dağıtılması ve toplanması yaklaşık olarak iki ay sürmüştür. Uygulama süresince araştırmaya engel teşkil edecek herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır.

### **3.5. Toplanan Verilerin İstatistiksel Analizi**

Bu araştırmada kullanılan ölçeğin birinci bölümünde katılımcıların kişisel bilgileri (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi, görev, akademisyenliğe tercih nedeni) yer almaktadır. Birinci bölümde yer alan verilerin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılarak frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablo ile sunulmuştur.

Ölçeğin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan öğretim elemanlarının Bireysel Kariyer Yönetimi (BKY) gerçekleştirme ölçeğinin alt boyutları ile ÖKY algılama düzeyi ölçeği ve Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖKY) gerçekleştirme ölçeğindeki alt

boyutları için 5’li likert tipindeki maddeler “1=*Hiç Katılmıyorum*”, “2= *Az Katılıyorum*”, “3= *Orta Derecede Katılıyorum*”, “4= *Çok Katılıyorum*” ve “5=*Tamamen Katılıyorum*” şeklinde puanlanmıştır. Buna göre ölçek puanları şöyledir:

Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
1.00-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

Ayrıca ölçeklerin her bir alt boyutunda yer alan her bir maddenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablo halinde sunulmuştur. Ölçeklerin alt boyutundan elde edilen puanların çeşitli değişkenler bağlamında analizi sürecinde değişkenlere bağlı olarak bağımsız örneklem *t*-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi yapılmıştır. Bunun yanında ölçek puanları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu araştırma kapsamında ölçeğe cevap veren katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin dağılımları (n = 250)

Değişken	Açıklama	F	%
Cinsiyet	Erkek	132	52.8
	Kadın	118	47.2
Kıdem Yılı	1-5 yıl	122	48.8
	6-10 yıl	39	15.6
	11-15 yıl	37	14.8
	16-20 yıl	23	9.2
	21 yıl ve üzeri	29	11.6
Medeni Durum	Bekâr	104	41.6
	Evli	146	58.4
Eğitim Düzeyi	Lisans	80	32.0
	Yüksek Lisans	77	30.2
	Doktora	93	37.2
Görevi	Okutman	104	41.6
	Araştırma Görevlisi	64	25.6
	Öğretim Görevlisi	11	4.4
	Uzman	12	4.8
	Öğretim Üyesi	59	23.6

Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetleri hemen hemen eşit olup medeni durum bakımından yarısından fazlasının evli olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Öğretim Elemanlarının Bireysel Kariyer Yönetimi (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri

Bu araştırma kapsamındaki katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin (ölçeğin alt boyutları ve tümü için) betimsel istatistik değerleri ise Tablo 6'da sunulmuştur.

*Tablo 6. Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin betimsel istatistik değerleri*

Değişken	n	Ort.	SS	Gerçekleşme Düzeyi
<b>Bireysel Kariyer Planlama (BKP)</b>	250	3.86	0.42	Çok
<b>Bireysel Kariyer Geliştirme (BKG)</b>	250	3.86	0.55	Çok
<b>Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM)</b>	250	3.65	0.60	Çok
<b>BKY Ölçeğinin Tümü</b>	250	3.81	0.42	Çok

Tablo 6'daki aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin BKY (Ort=3.86, SS=.42), BKG (Ort=3.86, SS=.55), BKM (Ort=3.65, SS=.60) ve BKY ölçeğin tümü (Ort=3.81, SS=.42) bakımından görüşlerinin “çok” kategorisine karşılık geldiği anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılar, BKY gerçekleştirme düzeyi bakımından en çok BKP ve BKG boyutlarına ilişkin özellikleri, en az ise BKM boyutlarına ilişkin özellikleri gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Ancak öğretim elemanları kariyer motivasyonu alt boyutunda yer alan maddelere diğer boyutlara göre daha az ortalamayla katılım göstermişlerdir ( $X=3,65$ ). Bir başka ifadeyle öğretim elemanları, çalıştığı kurumdan onur duyma, kariyerinde yükselmek için risk alabilme, çalışma ortamındaki engelleri aşabilme ve kurumunda beklenmedik değişikliklere uyum sağlayabilme maddelerine çok düzeyde katılmakla birlikte diğer alt boyutlara göre daha az katılım göstermişlerdir. Bu durumun nedeninin genel olarak yükseköğretim kurumlarının yönetiminden kaynaklandığı söylenebilir. Daha çok yöneticilerin kişisel tutum ve davranışlarının bu duruma neden olduğu da söylenebilir.

Bireysel kariyer yönetimi ve bu boyutta yer alan 3 alt boyuta (BKP, BKG ve BKM) katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, kıdemleri, eğitim düzeyleri ve görevleri değişkenleri açısından bakılmış ve aşağıda yorumlanmıştır.

#### 4.2.1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Bireysel Kariyer Yönetimini Gerçekleştirme Düzeyleri

Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 6.1.'de sunulmuştur.

*Tablo 6.1. Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre bağımsız örneklem *t*-testi sonuçları*

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	sd	<i>t</i>	<i>P</i>
<b>Bireysel Kariyer Planlama (BKP)</b>	Erkek	132	3.73	0.44	148	-5.342	.000*
	Kadın	118	4.00	0.36			
<b>Bireysel Kariyer Geliştirme (BKG)</b>	Erkek	132	3.77	0.58	148	-2.818	.000*
	Kadın	118	3.96	0.50			
<b>Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM)</b>	Erkek	132	3.49	0.56	148	-4.655	.000*
	Kadın	118	3.83	0.59			
<b>BKY Ölçeği</b>	Erkek	132	3.69	0.42	148	-5.253	.000*
	Kadın	118	3.95	0.38			

Tablo 6.1.'de görüldüğü gibi, yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda erkek ve kadın katılımcıların BKY ölçeği bağlamındaki BKP [ $t(148) = -5.342, p < .05$ ], BKG [ $t(148) = -2.818, p < .05$ ] ve BKM [ $t(148) = -4.655, p < .05$ ] alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında kadınlar lehine anlamlı fark saptanmıştır. Bir başka ifadeyle, kadın öğretim elemanları BKP alt boyutunda yer alan maddeler ile BKM alt boyutunda yer alan maddelere (çalıştığı kurumdan onur duyma, kariyerinde yükselmek için risk alabilme, çalışma ortamındaki engelleri aşabilme ve kurumunda beklenmedik değişikliklere uyum sağlayabilme) daha çok katılım göstermişlerdir.

Erkek (Ort=3.69, SS=.42) ve kadın (Ort=3.95, SS=.38) katılımcıların BKY gerçekleştirme ölçeğinin tümü bağlamındaki görüşleri arasında da kadınlar lehine anlamlı fark saptanmıştır [ $t(148) = -5.253, p < .05$ ]. Buna göre öğretim elemanlarının kadınların erkeklere göre BKY gerçekleştirme düzeyi daha yüksek olup BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır. Bir başka ifadeyle, günümüzde kadınların çalışma hayatına daha fazla katılım gösterdikleri,

bunun yanı sıra çalışma hayatlarını belli bir rutinde götürmek istemedikleri, bu nedenle de kişisel kariyerlerine daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Delipoyraz (2009) tarafından İlköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmada da kadınların daha fazla düzeyde kariyer geliştirmeye önem verdikleri görülmektedir. Buna göre kadınlar hemen her düzeyde kariyer geliştirmeye daha fazla ilgili görülmektedir.

#### 4.2.2. Öğretim Elemanlarının Medeni Duruma Göre Bireysel Kariyer Yönetimini (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri

Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşleri medeni durum bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 6.2.'de sunulmuştur.

Tablo 6.2. Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre bağımsız örneklem *t*-testi sonuçları

Değişken	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	SS	sd	<i>t</i>	<i>P</i>
Bireysel Kariyer Planlama (BKP)	Bekâr	104	3.89	0.35	148	1.142	.255
	Evli	146	3.83	0.47			
Bireysel Kariyer Geliştirme (BKG)	Bekâr	104	3.84	0.53	148	-.435	.664
	Evli	146	3.87	0.57			
Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM)	Bekâr	104	3.71	0.56	148	1.241	.216
	Evli	146	3.61	0.62			
BKY Ölçeği	Bekâr	104	3.84	0.38	148	.804	.422
	Evli	146	3.79	0.45			

Tablo 6.2.'de görüldüğü gibi, yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda bekâr ve evli katılımcıların BKY gerçekleştirme ölçeği bağlamında BKP [ $t(148) = 1.142, p > .05$ ], BKG [ $t(148) = -.435, p > .05$ ] ve BKM [ $t(148) = 1.241, p > .05$ ] alt boyutları bakımından görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Benzer şekilde bekâr (Ort=3.84, SS=.38) ve evli (Ort=3.79, SS=.45) katılımcıların BKY gerçekleştirme ölçeğinin tümü bağlamındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [ $t(148) = .804, p > .05$ ]. Buna göre öğretim elemanlarının BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri medeni durum bakımından



farklılaşmamaktadır. Bir başka ifadeyle, evli ya da bekâr tüm öğretim elemanları bireysel kariyer yönetimi maddelerine çok düzeyde katılım göstermişlerdir. Sonuç olarak evli ya da bekâr olmanın bireysel kariyer yönetiminde çok da etkili olmadığı söylenebilir. Benzer bulgu Gerek (2009) tarafından yapılan araştırmada da ortaya çıkmıştır. Özel sektör üzerine yaptığı çalışmasında Gerek (2009) medeni durumun kişinin kariyer yönetiminde herhangi bir etkisinin olmadığını vurgulamıştır. Bu durum, sektörler değişik de olsa bireylerin kariyer yönetiminde medeni durumlarının herhangi bir engel teşkil etmediğini göstermektedir.

#### 4.2.3. Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Bireysel Kariyer Yönetimini (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri

Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin kıdem bakımından dağılımına ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 6.3.'de sunulmuştur.

*Tablo 6.3. Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı*

Değişken	Mesleki Kıdem	<i>n</i>	Ort.	SS
<b>Bireysel Kariyer Planlama (BKP)</b>	1-5 Yıl	122	3.91	0.37
	6-10 yıl	39	3.84	0.23
	11-15 yıl	37	3.78	0.59
	16-20 yıl	23	3.84	0.59
	21 yıl ve üzeri	29	3.76	0.43
<b>Bireysel Kariyer Geliştirme (BKG)</b>	1-5 Yıl	122	3.83	0.54
	6-10 yıl	39	3.75	0.31
	11-15 yıl	37	3.99	0.74
	16-20 yıl	23	3.82	0.62
	21 yıl ve üzeri	29	3.99	0.52
<b>Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM)</b>	1-5 Yıl	122	3.77	0.58
	6-10 yıl	39	3.42	0.49
	11-15 yıl	37	3.56	0.65
	16-20 yıl	23	3.54	0.67
	21 yıl ve üzeri	29	3.66	0.61
<b>BKY Ölçeği</b>	1-5 Yıl	122	3.86	0.39
	6-10 yıl	39	3.72	0.25
	11-15 yıl	37	3.79	0.59
	16-20 yıl	23	3.77	0.53
	21 yıl ve üzeri	29	3.80	0.37

Tablo 6.3.'de, katılımcıların mesleki kıdem bakımından BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşleri BKP, BKG ve BKM ve BKY ölçeği puan ortalamaları yer almaktadır. Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 6.3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 6.3.1. Mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler		
				Ortalamas I	F	p
<b>Bireysel Kariyer Planlama (BKP)</b>	Gruplar arası	.881	4	.220	1.227	.300
	Gruplar içi	43.990	245	.180		
	Toplam	44.871	249			
<b>Bireysel Kariyer Geliştirme (BKG)</b>	Gruplar arası	1.834	4	.459	1.518	.197
	Gruplar içi	73.993	245	.302		
	Toplam	75.827	249			
<b>Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM)</b>	Gruplar arası	4.455	4	1.114	3.204	.014*
	Gruplar içi	85.157	245	.348		
	Toplam	89.612	249			
<b>BKY Ölçeği</b>	Gruplar arası	.639	4	.160	.899	.465
	Gruplar içi	43.514	245	.178		
	Toplam	44.153	249			

\* $p < .05$

Tablo 6.3.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyi bağlamında BKP [ $F(4-245) = 1.227, p > .05$ ] ve BKG alt boyutları [ $F(4-245) = 1.518, p > .05$ ] ile BKY ölçeğinin tümüne [ $F(4-245) = .899, p > .05$ ] ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin BKP ve BKG alt boyutları ile BKY ölçeğinin tümü bakımından görüşlerinin mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı söylenebilir. Bu durum, üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının üzerinde bireysel kariyer planlama, bireysel kariyer geliştirme ile bireysel

kariyer yönetimi bakımından kıdemın etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, öğretim elemanlarının hayatları boyunca kariyer mantığı içinde düşündüklerini ve çalıştıklarını gösterir. Zaten bu görevi, daha çok ideal olarak seçtiklerini belirtenlerin sayısı hayli fazlaydı (% 72.4). İdealler biten veya tükenen bir duygu olmadığından, öğretim elemanlarının hayat boyu bu duygu içinde oldukları; kıdemın buna etkisinin olmadığı söylenebilir.

Buna karşın Tablo 6.3.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre katılımcıların BKM alt boyutu [ $F(4-245) = 3.204, p < .05$ ] bağlamındaki görüşlerinin mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Gruplar arasında anlamlı olan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 6.3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 6.3.2. Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	p
<b>Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM) Alt Boyutu</b>	1-5 yıl	6-10 yıl	.35383*	.10845	.011
		11-15 yıl	.20968	.11065	.323
		16-20 yıl	.22701	.13402	.440
		21 yıl ve üzeri	.10670	.12180	.905
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.14414	.13530	.824
		16-20 yıl	-.12681	.15500	.925
		21 yıl ve üzeri	-.24713	.14456	.430
	11-15 yıl	16-20 yıl	.01733	.15654	1.000
		21 yıl ve üzeri	-.10298	.14622	.955
	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	-.12031	.16461	.949

\* $p < .05$

Tablo 6.3.2.'de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları mesleki kıdem bakımından 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının (Ort=3.77, SS=.58) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına (Ort=3.42, SS=.49) göre BKM alt boyutu bağlamında görüşlere daha çok katıldıkları ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir (*Ortalama puan farkı = .353, p < .05*). Bu durum 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına göre BKM alt boyutunu daha çok

gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Bu da, mesleğe yeni başlayan öğretim elemanlarının daha fazla idealist olma özellikleri ile açıklanabilir. Ancak Kabadayı (2013) tarafından özel işletmelerde yapılan araştırmada çalışma süresi (kıdem) arttıkça bireylerin kariyer yönetimlerini geliştirme konusunda daha istekli oldukları, bunun nedeninin de örgüte olan duygusal bağlılıklarının artması olduğu belirtilmiştir. Bu farklılık veya özel işletmelerde çalışanların kariyer yönetimi konusunda hassas olmalarının nedeni, iş garantilerinin olmaması olarak açıklanacağı gibi akademisyenlikteki idealize etmenin farklılığından da kaynaklanabilir.

#### 4.2.4. Öğretim Elemanlarının Eğitim Düzeyine Göre Bireysel Kariyer Yönetimini (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri

Öğretim elemanlarının bireysel kariyer yönetimi gerçekleştirme düzeylerinin eğitim düzeylerine göre değişip değişmediği aşağıda incelenmiş ve yorumlanmıştır.

*Tablo 6.4. Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımı*

Değişken	Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	Ort.	SS
<b>Bireysel Kariyer Planlama (BKP)</b>	Lisans	80	3.79	0.52
	Yüksek Lisans	77	3.89	0.38
	Doktora	93	3.88	0.36
<b>Bireysel Kariyer Geliştirme (BKG)</b>	Lisans	80	3.66	0.62
	Yüksek Lisans	77	3.77	0.47
	Doktora	93	4.11	0.46
<b>Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM)</b>	Lisans	80	3.70	0.61
	Yüksek Lisans	77	3.63	0.63
	Doktora	93	3.63	0.57
<b>BKY Ölçeği</b>	Lisans	80	3.73	0.50
	Yüksek Lisans	77	3.80	0.38
	Doktora	93	3.89	0.36

Tablo 6.4.'de katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyleri bağlamında BKP, BKG ve BKM alt boyutu ile BKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi

bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 6.4.1.'de sunulmuştur.

Tablo 6.4.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyi bağlamında BKP [ $F(2-247) = 1.337, p > .05$ ] ve BKM alt boyutlarına [ $F(2-247) = .141, p > .05$ ] ilişkin görüşleri eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin BKP ve BKG alt boyutları bakımından görüşleri eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireysel kariyer yönetiminin gerçekleştirilmesi hususunun, eğitim düzeyine bakılmaksızın tüm öğretim elemanları tarafından ciddiye alındığı söylenebilir.

Tablo 6.4.1. Eğitim düzeyi bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Bireysel Kariyer Planlama (BKP)</b>	Gruplar arası	.481	2	.240	1.337	.264
	Gruplar içi	44.391	247	.180		
	Toplam	44.871	249			
<b>Bireysel Kariyer Geliştirme (BKG)</b>	Gruplar arası	9.836	2	4.918	18.407	.000*
	Gruplar içi	65.991	247	.267		
	Toplam	75.827	249			
<b>Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM)</b>	Gruplar arası	.283	2	.141	.391	.677
	Gruplar içi	89.329	247	.362		
	Toplam	89.612	249			
<b>BKY Ölçeği</b>	Gruplar arası	1.077	2	.539	3.088	.047*
	Gruplar içi	43.076	247	.174		
	Toplam	.481	2	.240	1.337	.264

\* $p < .05$

Buna karşın Tablo 6.4.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre katılımcıların BKG alt boyutu [ $F(2-247) = 4.918, p < .05$ ] ile BKY ölçeğinin tümüne [ $F(2-247) = 3.088, p < .05$ ] ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Gruplar arasında anlamlı olan bu

farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 6.4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 6.4.2. Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	<i>p</i>
<b>BKG</b> Alt Boyutu	Lisans	Yüksek Lisans	-,11123	,08252	,370
		Doktora	-,45468*	,07882	,000
	Yüksek Lisans	Doktora	-,34344*	,07964	,000
Değişken	(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	<i>p</i>
<b>BKY Ölçeği</b>	Lisans	Yüksek Lisans	-,06414	,06667	,602
		Doktora	-,15668*	,06368	,039
	Yüksek Lisans	Doktora	-,09253	,06434	,323

\* $p < .05$

Tablo 6.4.2.'de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları eğitim düzeyi bakımından doktora dereceli öğretim elemanlarının BKG alt boyutuna ilişkin görüşlere lisans mezunu öğretim elemanlarına ( $p < .05$ ) ve yüksek lisans eğitimine sahip öğretim elemanlarına ( $p < .05$ ) göre daha çok katıldıkları ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Tukey HSD sonuçları doktora dereceli öğretim elemanlarının BKY gerçekleştirme düzeyi ölçeğine ilişkin görüşlere lisans mezunu öğretim elemanlarına göre daha çok katıldıkları ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Bu durum öğretim elemanlarının BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılaştığını göstermektedir. Buna göre doktora eğitimine sahip öğretim elemanlarının lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip öğretim elemanlarına nazaran BKG düzeyleri daha yüksek ve BKY gerçekleştirme düzeyleri lisans mezunlarına göre daha fazladır. Bu durum, Türk yükseköğretim sisteminde doktoranın bir statü olarak daha önemli olduğu gerçeğiyle de örtüşmektedir. Çünkü gerek lisans gerekse yüksek lisans günümüzde bir statü tayin etmemektedir.

#### 4.2.5. Öğretim Elemanlarının Görevlerine Göre Bireysel Kariyer Yönetimini (BKY) Gerçekleştirme Düzeyleri

Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından dağılımına ilişkin betimsel istatistik değerleri aşağıda açıklanmış ve yorumlanmıştır.

*Tablo 6.5. Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından dağılımı*

Değişken	Görevi	n	Ort.	SS
<b>Bireysel Kariyer Planlama (BKP)</b>	Okutman	104	3.86	0.52
	Araştırma Görevlisi	64	3.86	0.33
	Öğretim Görevlisi/ Uzman	23	3.76	0.37
	Öğretim Üyesi	59	3.87	0.36
<b>Bireysel Kariyer Geliştirme (BKG)</b>	Okutman	104	3.69	0.59
	Araştırma Görevlisi	64	3.88	0.49
	Öğretim Görevlisi/ Uzman	23	3.85	0.45
	Öğretim Üyesi	59	4.14	0.47
<b>Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM)</b>	Okutman	104	3.73	0.62
	Araştırma Görevlisi	64	3.54	0.59
	Öğretim Görevlisi /Uzman	23	3.58	0.64
	Öğretim Üyesi	59	3.67	0.55
<b>BKY Ölçeği</b>	Okutman	104	3.78	0.51
	Araştırma Görevlisi	64	3.80	0.37
	Öğretim Görevlisi/ Uzman	23	3.74	0.26
	Öğretim Üyesi	59	3.90	0.34

Tablo 6.5., katılımcıların görev türü bakımından BKY gerçekleştirme düzeyleri bağlamında BKP, BKG ve BKM alt boyutu ile BKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerini ve puanlarını göstermektedir. Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 6.5.1.'de sunulmuştur.

Tablo 6.5.1. Görev türü bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Bireysel Kariyer Planlama (BKP)</b>	Gruplar arası	.245	3	.082	.450	.717
	Gruplar içi	44.626	246	.181		
	Toplam	44.871	249			
<b>Bireysel Kariyer Geliştirme (BKG)</b>	Gruplar arası	7.855	3	2.618	9.477	.000*
	Gruplar içi	67.972	246	.276		
	Toplam	75.827	249			
<b>Bireysel Kariyer Motivasyonu (BKM)</b>	Gruplar arası	1.631	3	.544	1.520	.210
	Gruplar içi	87.982	246	.358		
	Toplam	89.612	249			
<b>BKY Ölçeği</b>	Gruplar arası	.678	3	.226	1.278	.283
	Gruplar içi	43.476	246	.177		
	Toplam	44.153	249			

\* $p < .05$ 

Tablo 6.5.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyi bağlamında BKP [ $F(3-346) = .450, p > .05$ ] ve BKM alt boyutları [ $F(3-346) = 1.520, p > .05$ ] ile BKY ölçeğinin tümüne [ $F(3-346) = 1.278, p > .05$ ] ilişkin görüşleri görev türü bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin BKP ve BKG alt boyutları ile BKY ölçeğinin tümü bakımından görüşleri görev türüne göre farklılaşmamaktadır. Yani, görev türü ne olursa olsun, tüm öğretim elemanlarının bireysel kariyer yönetiminin gerçekleştirilmesini eşit derecede dikkate aldığı söylenebilir.

Buna karşın Tablo 6.5.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların BKG alt boyutuna ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır [ $F(3-246) = 9.477, p < .05$ ]. Gruplar arasında anlamlı olan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 4.13'de sunulmuştur.



Tablo 6.5.2. Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Görev türü	(J) Görev Türü	Ortalama Fark (I-J)	S. Hata	p
<b>BKG</b>	Okutman	Araştırma Görv.	-.19159	.08351	.102
		Öğretim Görv./ Uzman	-.16564	.12112	.521
		Öğretim Üyesi	-.45583*	.08567	.000
<b>Alt</b>	Araştırma	Öğretim Görv./ Uzman	.02595	.12779	.997
<b>Boyutu</b>	Görevlisi	Öğretim Üyesi	-.26425*	.09487	.029
		Öğretim Görv/ Uzman	Öğretim Üyesi	-.29020	.12922

\* $p < .05$

Tablo 6.5.2.'de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları öğretim elemanlarının BKG alt boyutuna ilişkin görüşleri görev türü bakımından incelendiğinde öğretim üyesi olarak görev yapan öğretim elemanlarının okutman ve araştırma görevlisi olarak görev yapan öğretime elemanlarına göre BKG alt boyutunu daha çok gerçekleştirdiklerini ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Buna göre öğretim üyesi olarak görev yapan öğretim elemanlarının araştırma görevlisi ve okutman olarak görev yapanlara göre BKY gerçekleştirme düzeyleri daha fazladır. Bu anlaşılabilir bir durumdur. Çünkü öğretim üyesi olarak görev yapmak için en az doktora yapmak ve bilimsel yayınlar yapmak gerekmektedir. Yardımcı doçent, doçent ve profesör olan öğretim üyeleri okutman veya araştırma görevlilerine göre daha fazla sayıda yayın yapmıştır. Bu da bireysel kariyer yönetimi konusunda diğerlerine göre daha tecrübeli olduklarını göstermektedir.

### 4.3. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖKY) Kabul Düzeyleri

Bu araştırma kapsamındaki katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin ölçek alt boyutları ve tümü için betimsel istatistik değerleri ise Tablo 4.14'de sunulmuştur.

*Tablo 7. Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin betimsel istatistik değerleri*

Değişken	n	Ort.	SS	Kabul Düzeyi
Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)	250	4.33	0.63	Tamamen
Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)	250	4.29	0.50	Tamamen
Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)	250	4.03	0.59	Çok
Örgütsel Kariyer Ölçeği (ÖKY)	250	4.16	0.51	Çok

Tablo 7’de katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcıların ÖKYS (Ort=4.33, SS=.63) ve ÖKP (Ort=4.29, SS=.50) alt boyutlarına “Tamamen” düzeyinde katıldıkları, ÖKG (Ort=4.03, SS=.59) alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümünü (Ort=4.16, SS=.51) “çok” düzeyinde kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Katılımcılar ÖKY kabul düzeyi bakımından en çok ÖKP, en az ise ÖKG alt boyutlarına ilişkin görüşleri kabul etmektedirler.

Alt boyutlarda yer alan maddeler bazında bakıldığında ise öğretim elemanlarının ÖKYS alt boyutunda yer alan maddeler ile (dekanlar, bölüm başkanları, bölüme/fakülteye/üniversiteye yeni gelenlere veya görev değişikliği olanlara çalıştığı birimi tanıtmaya ve özelliklerini anlatma, kariyerinde durgunluk gösteren öğretim elemanlarını motive etme) ÖKP alt boyutunda yer alan maddelere (kariyer geliştirmede performans değerlendirmesi yapılması, kariyer hedeflerine ulaşabilmek için üniversitemin belirlediği bir kariyer yolunun bulunması, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için çeşitli faaliyetler planlanması, fakülte dekanları/bölüm başkanlarının fakültenin/bölümün içinden seçilmesi, kurumum kariyer basamaklarının planlanması, kurumda detaylı görev tanımlarının bulunması, her görev için gerekli niteliklerin belirlenmesi, kurumda belirlenen kariyer yollarının objektif ölçütlere dayanması, kariyer geliştirme sisteminin her çalışana uygulanması, yükselme ve ayrılma koşullarının önceden objektif olarak yönetmelikle belirlenmesi) tamamen katıldıklarını buna karşın ÖKG alt boyutunda yer alan maddelere ise (kariyer hakkında bilgiye sahip olmayan öğretim elemanlarına eğitim verilmesi, kendisini değerlendirmesi için testlerin verilmesi, öğretim elemanlarının yaptığı işleri kendilerinin tasarlaması, sonuca ulaşacak kararları alabilmesi, emekliliği yaklaşmış olanlara emeklilik hakkında bilgi verilmesi, kariyer gelişimi içeren yayınlar hazırlanması, kariyer planlaması yapılmasında, kariyer planlama gruplarının oluşturulması, kariyer geliştirmede alternatifler sunulması,

akademik anlamda donanımlı olabilmek için hangi bilgi, beceri ve yeteneklerin taşınması gerektiği konusunda bilgi verilmesi, deneyim kazanmak için farklı birimlerde çalışılması, kurumun çalışanların kariyer girişimlerini tam ve tarafsız bilgilerle cevaplaması, kurumun çalışanlarına mesleki gelişiminde neler yapması gerektiğine yönelik rehberlik yapması, çalışanların hedeflerine ulaşması için kurum dışından uzman kişilerden kariyer ile ilgili özel ders, seminer vb. alması, hedeflenen görevleri yapanların, yapılan görev konusunda eğitmesi) çok düzeyde katıldıkları görülmüştür. Buna göre öğretim elemanlarının ÖKG alt boyutunda yer alan maddelere çok düzeyde katılım gösterebilirler de, diğer alt boyutlara göre (ÖKYS ve ÖKP) daha az katılım gösterdikleri, öğretim elemanlarının örgütsel kariyer geliştirme konusunda üniversitelerinin istenilen düzeyde olmadığını belirttikleri söylenebilir. Yapılan çalışmalarda (Albayrak, 2007) örgütlerin kariyer geliştirme konusunda istekli olmalarının çalışanlarda örgüte bağlılığı artırmada etkisi olduğu belirtilmektedir. Bu durumun, öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitelere bağlılıklarını zayıflatıcı etkisinin olabileceğini gösterdiği söylenebilir.

Örgütsel kariyer yönetimi ve bu boyutta yer alan ve 3 alt boyuta (ÖKYS, ÖKP ve ÖKG) katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, kıdemleri, eğitim düzeyleri ve görevleri değişkenleri açısından bakılmış ve aşağıda yorumlanmıştır.

#### **4.3.1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖKY) Kabul Düzeyleri**

Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 7.1. Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Örgütsel Kariyer	Erkek	132	4.36	0.62	148	.903	.367
Yönetim Süreci (ÖKYS)	Kadın	118	4.29	0.63			
Örgütsel Kariyer	Erkek	132	4.27	0.57	148	-.824	.411
Planlama (ÖKP)	Kadın	118	4.32	0.42			
Örgütsel Kariyer	Erkek	132	4.00	0.67	148	-1.036	.301
Geliştirme (ÖKG)	Kadın	118	4.08	0.48			
Örgütsel Kariyer	Erkek	132	4.13	0.59	148	-.853	.394
Yönetimi (ÖKY) Ölçeği	Kadın	118	4.19	0.41			

Tablo 7.1.'de görüldüğü gibi, yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda erkek ve kadın katılımcıların ÖKY kabul düzeyleri bağlamında katılımcıların ÖKYS [ $t(148) = .903, p > .05$ ], ÖKP [ $t(148) = -.824, p > .05$ ] ve ÖKG [ $t(148) = -1.036, p > .05$ ] alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne [ $t(148) = -.853, p > .05$ ] ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Buna göre öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyet bakımından farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, akademik anlamda kariyer yapmanın standart şartları olduğundan kadın ya da erkek olmanın örgütsel kariyer yönetimi üzerinde fazla etkisinin olmadığı söylenebilir.

#### 4.3.2. Öğretim Elemanlarının Medeni Duruma Göre Örgütsel Kariyer Yönetimini (ÖKY) Kabul Düzeyleri

Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni durum bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası t-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 7.2. Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Değişken	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)	Bekâr	104	4.39	0.55	148	1.457	.146
	Evli	146	4.28	0.67			
Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)	Bekâr	104	4.28	0.53	148	-.142	.887
	Evli	146	4.29	0.49			
Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)	Bekâr	104	4.06	0.61	148	.472	.638
	Evli	146	4.02	0.57			
ÖKY Ölçeği	Bekâr	104	4.17	0.53	148	.371	.711
	Evli	146	4.15	0.50			

Tablo 7.2.'de görüldüğü gibi, yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda bekâr ve evli katılımcıların ÖKY kabul düzeyi bağlamında ÖKYS [ $t(148) = 1.457, p > .05$ ], ÖKP [ $t(148) = -.142, p > .05$ ] ve ÖKG [ $t(148) = 1.241, p > .05$ ] alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne [ $t(148) = .371, p > .05$ ] ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Buna göre öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşleri medeni durum bakımından farklılaşmamaktadır. Başka bir ifadeyle, hem evli hem de bekâr olan öğretim elemanlarının işyerlerinde örgütsel kariyer yönetimini dikkate aldıkları belirtilebilir. Bu ilginçtir. Çünkü gerek görsel basında gerek yazılı basında gerekse insanların algılarında evli olmanın getirdiği bir takım ek sorumluluklar nedeniyle (ev işleri yapmak veya çocuk yetiştirmek gibi) evliliğin kariyeri engellediği yönünde düşünme biçimi var. Araştırmanın bu sonucunun, bu görüşlerin gittikçe önemini kaybettiğini ortaya koyduğu söylenebilir.

#### 4.3.3. Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Örgütsel Kariyer Yönetimini (ÖKY) Kabul Düzeyleri

Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin kıdem bakımından dağılımına ilişkin betimsel istatistik değerleri aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 7.3. Katılımcıların ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı

Değişken	Mesleki Kıdem	<i>n</i>	Ort.	SS
<b>Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	1-5 Yıl	122	4.35	0.65
	6-10 yıl	39	4.31	0.47
	11-15 yıl	37	4.57	0.58
	16-20 yıl	23	4.13	0.79
	21 yıl ve üzeri	29	4.09	0.52
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	1-5 Yıl	122	4.30	0.50
	6-10 yıl	39	4.29	0.55
	11-15 yıl	37	4.35	0.45
	16-20 yıl	23	4.17	0.51
	21 yıl ve üzeri	29	4.27	0.53
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	1-5 Yıl	122	4.10	0.57
	6-10 yıl	39	3.89	0.67
	11-15 yıl	37	4.11	0.50
	16-20 yıl	23	3.99	0.62
	21 yıl ve üzeri	29	3.90	0.56
<b>ÖKY Ölçeği</b>	1-5 Yıl	122	4.20	0.51
	6-10 yıl	39	4.08	0.57
	11-15 yıl	37	4.24	0.43
	16-20 yıl	23	4.08	0.55
	21 yıl ve üzeri	29	4.06	0.50

Tablo 7.3.'de katılımcıların ÖKY kabul düzeyleri bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından puanlarını göstermektedir. Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 7.3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 7.3.1. Mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler		
				Ortalamas 1	F	p
<b>Örgütsel Kariyer</b>	Gruplar arası	4.805	4	1.201	3.169	.015*
<b>Yönetim Süreci</b>	Gruplar içi	92.876	245	.379		
<b>(ÖKYS)</b>	Toplam	97.681	249			
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Gruplar arası	.458	4	.114	.446	.775
	Gruplar içi	62.827	245	.256		
	Toplam	63.285	249			
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Gruplar arası	2.132	4	.533	1.564	.184
	Gruplar içi	83.474	245	.341		
	Toplam	85.606	249			
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Gruplar arası	1.096	4	.274	1.052	.381
	Gruplar içi	63.832	245	.261		
	Toplam	64.928	249			

\* $p < .05$ 

Tablo 7.3.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre katılımcıların ÖKY kabul düzeyi bağlamında ÖKP [ $F(4-245) = .446, p > .05$ ], ÖKM [ $F(4-245) = 1.564, p > .05$ ] alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne [ $F(4-245) = 1.052, p > .05$ ] ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların ÖKY kabul düzeyine ilişkin ÖKP ve ÖKG alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümü bakımından görüşleri mesleki kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Bu durum, yani kıdem etkisinin zayıflığı, akademisyenliğin doğasının sınırsızlığını veya sürekliliğini göstermektedir.

Buna karşın Tablo 7.3.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların ÖKYS [ $F(4-245) = 3.169, p < .05$ ] bağlamındaki görüşlerinin mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Gruplar arasında anlamlı olan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 7.3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 7.3.2. Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	p
<b>Örgütsel Kariyer</b>	1-5 yıl	6-10 yıl	.04477	.11326	.995
		11-15 yıl	-.21511	.11555	.341
		16-20 yıl	.22202	.13996	.508
		21 yıl ve üzeri	.26625	.12720	.226
<b>Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	6-10 yıl	11-15 yıl	-.25988	.14130	.354
		16-20 yıl	.17726	.16187	.809
		21 yıl ve üzeri	.22149	.15097	.585
<b>Alt Boyutu</b>	11-15 yıl	16-20 yıl	.43713	.16349	.061
		21 yıl ve üzeri	.48136*	.15270	.016
	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	.04423	.17191	.999

\* $p < .05$ 

Tablo 7.3.2.'de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları mesleki kıdem bakımından 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının (Ort=4.57, SS=.58) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına (Ort=4.09, SS=.52) göre ÖKYS alt boyutu bağlamında görüşleri daha çok kabul ettikleri ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir (*Ortalama puan farkı* = .48136,  $p < .05$ ). Bu durum 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına göre ÖKYS alt boyutundaki görüşleri daha çok kabul ettiklerini göstermektedir.

Buna göre 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarının dekanların, bölüm başkanlarının, bölüme/fakülteye/üniversiteye yeni gelenlere veya görev değişikliği olanlara çalıştığı birimi tanıtmaya ve özelliklerini anlatmaya, kariyerinde durgunluk gösteren öğretim elemanlarını motive etme konularında 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarına göre daha çok kabul ettikleri görülmektedir. Bu durum, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme olanlara göre kariyerlerinin başlarında olmaları bağlamında değerlendirildiğinde,



üniversitelerin örgütsel kariyer yönetim sistemlerinin daha işlevsel olduğunu gösterdiği söylenebilir.

#### 4.3.4. Öğretim Elemanlarının Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Kariyer Yönetimini (ÖKY) Kabul Düzeyleri

Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımına ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 7.4.'de sunulmuştur.

*Tablo 7.4. Katılımcıların ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımı*

Değişken	Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	Ort.	SS
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKYS)</b>	Lisans	80	4.44	0.64
	Yüksek Lisans	77	4.25	0.66
	Doktora	93	4.29	0.58
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Lisans	80	4.44	0.49
	Yüksek Lisans	77	4.18	0.47
	Doktora	93	4.25	0.52
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Lisans	80	4.22	0.47
	Yüksek Lisans	77	3.93	0.67
	Doktora	93	3.96	0.57
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Lisans	80	4.33	0.45
	Yüksek Lisans	77	4.06	0.54
	Doktora	93	4.10	0.51

Tablo 7.4., katılımcıların ÖKY kabul düzeyleri bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerini göstermektedir. Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 7.4.1.'de sunulmuştur.

Tablo 7.4.1. Eğitim düzeyi bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Örgütsel Kariyer</b>	Gruplar arası	1.521	2	.760	1.953	.144
<b>Yönetim Süreci</b>	Gruplar içi	96.160	247	.389		
<b>(ÖKYS)</b>	Toplam	97.681	249			
<b>Örgütsel Kariyer</b>	Gruplar arası	2.781	2	1.391	5.677	.004*
<b>Planlama (ÖKP)</b>	Gruplar içi	60.504	247	.245		
	Toplam	63.285	249			
<b>Örgütsel Kariyer</b>	Gruplar arası	4.246	2	2.123	6.446	.002*
<b>Geliştirme (ÖKG)</b>	Gruplar içi	81.359	247	.329		
	Toplam	85.606	249			
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Gruplar arası	3.371	2	1.686	6.764	.001*
	Gruplar içi	61.557	247	.249		
	Toplam	64.928	249			

\* $p < .05$ 

Tablo 7.4.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların ÖKY kabul düzeyine bağlamında ÖKYS [ $F(2-247) = 1.953, p > .05$ ] alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların ÖKYS alt boyutu kabul düzeyine ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır. Sonuç itibarıyla, örgütsel kariyer yönetimini gerçekleştirmede öğretim elemanlarının eğitim düzeyinin etkisinin çarpıcı olmadığı söylenebilir. Bu da akademik kariyer yapmanın belli şartları taşıması (yüksek lisans ve doktora yapmak) nedeniyle bir farklılık ortaya çıkarmadığı sonucunu çıkarmaktadır.

Buna karşın Tablo 7.4.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların ÖKP [ $F(2-247) = 5.677, p < .05$ ], ÖKG [ $F(2-247) = 6.446, p < .05$ ] alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne [ $F(2-247) = 6.764, p < .05$ ] ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Gruplar arasında anlamlı olan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 7.4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 7.4.2. Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	p
ÖKP Alt Boyutu	Lisans	Yüksek Lisans	.25433*	.07901	.004
		Doktora	.18929*	.07547	.034
	Yüksek Lisans	Doktora	-.06505	.07626	.670
ÖKG Alt Boyutu	Lisans	Yüksek Lisans	.29610*	.09163	.004
		Doktora	.26273*	.08752	.008
	Yüksek Lisans	Doktora	-.03337	.08843	.925
ÖKY Ölçeği	Lisans	Yüksek Lisans	.27090*	.07970	.002
		Doktora	.22463*	.07612	.010
	Yüksek Lisans	Doktora	-.04626	.07692	.819

\* $p < .05$

Tablo 7.4.2.'de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları, eğitim düzeyi bakımından lisans eğitime sahip öğretim elemanlarının ÖKP alt boyutuna ilişkin görüşlere (Ort=4.44) yüksek lisans eğitime (Ort=4.18) ve doktora eğitime (Ort=4.25) sahip öğretim elemanlarına göre daha çok katıldıkları ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Benzer şekilde Tukey HSD sonuçları lisans eğitime sahip öğretim elemanlarının ÖKG alt boyutu ilişkin görüşlere (Ort=4.22) yüksek lisans eğitime (Ort=3.93) ve doktora eğitime (Ort=3.96) sahip öğretim elemanlarına göre daha çok katıldıkları ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ).

Tablo 7.4.2'deki Tukey sonuçları, eğitim düzeyi bakımından lisans eğitime sahip öğretim elemanlarının ÖKY ölçeğine ilişkin görüşleri (Ort=4.33) yüksek lisans eğitime (Ort=4.06) ve doktora eğitime (Ort=4.10) sahip öğretim elemanlarına göre daha çok kabul ettikleri ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ).

Tablo 7.4.2'deki bulgular öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılaştığını göstermektedir. Buna göre lisans eğitime sahip öğretim elemanlarının yüksek lisans ve doktora eğitime sahip öğretim elemanlarına nazaran ÖKP ve ÖKG alt boyutunu ile ÖKY ölçeğine ilişkin kabul düzeyleri daha yüksektir.

Buna göre, lisans eğitime sahip öğretim elemanlarının araştırma görevlisi ve daha çok da okutman ve uzmanlardan oluştuğu düşünüldüğünde, üniversitelerin

örgütsel kariyer planlama ve örgütsel kariyer geliştirme konularında iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Ancak yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip öğretim elemanları da çok düzeyde katılım göstermişlerdir. Bir başka ifadeyle her üç grup da (lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip öğretim elemanları) üniversitelerin örgütsel kariyer planlama ve örgütsel kariyer geliştirme boyutlarına çok ve tamamen düzeyde katılım göstermişlerdir. Örgütsel anlamda planlama ve geliştirme faaliyetlerinin daha çok YÖK tarafından gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, öğretim elemanlarının bu memnuniyetlerinin daha çok üniversitelerde sağlanan kolaylıklardan kaynaklandığı söylenebilir.

#### 4.3.5. Öğretim Elemanlarının Görevlerine Göre Örgütsel Kariyer Yönetimini (ÖKY) Kabul Düzeyleri

Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından betimsel istatistik değerleri aşağıda yorumlanmıştır.

*Tablo 7.5. Katılımcıların ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından dağılımı*

Değişken	Görevi	n	Ort.	SS
<b>Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	Okutman	104	4.43	0.65
	Araştırma Görevlisi	64	4.21	0.64
	Öğretim Görevlisi/ Uzman	23	4.13	0.66
	Öğretim Üyesi	59	4.34	0.53
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Okutman	104	4.38	0.53
	Araştırma Görevlisi	64	4.21	0.51
	Öğretim Görevlisi/ Uzman	23	4.23	0.33
	Öğretim Üyesi	59	4.24	0.49
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Okutman	104	4.20	0.57
	Araştırma Görevlisi	64	3.95	0.60
	Öğretim Görevlisi /Uzman	23	3.70	0.43
	Öğretim Üyesi	59	3.97	0.57
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Okutman	104	4.29	0.52
	Araştırma Görevlisi	64	4.07	0.53
	Öğretim Görevlisi/ Uzman	23	3.94	0.33
	Öğretim Üyesi	59	4.11	0.49

Tablo 7.5. katılımcıların ÖKY kabul düzeyleri bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 7.5.1.'de sunulmuştur.

Tablo 7.5.1. Görev türü bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	Gruplar arası	2.921	3	.974	2.527	.058
	Gruplar içi	94.760	246	.385		
	Toplam	97.681	249			
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Gruplar arası	1.400	3	.467	1.855	.138
	Gruplar içi	61.885	246	.252		
	Toplam	63.285	249			
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Gruplar arası	6.182	3	2.061	6.383	.000*
	Gruplar içi	79.424	246	.323		
	Toplam	85.606	249			
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Gruplar arası	3.457	3	1.152	4.612	.004*
	Gruplar içi	61.471	246	.250		
	Toplam	64.928	249			

\* $p < .05$

Tablo 7.5.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların ÖKY kabul düzeyine bağlamında ÖKYS [ $F(3-346) = 2.527, p > .05$ ] ve ÖKP [ $F(3-346) = 1.855, p > .05$ ] alt boyutlarına ilişkin görüşleri görev türü bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların ÖKY kabul düzeyi bağlamında ÖKYS ve ÖKP alt boyutlarına ilişkin kabul düzeyleri görev türüne göre farklılaşmamaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel kariyer yönetimi, hangi görevde olursa olsun bütün öğretim elemanları için önem arz eden bir süreçtir.

Buna karşın Tablo 7.5.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların ÖKG [ $F(3-246) = 6.383, p < .05$ ] alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin

tümüne [ $F(3-246) = 4.612, p < .05$ ] ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Gruplar arasında anlamlı olan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 7.5.2.'de sunulmuştur.

Tablo 7.5.2. Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Görev türü	(J) Görev Türü	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	<i>p</i>
<b>ÖKG</b> <b>Alt Boyutu</b>	Okutman	Araştırma Görv.	.25391*	.09027	.027
		Öğretim Görv./Uzman	.50043*	.13093	.001
		Öğretim Üyesi	.23102	.09261	.063
	Araştırma Görv.	Öğretim Görv./Uzman	.24653	.13814	.283
		Öğretim Üyesi	-.02289	.10255	.996
		Öğretim Görv./Uzman	-.26942	.13968	.219
	<b>ÖKY</b> <b>Ölçeği</b>	Okutman	Araştırma Görv.	.21562*	.07942
Öğretim Görv./Uzman			.34565*	.11518	.016
Öğretim Üyesi			.18220	.08147	.116
Araştırma Görv.		Öğretim Görv./Uzman	.13003	.12153	.708
		Öğretim Üyesi	-.03342	.09022	.983
		Öğretim Görv./Uzman	-.16345	.12288	.545

\* $p < .05$

Tablo 7.5.2.'de görüldüğü gibi Tukey HSD sonuçları, öğretim elemanlarının ÖKG alt boyutu ilişkin görüşleri görev türü bakımından incelendiğinde okutman olarak

görev yapan öğretim elemanlarının (Ort=4.20) araştırma görevlisi (Ort=3.95) ve öğretim görevlisi/uzman (Ort=3.70) olarak görev yapan öğretim elemanlarına göre ÖKG alt boyutundaki görüşleri daha çok kabul ettikleri ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ).

Benzer şekilde Tukey HSD sonuçları öğretim elemanlarının ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri görev türü bakımından incelendiğinde okutman olarak görev yapan öğretim elemanlarının (Ort=4.29) araştırma görevlisi (Ort=4.07) ve öğretim görevlisi/uzman (Ort=3.94) olarak görev yapan öğretim elemanlarına göre ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri daha çok kabul ettikleri ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Buna göre okutman olarak görev yapan öğretim elemanlarının araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak görev yapanlara göre ÖKG alt boyutu ve ÖKY ölçeğindeki görüşlere ilişkin kabul düzeyleri daha yüksektir.

Bu durumun, akademik kariyerlerini yükseltmek isteyen araştırma görevlisi ve en azından yüksek lisans yapmış olan öğretim görevlilerinin ÖKG alt boyutuna ilişkin bir takım önerilerinin bulunabileceğini, diğer bir deyişle, akademik kariyer yapmama eğilimi fazla olan okutmanların bu durumdan şikâyetçi olmadıklarını gösterdiği söylenebilir.

#### 4.4. Öğretim Elemanlarının Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyleri

Bu araştırma kapsamındaki katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri aşağıda incelenmiştir.

*Tablo 8. Katılımcıların ÖKY gerçekleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri*

Değişken	n	Ort.	SS	Gerçekleşme Düzeyi
Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)	250	2.65	0.96	Orta
Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)	250	2.65	0.84	Orta
Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)	250	2.33	0.76	Az
Örgütsel Kariyer Ölçeği (ÖKY)	250	2.48	0.77	Az

Tablo 8’de katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcılar, kurumlarında ÖKYS (Ort=2.65, SS=.96) ve ÖKP

(Ort=2.65, SS=.84) alt boyutlarının “Orta” düzeyde gerçekleştiğini, ÖKG (Ort=2.33, SS=.76) alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümü (Ort=2.48, SS=.77) bağlamında örgütsel kurum yönetiminin “Az” düzeyde gerçekleştiğini düşünmektedirler. Katılımcılar kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyi bakımından en çok ÖKYS ve ÖKP'nin gerçekleştiğini, en az ise ÖKG'nin gerçekleştiğini beyan etmektedirler.

Alt boyutlarda yer alan maddeler bazında bakıldığında ise öğretim elemanları; ÖKYS alt boyutunda yer alan maddeler bakımından dekanlar, bölüm başkanları, bölüme / fakülteye / üniversiteye yeni gelenlere veya görev değişikliği olanlara çalıştığı birimi tanıma ve özelliklerini anlatma, kariyerinde durgunluk gösteren öğretim elemanlarını motive etme ve ÖKP alt boyutunda yer alan maddeler bakımından ise kariyer geliştirmede performans değerlendirmesi yapılması, kariyer hedeflerine ulaşabilmek için üniversitemin belirlediği bir kariyer yolunun bulunması, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için çeşitli faaliyetler planlanması, fakülte dekanları/bölüm başkanlarının fakültenin/bölümün içinden seçilmesi, kurumum kariyer basamaklarının planlanması, kurumda detaylı görev tanımlarının bulunması, her görev için gerekli niteliklerin belirlenmesi, kurumda belirlenen kariyer yollarının objektif ölçütlere dayanması, kariyer geliştirme sisteminin her çalışana uygulanması, yükselme ve ayrılma koşullarının önceden objektif olarak yönetmelikle belirlenmesi konularının orta düzeyde gerçekleştiğini; buna karşın ÖKG alt boyutunda yer maddeler bakımından ise kariyer hakkında bilgiye sahip olmayan öğretim elemanlarına eğitim verilmesi, kendisini değerlendirmesi için testlerin verilmesi, öğretim elemanlarının yaptığı işleri kendilerinin tasarlaması, sonuca ulaşacak kararları alabilmesi, emekliliği yaklaşmış olanlara emeklilik hakkında bilgi verilmesi, kariyer gelişimi içeren yayınlar hazırlanması, kariyer planlaması yapılmasında, kariyer planlama gruplarının oluşturulması, kariyer geliştirmede alternatifler sunulması, akademik anlamda donanımlı olabilmek için hangi bilgi, beceri ve yeteneklerin taşınması gerektiği konusunda bilgi verilmesi, deneyim kazanmak için farklı birimlerde çalışılması, kurumun çalışanların kariyer girişimlerini tam ve tarafsız bilgilerle cevaplaması, kurumun çalışanlarına mesleki gelişiminde neler yapması gerektiğine yönelik rehberlik yapması, çalışanların hedeflerine ulaşması için kurum dışından uzman kişilerden kariyer ile ilgili özel ders, seminer vb. alması, hedeflenen görevleri yapanların, yapılan görev konusunda eğitmesi konularının az düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.



Buna göre öğretim elemanları ÖKYS ve ÖKP ve ÖKG alt boyutunda yer alan maddeleri çok düzeyde kabul etmelerine rağmen (Tablo 7.1.) orta ve az düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir (Tablo 8). Bu da üniversitelerin örgütsel kariyer geliştirme konusunda istenilen düzeyde olmadıklarını gösterebilir. Öte yandan özel işletmelerde yapılan araştırmaların bazılarında örgütsel kariyer geliştirme uygulamalarının fazla düzeyde olduğu (Gerek, 2009); bazılarında ise yetersiz ve belirli kişilere yönelik olduğu (Kabadayı, 2013); bu farklılığın daha çok örgüt yöneticisine bağlı olduğu belirtilmiştir. Bu durum üniversite yöneticilerinin bu duruma ne kadar önem verdiği ile de açıklanabilir.

Örgütsel kariyer yönetimi ve bu boyutta yer alan ve 3 alt boyutta (ÖKYS, ÖKP ve ÖKG) yer alan maddelerin gerçekleşme düzeylerine katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, kıdemleri, eğitim düzeyleri ve görevleri değişkenleri açısından bakılmış ve aşağıda yorumlanmıştır.

#### 4.4.1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi

Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 8.1.'de sunulmuştur.

*Tablo 8.1. Katılımcıların ÖKY gerçekleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre bağımsız örneklem *t*-testi sonuçları*

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	sd	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	Erkek	132	2.52	0.90	148	-2.335	.020*
	Kadın	118	2.80	1.01			
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Erkek	132	2.51	0.76	148	-2.856	.005*
	Kadın	118	2.81	0.90			
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Erkek	132	2.24	0.70	148	-1.927	.055
	Kadın	118	2.43	0.80			
<b>Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖKY) Ölçeği</b>	Erkek	132	2.37	0.71	148	-2.459	.015*
	Kadın	118	2.61	0.82			

Tablo 8.1.'de görüldüğü gibi, yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda erkek ve kadın katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyi bağlamında

katılımcıların ÖKYS [ $t(148) = -2.335, p < .05$ ], ÖKP [ $t(148) = -2.856, p < .05$ ] alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne [ $t(148) = -2.459, p < .05$ ] ilişkin görüşleri arasında kadınlar lehine anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre kadın öğretim elemanlarının erkeklere göre kurumlarında ÖKYS ve ÖKP ile ÖKY gerçekleştirme düzeyinin daha çok olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 7.3.'de kadın ve erkek öğretim elemanlarının ÖKYS, ÖKP ve ÖKY alt boyutlarındaki maddeleri kabul etme düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiştir. Ancak burada ( Tablo 8.1.) bu alt boyutların gerçekleşmesi bakımından ise cinsiyetler arası görüş farklılığının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu durum, erkek öğretim elemanlarının üniversitelerindeki örgütsel kariyer yönetim sisteminden kadın öğretim elemanları kadar memnun olmadıklarını göstermektedir. Ancak her iki cinsiyetin katılım oranının orta düzeyde olması da dikkat çekicidir.

Buna karşın yapılan bağımsız örneklem  $t$ -testi sonucunda katılımcıların kurumlarında ÖKG gerçekleştirme düzeyi bağlamında erkek ve kadın katılımcıların alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [ÖKG [ $t(148) = -1.927, p > .05$ ]. Buna göre öğretim elemanlarının kurumlarında ÖKG alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Her iki cinsiyetteki öğretim elemanları orta düzeyde örgütsel kariyer geliştirmenin olduğunu belirtmişlerdir.

#### **4.4.2. Öğretim Elemanlarının Medeni Duruma Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi**

Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni durum bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası  $t$ -testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 8.2.'de sunulmuştur.

Tablo 8.2. Katılımcıların ÖKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Değişken	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Örgütsel Kariyer	Bekâr	104	2.68	1.01	148	.415	.679
Yönetim Süreci (ÖKYS)	Evli	146	2.63	0.92			
Örgütsel Kariyer	Bekâr	104	2.69	0.92	148	.571	.569
Planlama (ÖKP)	Evli	146	2.63	0.79			
Örgütsel Kariyer	Bekâr	104	2.34	0.82	148	.120	.904
Geliştirme (ÖKG)	Evli	146	2.32	0.71			
ÖKY Ölçeği	Bekâr	104	2.50	0.84	148	.353	.724
	Evli	146	2.47	0.72			

Tablo 8.2.'de görüldüğü gibi, yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda bekâr ve evli katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyi bağlamında ÖKYS [ $t(148) = .415, p > .05$ ], ÖKP [ $t(148) = .571, p > .05$ ] ve ÖKG [ $t(148) = .120, p > .05$ ] alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne [ $t(148) = .353, p > .05$ ] ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Buna göre öğretim elemanlarının kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri medeni durum bakımından farklılaşmamaktadır. Bu durum örgütlerin veya üniversitelerin aynı imkânı sunması veya öğretim elemanlarının aynı haklara sahip olması nedeninden kaynaklanabilir. Evli ya da bekâr olmak örgütsel kariyer yapmakta etkili olmamıştır. Aslında bekâr olmanın kendine özgü bazı avantajları (istediği zaman istediği yere gitmek gibi) vardır. Ama çıkan sonuç, akademik alanda görev yapan evli öğretim elemanlarının bunu bir engel olarak görmedikleri yönünde olmuştur.

#### 4.4.3. Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi

Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin kıdem bakımından dağılımına ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 8.3'de sunulmuştur.

Tablo 8.3. Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından dağılımı

Değişken	Mesleki Kıdem	n	Ort.	SS
<b>Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	1-5 Yıl	122	2.80	1.02
	6-10 yıl	39	2.50	0.91
	11-15 yıl	37	2.50	0.86
	16-20 yıl	23	2.46	0.80
	21 yıl ve üzeri	29	2.53	0.96
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	1-5 Yıl	122	2.85	0.83
	6-10 yıl	39	2.48	0.74
	11-15 yıl	37	2.51	0.83
	16-20 yıl	23	2.47	0.69
	21 yıl ve üzeri	29	2.36	0.97
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	1-5 Yıl	122	2.45	0.74
	6-10 yıl	39	2.19	0.74
	11-15 yıl	37	2.34	0.83
	16-20 yıl	23	2.21	0.68
	21 yıl ve üzeri	29	2.06	0.74
<b>ÖKY Ölçeği</b>	1-5 Yıl	122	2.64	0.76
	6-10 yıl	39	2.33	0.72
	11-15 yıl	37	2.42	0.80
	16-20 yıl	23	2.33	0.66
	21 yıl ve üzeri	29	2.22	0.82

Tablo 8.3.'de görüldüğü gibi, katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyi bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 8.3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 8.3.1. Mesleki kıdem bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	Gruplar arası	5.823	4	1.456	1.594	.176
	Gruplar içi	223.701	245	.913		
	Toplam	229.524	249			
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Gruplar arası	10.093	4	2.523	3.713	.006*
	Gruplar içi	166.490	245	.680		
	Toplam	176.584	249			
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Gruplar arası	5.018	4	1.255	2.234	.066
	Gruplar içi	137.577	245	.562		
	Toplam	142.596	249			
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Gruplar arası	6.631	4	1.658	2.866	.024*
	Gruplar içi	141.710	245	.578		
	Toplam	148.341	249			

\* $p < .05$ 

Tablo 8.3.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucuna göre katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyi bağlamında ÖKYS [ $F(4-245) = 1.594, p > .05$ ] ve ÖKG [ $F(4-245) = 2.234, p > .05$ ] alt boyutlarına ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından anlamlı fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların kurumlarında ÖKYS ve ÖKG'nin gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Kısacası, kıdem yılları kaç olursa olsun, öğretim elemanlarının tamamı, örgütsel kariyer yönetiminin gerçekleşmesini olumlu bulmuştur. Bu durumun, üniversitelerin kendi imkânlarını tüm öğretim elemanlarına sunduklarını ortaya koyduğu söylenebilir.

Buna karşın Tablo 8.3.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların kurumlarında ÖKP [ $F(4-245) = 2.523, p < .05$ ] alt boyutu ve ÖKY ölçeğinin tümü [ $F(4-245) = 2.866, p < .05$ ] bağlamında örgütsel kariyer yönetimi gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından anlamlı fark gösterdiği saptanmıştır. Gruplar arasında anlamlı olan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 8.3.2'de sunulmuştur.

Tablo 8.3.2'de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçlarına göre mesleki kıdem bakımından 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının (Ort=2.85) 6-10

yıl (Ort=2.48), 11-15 yıl (Ort=2.51), 16-20 yıl (Ort=2.47) ve 21 yıl ve üzeri (Ort=2.36) mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına göre kurumlarında ÖKP alt boyutunun daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler ve bu fark da anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Bu durum 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının diğer mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarına göre ÖKP alt boyutundaki görüşleri daha çok kabul ettiklerini göstermektedir.

Tablo 8.3.2. Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	p
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP) Alt Boyutu</b>	1-5 yıl	6-10 yıl	.37461*	.15164	.014
		11-15 yıl	.34058*	.15471	.029
		16-20 yıl	.38888*	.18739	.039
		21 yıl ve üzeri	.49203*	.17030	.004
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.03403	.18918	.857
		16-20 yıl	.01427	.21673	.948
		21 yıl ve üzeri	.11742	.20213	.562
	11-15 yıl	16-20 yıl	.04830	.21889	.826
		21 yıl ve üzeri	.15144	.20445	.460
	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	.10315	.23017	.654
Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	p
<b>ÖKY Ölçeğinin Tümü</b>	1-5 yıl	6-10 yıl	.30896*	.13990	.028
		11-15 yıl	.21959	.14274	.125
		16-20 yıl	.30838	.17289	.076
		21 yıl ve üzeri	.42298*	.15712	.008
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.08937	.17454	.609
		16-20 yıl	-.00058	.19995	.998
		21 yıl ve üzeri	.11402	.18648	.541
	11-15 yıl	16-20 yıl	.08879	.20194	.661
		21 yıl ve üzeri	.20339	.18862	.282
	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	.11460	.21235	.590

\* $p < .05$

Tablo 8.3.2.'deki Tukey HSD sonuçları mesleki kıdem bakımından 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının (Ort=2.64, SS=.76), 6-10 yıl (Ort=2.33, SS=0.72) ve 21 yıl ve üzeri (Ort=2.22, SS=.82) mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına göre kurumlarında ÖKY'in daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler ve bu fark da anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Bu durum 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretim elemanlarına göre kurumlarında ÖKY'nin daha çok gerçekleştiği yönündeki görüşe katıldıklarını göstermektedir. Bir başka ifadeyle mesleğe yeni başlayan öğretim elemanlarının üniversitelerinde örgütsel kariyer yönetim sisteminin diğerlerine göre daha fazla gerçekleştiğini düşündükleri ve ileride çıkacak olası problemlerden habersiz oldukları söylenebilir. Çünkü daha fazla kıdemi olan öğretim elemanlarının kurumlarını daha iyi tanıdıkları, bu nedenle bir takım deneyimlere sahip oldukları, bu deneyimlerin onların kurumlarında örgütsel kariyer yönetim sisteminin nasıl işlediğini daha iyi bildikleri, bununda ortalamaya daha az katılım sağlayarak gösterdikleri de söylenebilir.

#### 4.4.4. Öğretim Elemanlarının Eğitim Düzeyine Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi

Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımına ilişkin betimsel istatistik değerleri aşağıda incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 8.4. Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımı

Değişken	Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	Ort.	SS
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKYS)</b>	Lisans	80	2.76	0.97
	Yüksek Lisans	77	2.52	0.92
	Doktora	93	2.66	0.98
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Lisans	80	2.66	0.75
	Yüksek Lisans	77	2.54	0.81
	Doktora	93	2.74	0.93
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Lisans	80	2.34	0.69
	Yüksek Lisans	77	2.16	0.65
	Doktora	93	2.45	0.87
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Lisans	80	2.50	0.69
	Yüksek Lisans	77	2.34	0.70
	Doktora	93	2.59	0.88

Tablo 8.4.'de katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyi bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 8.4.1'de sunulmuştur.

Tablo 8.4.1. Eğitim düzeyi bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	Gruplar arası	2.326	2	1.163	1.265	.284
	Gruplar içi	227.198	247	.920		
	Toplam	229.524	249			
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Gruplar arası	1.746	2	.873	1.233	.293
	Gruplar içi	174.838	247	.708		
	Toplam	176.584	249			
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Gruplar arası	3.570	2	1.785	3.171	.044*
	Gruplar içi	139.026	247	.563		
	Toplam	142.596	249			
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Gruplar arası	2.543	2	1.271	2.154	.118
	Gruplar içi	145.798	247	.590		
	Toplam	148.341	249			

\* $p < .05$

Tablo 8.4.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların ÖKY gerçekleşme düzeyine bağlamında ÖKYS [ $F(2-247) = 1.953, p > .05$ ] alt boyutuna ilişkin görüşleri eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların ÖKYS alt boyutu kabul düzeyine ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır. Anlaşılan şudur ki, ister lisans ister yüksek lisans isterse doktora mezunu olsun, tüm eğitim düzeylerindeki öğretim elemanlarının kurumlarında örgütsel kariyer yönetiminin gerçekleştirilmesini yeterli buldukları söylenebilir.



Buna karşın Tablo 8.4.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların ÖKP [ $F(2-247) = 5.677, p < .05$ ], ÖKG [ $F(2-247) = 6.446, p < .05$ ] alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne [ $F(2-247) = 6.764, p < .05$ ] ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Gruplar arasında anlamlı olan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 8.4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 8.4.2. Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	p
<b>ÖKG</b> <b>Alt Boyutu</b>	Lisans	Yüksek Lisans	.17808	.11977	.299
		Doktora	-.11221	.11440	.590
	Yüksek Lisans	Doktora	-.29029*	.11559	.034

\* $p < .05$

Tablo 8.4.2.'de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları doktora eğitimine sahip öğretim elemanlarının (Ort=2.45) yüksek lisans eğitimine (Ort=2.16) sahip öğretim elemanlarına göre ÖKG alt boyutu ilişkin görüşlere daha çok katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Buna göre doktora eğitimine sahip öğretim elemanları yüksek lisans eğitimine sahip öğretim elemanlarına nazaran kurumlarında ÖKG'nin daha çok gerçekleştiğini düşünmektedirler.

#### 4.4.5. Öğretim Elemanlarının Görevlerine Göre Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi

Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından betimsel istatistik değerleri ve bu değerlerin yorumları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8.5. Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından dağılımı

Değişken	Görevi	n	Ort.	SS
<b>Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	Okutman	104	2.71	1.04
	Araştırma Görevlisi	64	2.67	0.88
	Öğretim Görevlisi/ Uzman	23	2.57	0.79
	Öğretim Üyesi	59	2.54	0.98
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Okutman	104	2.72	0.81
	Araştırma Görevlisi	64	2.69	0.78
	Öğretim Görevlisi/ Uzman	23	2.45	0.93
	Öğretim Üyesi	59	2.58	0.93
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Okutman	104	2.33	0.74
	Araştırma Görevlisi	64	2.36	0.73
	Öğretim Görevlisi /Uzman	23	2.25	0.79
	Öğretim Üyesi	59	2.32	0.81
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Okutman	104	2.52	0.75
	Araştırma Görevlisi	64	2.52	0.73
	Öğretim Görevlisi/ Uzman	23	2.36	0.81
	Öğretim Üyesi	59	2.44	0.85

Tablo 8.5'de, katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyi bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 8.5.1.'de sunulmuştur.

Tablo 8.5.1. Görev türü bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Örgütsel Kariyer Yönetim Süreci (ÖKYS)</b>	Gruplar arası	1.272	3	.424	.457	.713
	Gruplar içi	228.252	246	.928		
	Toplam	229.524	249			
<b>Örgütsel Kariyer Planlama (ÖKP)</b>	Gruplar arası	1.827	3	.609	.857	.464
	Gruplar içi	174.757	246	.710		
	Toplam	176.584	249			
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme (ÖKG)</b>	Gruplar arası	.203	3	.068	.117	.950
	Gruplar içi	142.393	246	.579		
	Toplam	142.596	249			
<b>ÖKY Ölçeği</b>	Gruplar arası	.661	3	.220	.367	.777
	Gruplar içi	147.680	246	.600		
	Toplam	148.341	249			

Tablo 8.5.1.'de görüldüğü gibi yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyi bağlamında ÖKYS [ $F(3-346) = .457, p > .05$ ], ÖKP [ $F(3-346) = .857, p > .05$ ] ve ÖKG [ $F(3-346) = .117, p > .05$ ] alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne [ $F(3-346) = .367, p > .05$ ] ilişkin görüşleri görev türü bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri katılımcıların görev türü bakımından farklılaşmamaktadır. Yani, görevi ne olursa olsun tüm öğretim elemanlarının, örgütsel kariyer yönetiminin gerçekleştirilmesi konusunu neredeyse eşit derecede dikkate değer buldukları söylenebilir.

#### 4.5. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Kariyer Yönetimi (ÖKY) Kabul Düzeyi ile Kurumlarında Örgütsel Kariyer Yönetiminin (ÖKY) Gerçekleşme Düzeyi

Bu araştırma kapsamındaki öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşleri ile kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon testi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyleri ile kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerine ait Pearson korelasyon testi sonuçları

Ölçek Puanı	Ort.	SS.	ÖKY Kabul Düzeyi				ÖKY Gerçekleşme Düzeyi			
			ÖKYS	ÖKP	ÖKG	ÖKY	ÖKYS	ÖKP	ÖKG	ÖKY
ÖKYS_K	4.33	0.63	1	.532**	.563**	.644**	-.005	-.019	-.043	-.031
ÖKP_K	4.29	0.50		1	.787**	.917**	-.011	-.005	-.053	-.030
ÖKG_K	4.03	0.59			1	.963**	-.024	.046	.011	.023
ÖKY_K	4.16	0.51				1	-.020	.023	-.019	-.001
ÖKYS_G	2.65	0.96					1	.745**	.761**	.812**
ÖKP_G	2.65	0.84						1	.894**	.966**
ÖKG_G	2.33	0.76							1	.976**
ÖKY_G	2.48	0.77								1

K: Kabul Düzeyi, G: Gerçekleşme Düzeyi

Tablo 9’da görüldüğü gibi yapılan Pearson korelasyon testi sonucunda öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşleri (ÖKYS\_K, ÖKP\_K, ÖKG\_ÖKY\_K) ile kurumlarında ÖKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri (ÖKYS\_G, ÖKP\_G, ÖKG\_G, ÖKY\_G) arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ( $p > .05$ ). Bu durum, öğretim elemanlarının kabul düzeylerinin gerçekleştirme düzeyleriyle bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Yani bu durum, öğretim elemanlarının üniversitelerinde örgütsel kariyer yönetim sistemlerinin teorik planda olması gerekeni belirttikleri, ama bunun uygulamaya geçmediğinin bilincinde olduğunun ortaya çıktığını göstermektedir.

## V. BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problemi bağlamında sonuçlara ve bu sonuçlara bağlı olarak da önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. SONUÇLAR

##### 5.1.1. Öğretim Elemanlarının Bireysel Kariyer Yönetimini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi öğretim elemanlarının bireysel kariyer yönetimi gerçekleştirme düzeyleridir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar aşağıdadır:

###### 5.1.1.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Öğretim elemanlarının, BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşleri yüksektir. Öte yandan katılımcılar BKY gerçekleştirme düzeyi bakımından en çok BKP ve BKG boyutlarına ilişkin özellikleri, en az ise BKM boyutlarına ilişkin özellikleri gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bir başka ifadeyle, öğretim elemanları; kariyerinde ilerleyebilmek için ilgi, yetenek ve başarılarını değerlendiklerini; kariyerle ilgili hedefleri belirlediklerini; kariyer hedeflerine ulaşmak için neler yapmak gerektiğini bildiklerini; kişisel sınırlarını ve zayıf noktalarını bildiklerini; kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli kendini geliştirme aktivitelerini yerine getirdiklerini; akademik olarak yükselebilmek için gerekli niteliklere sahip olduklarını; uzmanlık alanı dışında terfi ederse başarılı olamayacağını; kariyerini planlarken yaşam tarzını ve çevresini göz önünde bulundurdıklarını; mesleğiyle ilgili yenilikleri takip ettiklerini; hedefine ulaşmasını engelleyen eksikliklerini bildiklerini; mesleğiyle ilgili düzenli olarak kitap, dergi, vb. okuduklarını; göreviyle ilgili hangi işleri daha iyi yaptığını bildiklerini; hedeflerine ulaşmada bireysel engellerinin farkında olduklarını ve hedeflerine ulaşmada nelere ihtiyacı olduğunu bildiklerini belirtmişlerdir.

Öğretim elemanlarının daha az ortalamayla katıldıkları kariyer motivasyonu maddeleri ise şunlardır: Çalıştığı kurumdan onur duyma, kariyerinde yükselmek için risk alabilme, çalışma ortamındaki engelleri aşabilme ve kurumunda beklenmedik değişikliklere uyum sağlayabilme. Bu maddelere katılımcıların daha az katılım göstermesi oldukça ilginçtir. Çünkü bu durum, öğretim elemanlarının bireysel olarak motivasyona daha çok önem verdiklerini göstermektedir. Bir başka ifadeyle görev yaptıkları kurumlarının motivasyonunun ya olmadığını ya da çok az olduğunu göstermektedir.

Bireysel kariyer yönetimi ve bu boyutta yer alan ve 3 alt boyuta (BKP, BKG ve BKM) katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, kıdemleri, eğitim düzeyleri ve görevleri değişkenleri açısından bakılmış ve aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

***a) Cinsiyet Değişkeni Açısından Bireysel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeyi***

Erkek ve kadın katılımcıların BKY ölçeği bağlamındaki BKP, BKG ve BKM alt boyutları bakımından görüşleri arasında kadınlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Aynı şekilde erkek ve kadın katılımcıların BKY gerçekleştirme ölçeğinin tümü bağlamındaki görüşleri arasında da kadınlar lehine anlamlı fark saptanmıştır. Buna göre kadınların erkeklere göre BKY gerçekleştirme düzeyi daha yüksek olup, BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır. Bu durum, kadınların sosyal ve mesleki hayattaki yerlerinin gittikçe genişlediğini göstermektedir.

***b) Medeni Durum Değişkeni Açısından Bireysel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeyi***

Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni durum bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan çözümlemede BKP, BKG ve BKM alt boyutları bakımından görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Başka bir ifadeyle, öğretim elemanlarının BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri medeni durum bakımından farklılaşmayarak, her iki grup da bireysel kariyer yönetimi maddelerine çok düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu durum, modern zamanların aile, anne-baba gibi kavramlara atfedilen işlevlerin değiştiğinin tipik göstergesidir.

***c) Kıdem Değişkeni Açısından Bireysel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeyi***

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyi bağlamında BKP ve BKG alt boyutları ile BKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin BKP ve BKG alt boyutları ile BKY ölçeğinin tümü bakımından görüşlerinin mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak BKM alt boyutu bağlamındaki görüşlerin mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Bu farkın mesleki kıdem bakımından 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına göre BKM alt boyutu bağlamındaki görüşlere daha çok katıldıkları görülmüştür. Bu da, mesleğe yeni başlamanın kendi başına bir motivasyon aracı olduğunu gösterir.

***d) Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Bireysel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeyi***

Katılımcıların BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımına bakıldığında BKP, BKG ve BKM alt boyutu ile BKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerinin değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Buna göre BKY gerçekleştirme düzeyi bağlamında BKP ve BKM alt boyutları ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark göstermediği, BKG alt boyutu ile BKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. Bir başka ifadeyle, doktora eğitime sahip öğretim elemanlarının BKG alt boyutu ilişkin görüşlere, lisans mezunu öğretim elemanlarına ve yüksek lisans eğitimine sahip öğretim elemanlarına göre daha çok katıldıkları, BKY gerçekleştirme düzeyi ölçeğine ilişkin görüşlere lisans mezunu öğretim elemanlarına göre daha çok katıldıkları görülmüştür.

***e) Görev Değişkeni Açısından Bireysel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeyi***

Öğretim elemanlarının BKY gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından analizlerine bakıldığında BKP, BKG ve BKM alt boyutu ile BKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerinin değişkenlik gösterdiği; buna göre BKY gerçekleştirme düzeyine ilişkin BKP ve BKG alt boyutları ile BKY ölçeğinin tümü

bakımından görüşleri görev türüne göre farklılaşmadığı ama BKG alt boyutuna ilişkin görüşlerinin öğretim üyesi olarak görev yapan öğretim elemanlarının okutman ve araştırma görevlisi olarak görev yapan öğretime elemanlarına göre daha çok gerçekleştirdikleri görülmüştür.

### **5.1.2. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Kariyer Yönetimi Kabul Düzeylerine İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın ikinci alt problemi öğretim elemanlarının örgütsel kariyer yönetimi kabul düzeyidir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar aşağıdadır.

Öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşleri incelenmiş, buna göre katılımcıların ÖKYS ve ÖKP boyutlarına “tamamen” düzeyinde katıldıkları, ÖKG alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümünü “çok” düzeyinde kabul ettikleri ortaya çıkmıştır.

Örgütsel kariyer yönetimi ve bu boyutta yer alan ve 3 alt boyuta (ÖKYS, ÖKP ve ÖKG) katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, kıdemleri, eğitim düzeyleri ve görevleri değişkenleri açısından bakılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

#### ***a) Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Kabul Düzeyi***

Öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizlerde, erkek ve kadın öğretim elemanlarının ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı görülmüştür.

#### ***b) Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Kabul Düzeyi***

Öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşleri, medeni durum değişkenine göre incelenmiş, buna göre bekâr ve evli katılımcıların ÖKY kabul düzeyi bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

#### ***c) Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Kabul Düzeyi***

Öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin kıdem bakımından görüşlerine bakıldığında; ÖKY kabul düzeyleri bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem



bakımından değişkenlik gösterdiği, bu değişikliğin 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına göre ÖKYS alt boyutunu daha çok kabul ettikleri yönünde olduğu gözlenmiştir.

***d) Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Kabul Düzeyi***

Katılımcıların ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşleri eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde; ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerinin katılımcıların eğitim düzeyi bakımından değişkenlik gösterdiği, bu değişikliğin lisans eğitime sahip öğretim elemanlarının ÖKP, ÖKY ve ÖKG alt boyuta ilişkin görüşlere daha çok katılmakla ortaya çıktığı görülmüştür.

***e) Görev Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetimi Kabul Düzeyi***

Öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından betimsel istatistik değerlerine bakıldığında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşlerinin değişkenlik gösterdiği, buna göre değişikliğin okutman olarak görev yapan öğretim elemanlarının araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi/uzman olarak görev yapan öğretime elemanlarına göre ÖKY ölçeğinin tümüne ve ÖKG alt boyutundaki görüşleri daha çok kabul ettikleri yönünde olduğu görülmüştür.

**5.1.3. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın üçüncü alt problemi “öğretim elemanlarının örgütsel kariyer yönetiminin gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri nedir?” olarak ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar aşağıdadır;

**5.1.3.1. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeyi**

Bu araştırma kapsamındaki öğretim elemanlarının kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeylerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Buna göre öğretim elemanları, kurumlarında ÖKYS ve ÖKP alt boyutlarının “orta” düzeyde gerçekleştiğini, ÖKG alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümünün “az” düzeyinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Öğretim elemanları kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyi bakımından en çok ÖKYS ve ÖKP’nin gerçekleştiğini, en az ise ÖKG’nin gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Bir başka ifadeyle öğretim elemanlarının orta düzeyde gerçekleştiğini düşündükleri maddeler şunlardır; dekanlar, bölüm başkanları, bölüme / fakülteye / üniversiteye yeni gelenlere veya görev değişikliği olanlara çalıştığı birimi tanıma ve özelliklerini anlatma, kariyerinde durgunluk gösteren öğretim elemanlarını motive etme, kariyer geliştirmede performans değerlendirmesi yapılması, kariyer hedeflerine ulaşabilmek için üniversitemin belirlediği bir kariyer yolunun bulunması, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için çeşitli faaliyetler planlanması, fakülte dekanları/bölüm başkanlarının fakültenin/bölümün içinden seçilmesi, kurumum kariyer basamaklarının planlanması, kurumda detaylı görev tanımlarının bulunması, her görev için gerekli niteliklerin belirlenmesi, kurumda belirlenen kariyer yollarının objektif ölçütlere dayanması, kariyer geliştirme sisteminin her çalışana uygulanması, yükselme ve ayrılma koşullarının önceden objektif olarak yönetmelikle belirlenmesi.

Buna karşın öğretim elemanları, kariyer hakkında bilgiye sahip olmayan öğretim elemanlarına eğitim verilmesi, kendisini değerlendirmesi için testlerin verilmesi, öğretim elemanlarının yaptığı işleri kendilerinin tasarlaması, sonuca ulaşacak kararları alabilmesi, emekliliği yaklaşmış olanlara emeklilik hakkında bilgi verilmesi, kariyer gelişimi içeren yayınlar hazırlanması, kariyer planlaması yapılmasında, kariyer planlama gruplarının oluşturulması, kariyer geliştirmede alternatifler sunulması, akademik anlamda donanımlı olabilmek için hangi bilgi, beceri ve yeteneklerin taşınması gerektiği konusunda bilgi verilmesi, deneyim kazanmak için farklı birimlerde çalışılması, kurumun çalışanların kariyer girişimlerini tam ve tarafsız bilgilerle cevaplaması, kurumun çalışanlarına mesleki gelişiminde neler yapması gerektiğine yönelik rehberlik yapması, çalışanların hedeflerine ulaşması için kurum dışından uzman kişilerden kariyer ile ilgili özel ders, seminer vb. alması, hedeflenen görevleri yapanların, yapılan görev konusunda eğitmesi konularının ise az düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel kariyer yönetimi ve bu boyutta yer alan ve 3 alt boyutta (ÖKYS, ÖKP ve ÖKG) yer alan maddelerin gerçekleşme düzeylerine katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, kıdemleri, eğitim düzeyleri ve görevleri değişkenleri açısından bakılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

***a) Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar***

Öğretim elemanlarının kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyetleri bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizlerde; erkek ve kadın katılımcıların ÖKYS, ÖKP alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri arasında kadınlar lehine anlamlı bir farkın olduğu; buna karşın ÖKG gerçekleşme düzeyi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farkın oluşmadığı, bir başka ifadeyle her iki cinsiyetteki öğretim elemanları orta düzeyde örgütsel kariyer geliştirmenin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

***b) Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar***

Öğretim elemanlarının kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni durumları bakımından değişip değişmediğine ilişkin yapılan analizlerde; bekâr ve evli katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyi bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutları ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın oluşmadığı ortaya çıkmıştır.

***c) Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar***

Kıdem değişkeni açısından katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında fark olup olmadığına bakılmış analizler sonucunda, öğretim elemanlarının kurumlarında ÖKYS ve ÖKG'nin gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı, buna karşın, ÖKP alt boyutu ve ÖKY ölçeğinin tümü bakımından anlamlı farkın olduğu ve bu farkın 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarının diğerlerine göre (6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanlarına göre) kurumlarında ÖKY ve ÖKP alt boyutunun daha çok gerçekleştiğini belirtmelerinden kaynaklandığı görülmüştür.

***d) Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar***

Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi bakımından dağılımına bakıldığında ÖKG alt boyutuna ilişkin görüşlerinin değişkenlik gösterdiği; değişikliğin doktora eğitime sahip öğretim

elemanlarının yüksek lisans eğitimine sahip öğretim elemanlarına göre bu boyuta daha çok katılmalarından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

#### ***e) Görev Değişkeni Açısından Örgütsel Kariyer Yönetiminin Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar***

Katılımcıların kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin görev türü bakımından betimsel istatistik değerlerine bakıldığında kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyi bağlamında ÖKYS, ÖKP ve ÖKG alt boyutu ile ÖKY ölçeğinin tümüne ilişkin görüşleri görev türü bakımından değişkenlik gösterdiği ama anlamlı bir farkın oluşmadığı gözlenmiştir.

#### **5.1.4. Örgütsel Kariyer Yönetimi Kabul Düzeyleri ile Gerçekleşme Düzeyleri Arasında İlişkiye İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın dördüncü alt problemi “öğretim elemanlarının örgütsel kariyer yönetimi kabul düzeyine ilişkin görüşleri ile öğretim elemanlarının kariyer yönetimi gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin olarak yapılan Pearson korelasyon testi sonucunda öğretim elemanlarının ÖKY kabul düzeyine ilişkin görüşleri ile kurumlarında ÖKY gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

### **5.2. ÖNERİLER**

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle uygulamacılara sonrada da araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

#### **5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler**

- Öğretim elemanlarının kariyer geliştirmelerinde motive edici değişkenler artırılmalıdır.
- Öğretim elemanlarının kurumlarındaki formal ve informal kariyer engeller kaldırılmalıdır. Ayrıca kurumdaki değişikliklerde görüşleri alınmalıdır.
- Göreve yeni başlayan öğretim elemanlarının bireysel kariyer geliştirmeleri için fırsatlar artırılmalıdır.
- Üniversiteler öğretim elemanlarının kariyerlerini geliştirmeleri için daha fazla olanaklar yaratmalıdır.

- Üniversiteler öğretim elemanlarının kariyer geliştirmelerinde performans / yetkinlik değerlendirmesi yoluna gidilmelidir.
- Öğretim elemanlarının üniversitelerde görev yapabilmesi sağlanırken önceden belirlenmiş objektif ölçütler geliştirilmelidir.
- Üniversitelerde kariyer planlama ve geliştirmelerinde objektif kriterler geliştirilmelidir.
- Üniversitelerde öğretim elemanlarının kendilerini sürekli değerlendirilmesini sağlayan alternatifler oluşturulmalıdır.
- Üniversitelerin, kariyerlerini geliştirmeleri için yayınlara ve bilgiye ulaşma bakımlarından öğretim elemanlarına rehberlik etmesi sağlanmalı ve üniversiteler bu konuda onlara sürekli ve ciddi yardımda bulunmalıdır.

### ***5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler***

Araştırmacılar;

- Yükseköğretim kurulu bünyesinde kariyer yönetim sistemini araştırabilirler.
- Akademik çevre-sanayi ortaklığı çerçevesinde kariyer geliştirme konularını araştırabilirler.
- Ülkeler arası karşılaştırmalı kariyer geliştirme sistemlerini araştırabilirler.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan. (2009). "Schein'ın Kariyer Çapaları Perspektifinde Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), s. 277-292.
- Akçay, R.Cengiz. (2005). "Öğretmenlik Mesleğinin Kariyer Yönetimindeki Değişmelerden Kaynaklanan Sorunları ve Bir Kariyer Sistemi Modeli", *Eurasion Journal of Educational Research*, 18, s.17-27.
- Albayrak, Emine Gözde, *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Altunışık, Burcu, *Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansımaları Üzerine Öğretmen Algıları*, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya 2010 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Armstrong, Michael, *Personnel Management Practice*, Clays Ltd. St. Ivesp, London 1991.
- Atay, Seynur, *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Aybatlı, Ayfer, *Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Parekenciliği Sektöründe Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Aydemir, Gizem. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri. Web sayfası: <http://ikariyer.blogspot.com/2011/01/orgutlerde-kariyer-yonetim-modelleri.html>.(Erişim tarihi: 15.09.2013).
- Aytaç, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları* (2. Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa 2005.

- Barone, Carlo and Schizzerotto, Antonio. (2011). "Career Mobility, Education, and Intergenerational Reproduction in Five European Societies". *European Societies*, 13(3), p.331- 345.
- Başaran, Şakir ve Kazan, Ahmet, *Yükseköğretim Mevzuatı* (2. Baskı), Ekin Yayın Ankara 2010.
- Baydoğan, Erkan, "Kariyer Yönetimi". *Eğitim Dergisi*, 16, Ağustos 2007 s. 1-13.
- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (5. Baskı) Beta Yayınları, İstanbul 2003.
- Bolat, Tamer ve Aytemiz Seymen, Oya, (2003). "Örgütlerde İş Etiği Ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 45, Haziran 2003, s. 3-9.
- Büyüköztürk, Şener, Kılıç Çakmak, Ebru., Akgün, Özcan Erkan Karadeniz, Şirin ve Demirel, Funda, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (9.baskı)*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2011.
- Ceylan, Canan, (2004). "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk". Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Süreli Yayını. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1), (11.makale), Web sayfası <[http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php &ex=2188pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=2188pg=m)>, (Erişim Tarihi 28.07.2013).
- Çalık, Temel ve Ereş, Figen. *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara 2006.
- Çörtük, Salih, *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kütahya İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Delipoyraz, Metin, *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Yönetimi ve Resmi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. (Esenler Örneği)*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Deniz, Mehmet ve Ünal, Ahmet, "İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama". *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2 (2), April 2007, s.102-120.

- Dilsiz, Mustafa Şükrü, *Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale'deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kırıkkale 2011 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Dündar, Gönen, Kariyer Geliştirme, 263-295. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. ( C. Uyargil, Z. Adal, İ.D. Ataay, A.C. Acar, A.O. Özçelik, Ö. Sadullah, L. Tüzüner). (5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2010.
- Erdoğan, Hasan Turgut, *Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Erdoğan, Nihat, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003.
- Ereş, Figen, *Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2004, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Ergun Özler, Derya, Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi, s.110-153. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed. R. Geylan, H.Z. Tonus). Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2013.
- Ertürk, Mümin, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul 2011.
- Eryiğit, Süleyman, (2000). "Kariyer Yönetimi". *Kamu -İş*, 6 (1), s. 1-26.
- Gerek, Meltem, (2009). *Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Gündoğdu, Cemal, Karataş, Özgür ve Gacar, Atalay. "İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi". *E-Journal of New World Sciences Academy Humanities*, 5, (4), 2010, s. 608-615.
- İrmiş, Ayşe ve Bayrak, Sabahat, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2000, s.177-186.



- Kabadayı, Sevtap, *Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2013, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- Karadal, Himmet, Kılıç, Selçuk ve Güven, Mehmet, (2008). Örgütlerde Bireysel Kariyer Geliştirme Etkinliği. s. 356-375. *Yöneticinin El Kitabı*. (Ed. Tahir Akgemci, Şebnem Aslan ve Muhammet Düşükcan). Eğitim Kitabevi, Konya 2008.
- Kurtoğlu, Ebru, (2010). *Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum 2010, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Lawrence, A. Klatt, Murdick, Robert G, and Schuster, Fred E, *Human Resource Management*, Charles E.Merrill Publishing Company, Columbus 1985.
- Mat, Nesrin, (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi Kardar Trade Company (Turkuaz) Uygulaması*. Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek 2004, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Noe A. Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (Ed. ve Çev.: Canan Çetin). 4.baskı. Beta Yayınları, İstanbul 2009.
- Ölçer, Ferit, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme dergisi*, 30 (4), 1997, s. 87-103.
- Özbay, Haluk ve Öztürk, Emine, *Gençlik*, Cep Üniversitesi İletişim Yayınları, İstanbul (?).
- Özdemir Yaylacı, Gaye, “Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zeka Faktörü”. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Dergisi*, 21, 2006, s.73-86.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa 2000.
- Sav, Duygu, *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelere Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Schein, Edgar Henry, *Organizational Psychology*. Prentice-Hall Inc, New Jersey 1980.

- Sonnenfeld Jeffrey. A, Career Systems Profiles And Strategic Staffing, 1989'dan, Shaun Tyson ve Tony Jackson, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall Inc, Europe 1992.
- Soysal, Abdullah, (2006). "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme". *Çimento İşveren*, 2006, s. 1-25.
- Şahinöz, Saika (2006). *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Şener, Feyza, *Kariyer Planlamada Kariyer Değerlerinin Önemi ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan, Soysal, Abdullah. ve Akgemci, Tahir, *Kariyer Yönetimi*. (Ed. M.Ş. Şimşek ve A. Çelik), Gazi Kitabevi, Ankara 2004.
- Şimşek, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon* (12. Basım), Eğitim Akademi, Konya 2010.
- Tahiroğlu, Figen, (Ed.) *Kariyer Yönetimi*. (2. Basım).139-143. *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2002.
- Taşcıoğlu, Ceylan, *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2006, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Tortop, Nuri, *Personel Yönetimi*, 6. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara 1999.
- Tunçer, Polat, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 2010, s. 203-233.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası Web sayfası: [http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa\\_2011.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf). (Erişim Tarihi: 10.09.2013).
- Uysal, Gürhan, "İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları". Bafra Kayıtlı İstihdamın Özendirilmesi Projesi, Bafra Ticaret ve Sanayi Odası, Samsun 2011.

- Uzun, T. (2003). “İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2). Web sayfası: <http://www.isguc.org/?p=article&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>. (Erişim Tarihi: 15.09.2013).
- Ünver, Yeşim, *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2005 (Dönem Projesi).
- Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, 4. Baskı. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1991.
- Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, 5. Baskı. Beta Yayıncılık, İstanbul 1994.
- Yaprak, Şenol, Hotamışlı, Mustafa ve Gerek, Meltem, “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 2010, s. 399-421.
- Yarımkaya, Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. ISO, İstanbul 2011.
- Yiğit Işık, İdil, *Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1993 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yorulmaz, Havva, *Kariyerde İş Doyumu Ve Plato: Kktc Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma*, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa 2007, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- Yüksel, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Gazi Kitabevi, Ankara 1998.

**EKLER**

T.C.  
**ERCİYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
**Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı**



Sayı :14065294-044/1843  
 Konu :Anketler

08/12/2013

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

- İlgi : a) 07/11/2013 tarihli ve 302.08.01/858 sayılı yazınız.  
 b) Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Rektörlüğünün 25/11/2013 tarihli ve 061, 102 sayılı yazıları.  
 c) Melikşah Üniversitesi Rektörlüğünün 29/11/2013 tarihli ve 0591 sayılı yazısı.  
 d) Abdullah Gül Üniversitesi Rektörlüğünün 26/11/2013 tarihli ve 883 sayılı yazısı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **Aşlı ÇAĞLIKÖSE**'nin, "Örgütlerde Kariyer Yönetimi: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama" (Kayseri İli Örneği) konulu proje çalışması ile ilgili olarak Abdullah Gül Üniversitesi, Melikşah Üniversitesi ve Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Rektörlüklerinden alınan ilgi yazılar ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim

**Prof.Dr. Hasan YETİM**  
 Rektör Yardımcısı

EK :  
 1- İlgi (b), (c), (d) Yazılar ve Ekleri (4 Sayfa)



T.C.  
**NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ**  
 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı


Sayı: 31337509-044/102  
 Konu: Anket Uygulaması.


25/11/2013


**ERCİYES ÜNİVERSİTESİ**  
**Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na**

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Aslı ÇAĞLIKÖSE, “ Örgütlerde Kariyer Yönetimi: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama” ( Kayseri İli Örneği) konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgili olarak Fakültemizde görev yapmakta olan öğretim elamanlarına, gönderilen anketi yapması tarafımızca uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

  
**Prof. Dr. Ali KAYA**  
 Dekan

*Behir İsmail*  
 28-11-2013  


*Behir İsmail*  
 22-11-2013  




T.C.  
NUH NACI YAZGAN ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığı

Sayı: 15075107-044/061  
Konu: Anket Uygulaması.

25/ 11 /2013

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Aslı ÇAĞLIKÖSE, “ Örgütlerde Kariyer Yönetimi: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama” ( Kayseri İli Örneği) konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgili olarak Fakültemizde görev yapmakta olan öğretim elamanlarına, gönderilen anketi yapması tarafımızca uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

*Neriman İnanç*  
Prof. Dr. Neriman İNANÇ  
Dekan

*Belbir b*  
*28.11.2013*



T.C.  
MELİKŞAH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 30584575/13- 091- 0591  
Konu : Anket İzni

29/11/2013

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: 14065294-044-1721-1296 sayılı ve 13.11.2013 tarihli yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aslı ÇAĞLIKÖSE'nin 'Örgütlerde Kariyer Yönetimi: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama' konulu Yüksek Lisans tez çalışması ile ilgili olarak Üniversitemizde görev yapan öğretim elemanlarına anket yapma isteği Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi arz ederim.

Prof. Dr. Bilal VATANSEVER  
Rektör V.

Behir b.  
04-12-2013  
→

Fatih Cankaya  
05-12-2013



ABDULLAH GÜL  
ÜNİVERSİTESİ

Aşık Veysel Bulvarı Erciyes Teknopark  
No: 4/67-A 38039 Melikgazi KAYSERİ  
T: 0352 224 88 00 F: 0352 338 88 28

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Tarih : 26.11.2013

Sayı : 84285282.044/ 95-833

Konu : Anket İzni.

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: 13.11.2013 tarih ve 14065294-044-1721-1296 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Aslı ÇAĞLIKÖSE'nin, "Örgütlerde Kariyer Yönetimi: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama" konulu tez çalışması ile ilgili anketi, Üniversitemiz öğretim elemanlarına uygulaması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. İrfan ALAN  
Rektör V.

Bekir b-  
05-12-2013  
JMS



Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, "Örgütlerde Kariyer Yönetimi: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama (Kayseri İli Örneği)" isimli yüksek lisans tezini için uygulanmaktadır. Anket üç bölüme ayrılmıştır, ilk bölümde kişisel bilgiler (yaş, cinsiyet, kıdem vb.), ikinci bölümde bireysel kariyer yönetimi gerçekleştirme düzeyi ve üçüncü bölümde ise örgütsel kariyer yönetimine yönelik algılama düzeyi ve örgütsel kariyer yönetimi gerçekleştirme düzeyi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anket ile elde edilecek veriler bilimsel bulgulara veri sağlamak amacıyla kullanılacaktır, bu nedenle doldurulan anketlere isim yazılmamalıdır. Araştırmanın verimli şekilde sonuçlanabilmesi için tüm sorulara cevap verilmesi önemlidir. Çalışmaya gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Aslı ÇAĞLIKÖSE

Erciyes Üniversitesi Eğitim  
Bilimleri Enstitüsü

### I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz  
 Erkek  Kadın
2. Yaşınız  
 21-30  31-40  41-50  51 ve üzeri
3. Medeni Haliniz  
 Bekar  Evli  Dul
4. Kıdem Yılı  
 1-5 Yıl  6-10 Yıl  11-15 Yıl  16-20 Yıl  21 Yıl ve Üzeri
5. Eğitim Düzeyiniz  
 Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora  Diğer .....
6. Göreviniz  
 Öğretmen  Araştırma Görevlisi  Öğretim Görevlisi  Uzman  
 Öğretim Üyesi  Diğer
7. Akademisyenliği tercih nedeniniz  
 idealimdi  Tesadüfen  Çevremi isteğiyle  Diğer

### II. BÖLÜM: BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİ GERÇEKLEŞME DÜZEYİ

Maddeler	Katılma Düzeyiniz				
	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1. Kariyerimde ilerleyebilmek için ilgi, yetenek ve başarımları değerlendirdim.					
2. Kariyerimle ilgili hedeflerimi belirledim.					
3. Kariyer hedeflerime ulaşmak için neler yapmam gerektiğini biliyorum.					
4. Kişisel sınırlarımı ve zayıf noktalarımı biliyorum.					
5. Kariyer hedeflerime ulaşmak için gerekli kendini geliştirme aktivitelerimi yerine getirdim.					
6. Akademik olarak yükselebilmek için gerekli niteliklere sahibim.					
7. Uzmanlık alanım dışında terfi edersem başarılı olamam.					
8. Kariyerimi planlarken yaşam tarzım ve çevremi göz önünde bulundurdum.					
9. Mesleğimle ilgili yenilikleri takip ederim.					
10. Hedefime ulaşmamı engelleyen eksikliklerimi biliyorum.					
11. Mesleğimle ilgili düzenli olarak kitap, dergi, vb. okurum.					
12. Çalıştığım kurumdan onur duyuyorum.					
13. Kariyerimde yükselmek için risk alabilirim.					
14. Çalışma ortamıdaki engelleri aşabilirim.					
15. Görevimle ilgili hangi işleri daha iyi yaptığımı biliyorum.					
16. Hedeflerime ulaşmada bireysel engellerimi biliyorum.					
17. Kurumumda beklenmedik değişikliklere uyum sağlayabilirim.					
18. Hedeflerime ulaşmada nelere ihtiyacım olduğunu biliyorum.					



Gmail

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Tasaklar

Çevreler

acaglikose@hotmail.com

MSN\_Mail

Diğer

Diğer

10 /

Gelen Kutusu x

Yan: MEB Kariyer Yönetimi tez anketi hakkında

Dr. Figen Ereş <feres@gazi.edu.tr>

Kime: bana

Sayın Asil Çağlıköse,

Erciyes Üniversitesine bağlı olarak hazırlayacağınız yüksek lisans tezinde, tarafıma hazırlanmış olan "Milli Eğitim Bakanlığı Kariyer Yönetimi Ölçeği" ni kullanmamızı onaylıyorum.

Doç. Dr. Figen Ereş

Gazi Üniversitesi

Gazi Eğitim Fakültesi

Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlama ve Ekonomisi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

Beşevler-Ankara

22 10 2013

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: Asil Çağlıköse <acaglikose@gmail.com>

Kime: feres@gazi.edu.tr

Gönderilenler: Mon, 21 Oct 2013 20:36:25 +0300 (EEST)

Konu: MEB Kariyer Yönetimi tez anketi hakkında

Merhaba Sayın Figen hocam!

Ben Erciyes Üniversitesi Eğitim Yön. Tef. Pl. ve Eko. anabilimdalında yüksek lisans öğrencisiyim ve şuan tez aşamasındayım. Yükseköğretim Kurumlarında kariyer yönetimi konusunda bir tez hazırlamaktayım ve tezimde kullanmak üzere sizin "Milli Eğitim Bakanlığına Kariyer Yönetimi" başlıklı doktora tezinizin anketini kullanmak üzere sizden izin almak amacıyla size bu maili yazmaktayım. Yardımcı olursanız memnun olacağım. İyi çalışmalar hocam.

Asil Çağlıköse <acaglikose@gmail.com>

22 10 2013

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı : Aslı ÇAĞLIKÖSE

Uyruğu : T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 05.07.1985

Medeni Durumu: Bekâr

Tel : 0 535 2013249

e-mail : acaglikose@hotmail.com

Yazışma Adresi: Alpaslan mah. Sümer sit. 6/20 Melikgazi/ KAYSERİ

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi	2015
Lisans	Erciyes Üniversitesi	2011
Lise	F.K.Timuçin Anadolu Lisesi	2003

### YABANCI DİL

İngilizce