

T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KARİYER YÖNETİMİ  
VE  
KIRIKKALE'DEKİ BANKA ŞUBELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan :  
MUSTAFA ŞÜKRÜ DİLSİZ

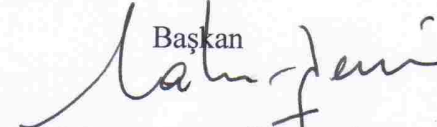
TEZ DANIŞMANI :  
Yrd. Doç. Dr. ADNAN AKIN

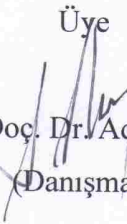
KIRIKKALE – 2011

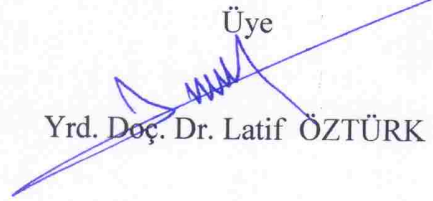
**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Mustafa Şükrü DİLSİZ tarafından hazırlanan “**Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale’deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak, oybirliği ile kabul edilmiştir.

08 / 02 / 2011

Başkan  
  
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Üye  
  
Yrd. Doç. Dr. Adnan AKIN  
(Danışman)

Üye  
  
Yrd. Doç. Dr. Latif ÖZTÜRK

## **KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA**

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale’deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

20 / 01 / 2011

Mustafa Şükrü DİLSİZ

## ÖZET

21. YY.'ın yeni yönetim anlayışı 'yönetişim' kavramını ön plana çıkartmaktadır. Bu kavram, işletmelerde tek yetkili ve sorumlunun üst yönetim olduğu geleneksel yönetim felsefesinin aksine, tüm pozisyonlardaki çalışanların işletme hedefleri üzerinde söz sahibi olması anlayışına dayanmaktadır. Çalışanlara biçilen rollerin bu şekilde önem kazanması, kariyer, kariyer planlama, kariyer yönetimi vb. kavramları gündeme getirmektedir. Kariyer, hem kişilerin hem de örgütlerin yetenek ve beklentileri çerçevesinde, belirlenmiş olan hedefe ulaşabilmek için takip edilmesi gereken yolların bütünüdür. Dolayısıyla kariyer, hem kişisel kariyeri hem de örgütsel kariyeri kapsayan çok yönlü bir süreçtir. Bu nedenle kariyerin önemi, gelişim evreleri ve sorunları incelenmiştir.

Kariyer yönetimi, yeni yönetim felsefesinin birçok parametrelerini içinde barındıran ve kapsayan bir anlayışla günümüz işletmelerinde uygulanan bir modeldir. Buna göre kariyer yönetimi; işletmelerin, çalışanlarının imkân ve kabiliyetlerini, iş ve özel yaşam ayrımına gitmeden birlikte değerlendirerek, ortaya çıkararak bu veriler ışığında çalışanları en uygun pozisyonlarda değerlendirmeyi öngören ve bunun sonucunda da, bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri uyumlaştırarak, işletmelerin çalışanlarından maksimum faydayı temin etmesini sağlayan bir yönetim modelidir. Böyle bir model, işletmelerin en önemli rekabet unsurunun insan kaynakları olduğu çağımız dünyası ve iş yaşamında büyük önem arz etmektedir.

Kariyer yönetiminin en önemli parçası olarak kariyer planlaması; bireylerin mevcut durumlarının ve yapabileceklerinin, yani imkân ve yeteneklerinin, ortaya çıkarılarak, gelecekte varmak istedikleri hedeflerine ulaşmak için yapmaları gerekenleri açık, şeffaf ve anlaşılabilir şekilde ortaya koyan bir süreçtir. Bu nedenle, kariyer planlaması tüm yönleriyle ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama.

## ABSTRACT

New management understanding of 21<sup>st</sup> century makes “Governance” concept more important. Against traditional management thought in which the only authorized and responsible people are managers; this concept stands for the concept that every staff from all positions can have a right to say about business targets. Since the acts assigned to employees come into prominence; the concepts like career; career planning, career management, etc are getting more and more important. Career consist of all the ways that should be followed to reach the designated target which were defined according to talents and expectations of both people and organizations. So; career is a sophisticated period that includes both personal career and organizational career. That is why the importance of career; improvement stages and challenges are investigated in this document.

Career management is a model which is performed with an understanding that includes several parameters of new governmental thought by modern day enterprises. According to this model; employees’ opportunities and capabilities are considered together without separating their business lives and privateness. It is predicted to appraise employees in best positions. Thanks to that this is a role model which takes advantages of employees fully by adaptating their personal and organizational aims. This kind of model is very important in business life during our age in which the most significant competition factor among enterprises is human resources.

As being the most important part of career management; career planning is a period that finds out people’s current conditions and things that could be done; that means opportunities and abilities, and states what should be done to catch their aims in a transparent and understandable way. For this case; career planning is explained exhaustively with all its parts.

**Key Words:** Career, Career Management, Career Planning.

## ÖNSÖZ

Çalışmalarım süresince önerileri ve ilgisiyle tezime ışık tutan ve her konuda destek olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Adnan AKIN'a ve her konuda destek olan tüm hocalarıma sonsuz minnettarlığımı sunmak isterim.

Ayrıca, tez çalışmam boyunca her türlü maddi ve manevi desteği esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

Kişisel Kabul / Açıklama .....	I
Özet .....	II
Abstract .....	III
Önsöz .....	IV
İçindekiler .....	V
Şekiller Dizini .....	IX
Tablolar Dizini .....	X
Kısaltmalar Listesi .....	XIII
Giriş .....	XIV

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİ

1.1.	Kariyer Kavramı .....	1
1.1.1.	Kariyerin Kapsam ve Önemi .....	4
1.1.2.	Kariyer Gelişim Evreleri .....	4
1.1.3.	Kariyer Sorunları .....	5
1.1.3.1.	Kariyer Platosu .....	6
1.1.3.2.	Çift Kariyerli Eşler (Çalışan Eşler) .....	7
1.1.3.3.	Ayışığı Sorunu .....	7
1.1.3.4.	Çift Kariyerlilik .....	8
1.1.3.5.	Stres .....	8
1.1.3.6.	Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar .....	8
1.1.3.7.	Engellenme .....	9
1.1.3.8.	İşten Çıkartılma .....	9
1.1.3.9.	Gözden Düşme .....	9
1.1.3.10.	İşkolizm .....	10
1.1.3.11.	Mobbing .....	10
1.2.	Kariyer Yönetimi Kavramı .....	11
1.2.1.	Kariyer Yönetiminin Amacı .....	13
1.2.1.1.	Genel Amaçlar .....	13
1.2.1.2.	Özel Amaçlar .....	14
1.2.2.	Kariyer Yönetiminin Önemi .....	14
1.2.3.	Kariyer Yönetiminin Faydaları .....	15

1.2.4.	Kariyer Yönetiminin Araçları .....	17
1.2.4.1.	Kariyer Haritası .....	17
1.2.4.2.	Kariyer Rehberliği .....	18
1.2.4.3.	Kariyer Merkezleri .....	18
1.2.5.	Kariyer Yönetimi Uygulamaları .....	18
1.2.5.1.	İç İşe Alım .....	19
1.2.5.2.	Terfi .....	20
1.2.5.3.	Transfer ya da Yer Değiştirme .....	21
1.2.5.4.	İşten Çıkarma .....	22
1.2.5.5.	Emeklilik .....	23
1.2.5.6.	Oryantasyon Programı .....	23
1.2.5.7.	Yönetici Geliştirme .....	24
1.2.5.8.	Örgütsel Yedekleme .....	25
1.2.6.	Kariyer Yönetimi Modelleri .....	26
1.2.6.1.	Akademik Model .....	26
1.2.6.2.	Kulüp Modeli .....	27
1.2.6.3.	Futbol Takımı Modeli .....	27
1.2.6.4.	Kale Modeli .....	27
1.2.7.	İnsan Kaynakları Yönetimi ile Kariyer Yönetimi İlişkisi .....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMASI

2.1.	Kariyer Planlaması Kavramı .....	30
2.2.	Kariyer Planlamanın Önemi .....	31
2.3.	Kariyer Planlama Süreci ve Faydaları .....	31
2.4.	Kariyer Planlamasının Amaçları .....	32
2.5.	Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri .....	34
2.5.1.	Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkiler .....	35
2.5.2.	İşletme Üzerindeki Olumlu Etkiler .....	35
2.6.	Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri .....	37
2.7.	Kariyer Planlama Prensipleri .....	38
2.8.	Kariyer Planlamasında Üstlenilen Roller .....	39
2.9.	Kariyer Planlama Yöntemleri .....	40
2.9.1.	Grup Çalışmaları (Workshops) .....	40



2.9.2.	Değerlendirme Merkezi .....	40
2.9.3.	Kariyer Danışmanlığı .....	41
2.9.4.	Performans Değerleme .....	41
2.9.5.	Psikolojik Değerlendirme Teknikleri .....	42
2.9.6.	Koçluk ve Mentorluk .....	42
2.9.7.	Eğitim .....	43
2.10.	Kariyer Planlama Sistemleri .....	44
2.10.1.	Bireysel Kariyer Planlama .....	44
2.10.1.1.	Kendi Kendini Değerlendirme .....	46
2.10.1.2.	Fırsatları Tanıma .....	46
2.10.1.3.	Hedefleri Belirleme .....	47
2.10.1.4.	Kariyer Yollarının Belirlenmesi .....	47
2.10.1.5.	Planları Hazırlama .....	48
2.10.2.	Örgütsel Kariyer Planlama .....	48
2.10.2.1.	Örgütsel Kariyer Planlamada Kariyer Yollarının Belirlenmesi .....	49
2.10.2.1.1.	Geleneksel Kariyer Yolu .....	50
2.10.2.1.2.	Çift Basamaklı (Örgütsel) Kariyer Yolu .....	51
2.10.2.1.3.	Ağ (Davranışsal) Kariyer Yolu .....	52
2.10.2.1.4.	Esnek Kariyer Yolu .....	53
2.10.2.1.5.	Sınırsız Kariyer Yolu .....	53
2.10.2.1.6.	Portföy Kariyer Yolu .....	53
2.10.3.	Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Uyumlaştırılması .....	53
2.11.	Kariyer Planlaması ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....	55

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KIRIKKALE'DEKİ BANKA ŞUBELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1.	Araştırmanın Amacı .....	56
3.2.	Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	56
3.3.	Araştırmanın Metodolojisi .....	56
3.4.	Araştırmanın Yöntemi .....	57
3.5.	Kariyer Yönetimi Uygulaması .....	57
3.5.1.	Birinci Grup Hipotezler .....	59
3.5.2.	İkinci Grup Hipotezler .....	67
3.5.3.	Üçüncü Grup Hipotezler .....	69
3.5.4.	Dördüncü Grup Hipotezler .....	74

SONUÇ .....	84
KAYNAKÇA .....	86
EK-1 Anket Formu .....	91
Özgeçmiş .....	94

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 – Kariyer Yönetimi ve Uygulamaları Arasındaki Etkileşim .....	19
Şekil 2.1 – Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi .....	38
Şekil 2.2 – Kariyer Planlamasında Üstlenilen Rollerin Sorumlulukları .....	40
Şekil 2.3 – Geleneksel Kariyer Yolu .....	50
Şekil 2.4 – Çift Basamaklı Kariyer Yolu .....	51
Şekil 2.5 – Ağ Tipi Kariyer Yolu .....	52
Şekil 2.6 – Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama ile İnsan Kaynağının Geliştirme Prosedürü Arasındaki İşbirliği .....	54

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1 – Klasik Yaklaşım ile Modern (Çok Yönlü) Kariyer Yaklaşımı Karşılaştırma .....	3
Tablo 1.2 – Kariyer Gelişim Modeli .....	5
Tablo 2.1 – Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları .....	43
Tablo 2.2 – Örgütsel Kariyer Planlaması ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması .....	44
Tablo 3.1 – Katılımcılara Ait İşyeri Frekans Tablosu .....	58
Tablo 3.2 – Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi .....	59
Tablo 3.3 – Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi .....	60
Tablo 3.4 – Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi .....	60
Tablo 3.5 – Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” İfadesi İlişkisi ...	61
Tablo 3.6 – Cinsiyet ile “Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.” İfadesi İlişkisi..	62
Tablo 3.7 – Eğitim Durumu ile “Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.” İfadesi İlişkisi .....	63
Tablo 3.8 – Cinsiyet ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” İfadesi İlişkisi .....	64
Tablo 3.9 – Cinsiyet ile “Kariyer planlaması, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak ve onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmaktır.” İfadesi İlişkisi .....	64
Tablo 3.10 – Cinsiyet ile “Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.” İfadesi İlişkisi .....	65
Tablo 3.11 – Yaş ile “Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.” İfadesi İlişkisi .....	66
Tablo 3.12 – Eğitim Durumu ile “Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.” İfadesi İlişkisi .....	67

Tablo 3.13 – Katılımcıların görevleri ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi .....	68
Tablo 3.14 – Katılımcıların görevleri ile “Kariyer Fuarları” İfadesi İlişkisi .....	68
Tablo 3.15 – Katılımcıların görevleri ile “İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.” İfadesi İlişkisi .....	69
Tablo 3.16 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi .....	70
Tablo 3.17 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “İş Rotasyonu” İfadesi İlişkisi .....	70
Tablo 3.18 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Kariyer Fuarları” İfadesi İlişkisi .....	71
Tablo 3.19 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Koçluk” İfadesi İlişkisi .....	71
Tablo 3.20 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” İfadesi İlişkisi .....	72
Tablo 3.21 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Ödüllendirme, çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.” İfadesi İlişkisi .....	73
Tablo 3.22 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.” İfadesi İlişkisi..	73
Tablo 3.23 – Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi .....	74
Tablo 3.24 – Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi .....	75
Tablo 3.25 – Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi .....	75
Tablo 3.26 – Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” İfadesi İlişkisi.	76
Tablo 3.27 – Banka türü ile “Eğitim ve Geliştirme Programları” İfadesi İlişkisi .....	77
Tablo 3.28 – Banka türü ile “İş Rotasyonu” İfadesi İlişkisi .....	77
Tablo 3.29 – Banka türü ile “İş Zenginleştirme” İfadesi İlişkisi .....	77
Tablo 3.30 – Banka türü ile “Koçluk” İfadesi İlişkisi .....	78
Tablo 3.31 – Banka türü ile “Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.” İfadesi İlişkisi .....	79
Tablo 3.32 – Banka türü ile “Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.” İfadesi İlişkisi .....	79
Tablo 3.33 – Banka türü ile “Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir.” İfadesi İlişkisi .....	80

Tablo 3.34 – Banka türü ile “Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılandırmaktır.” İfadesi İlişkisi .....	81
Tablo 3.35 – Banka türü ile “Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlandırır.” İfadesi İlişkisi .....	81
Tablo 3.36 – Banka türü ile “Kariyer geliştirme, verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.” İfadesi İlişkisi .....	82
Tablo 3.37 – Banka türü ile “İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.” İfadesi İlişkisi .....	83

## KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
C.	: Cilt
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
s.	: sayfa
S.B.E.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Üni.	: Üniversitesi
vb.	: ve benzerleri
vd.	: ve diğerleri
Yay.	: Yayınları – Yayıncılık

## GİRİŞ

Küreselleşmenin dünyamızı küçük bir köyden farksız hale getirdiği, teknolojik ilerlemelerin baş döndürücü bir hızla yaşandığı, emek yoğun üretim tarzından ziyade teknoloji yoğun üretim tarzına dayanan işletmelerin hakim olmaya başladığı, insanların yaşam standartlarının hızla arttığı ve bunun sonucunda kişilerin talep, yetenek ve beklentilerinin değiştiği ve geliştiği, işletmeler arasındaki rekabet koşullarının hiçbir sınır tanımadığı ve bu rekabetin de esas olarak, işletmelerin sahip olduğu işgücü profilinin niteliklerine dayalı olduğu 21. yy. dünyasında kariyer yönetimi çok önemli bir hal almış bulunmaktadır. Rekabetin uluslar arası bir nitelik kazandığı günümüzde, teknolojik ilerlemelerin işletmelerin varlıkları arasına kazandırılabilmesi, işletmenin kapital gücüne bağlı olarak, bir bilgisayar klavyesi uzaklığındadır. Dolayısıyla işletmeleri rakiplerinden öne çıkaracak temel faktör, sahip olduğu nitelikli insan gücünün rakiplerine göre daha iyi bir durumda olması ve bu insan gücünün yetenek ve taleplerini doğru analiz ederek doğru pozisyonlarda istihdam edebilmeleri ve işletme hedefleriyle kişisel hedeflerin uyumlaştırılabilmesinin temin edilebilmesidir. Bu durum da, kariyer, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramlarına yöneltmektedir.

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, çalışanlarının kariyer planlamasının yapılması ve iyi bir kariyer yönetimi uygulamasına bağlıdır. Kişisel başarı ile örgütsel başarının birbirinden ayrı düşünülmemesi, yani başarının bir ekip işi olması ve ekibin bir bireyininki dahi çeşitli nedenlerle başarısız olması, örgütün başarısını etkileyecek ve öngörülen hedeflere ulaşmada bir aksaklık yaşanmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin en alt kademesinden en tepe noktasına kadar, örgüt içinde çalışanların kariyer değerlendirmelerin etkili bir şekilde yapılması, her bir çalışanın yetenek ve becerilerinin hassasiyetle tahlil edilmesi, kişisel hedeflerini yerine getirebilmeleri için gerekli imkanların sunulması, kariyer gelişim süreçlerinin açık ve net bir şekilde ortaya konulmuş olması ve işletme hedeflerin bunlarla uyumlu bir çerçevede olması örgütsel başarının olmazsa olmazlarından biridir.

Kariyer ve kariyer yönetimi, hem örgütün birey üzerindeki etkilerini hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olmasını ifade eden, bireysel ve kurumsal amaçların bütünleştirildiği bir süreçtir. İyi bir kariyer yönetimi ve planlaması sürecinin, açık, anlaşılabilir ve şeffaf olması ile çalışanların kişisel hedeflerine ulaşabilmelerini sağlayacak pozisyonları ihtiva etmesi gerekir. Bunun yanında kariyerin, hem kişisel durumları hem de örgütsel durumları içersinde barındıran bir kavram olarak ortaya



çıkması, geleneksel kariyer anlayışlarından modern kariyer anlayışlarına doğru yaşanan değişimi ortaya koymaktadır.

Bu açıklamalar çerçevesinde çalışmanın birinci bölümünde; kariyerin tanımı, kapsamı, önemi ve kariyer gelişim evreleri ile kariyer sorunları irdelenerek kariyer yönetimine geçilmiştir. Kariyer yönetiminin tanımı, amacı, önemi, faydaları, araçları, uygulamaları, modelleri ve insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi üzerinde ayrıntılı bir şekilde durularak birinci bölüm sonlandırılmıştır.

İkinci bölümde; kariyer planlamasının tanımı, önemi, süreci ve faydaları, amaçları, çalışanlar ve işletme üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, prensipleri, yöntemleri, kariyer planlamasında üstlenilen roller, bireysel ve örgütsel kariyer planlama sistemleri ile kariyer planlama ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi üzerinde çalışma sürdürülmüştür.

Üçüncü bölümde ise; Kırıkkale ilindeki banka şubeleri üzerinde yapılan araştırmanın analizine yer verilmiş, ardından sonuç bölümü ve öneriler ile tez sonlandırılmıştır.

# 1. KARİYER ve KARİYER YÖNETİMİ

## 1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı, çok çeşitli tanımlaması yapılabilecek, günümüz dünyasında iş hayatının en çok kullanageldiği kavramlarından bir tanesidir. Kariyer, bireyin çalışma hayatında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla gayret sarf ettiği alandır.<sup>1</sup> Bunun yanında kariyer kavramı, ilerlemek, meslek, iş hayatı, başarı, kişinin iş hayatı boyunca üstlendiği roller ve bu rollerle ilgili tecrübeler anlamlarında kullanılmaktadır.<sup>2</sup>

Kariyer, bir kişinin çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında tedricen ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve tecrübe kazanması anlamına gelmektedir.<sup>3</sup> Kariyer, bireyin iş hayatı ile ilgili fiilleri ve bu fiillere yönelik tutum ve davranışlarını ihtiva eder.<sup>4</sup> Çalışma hayatı üzerinde birey ve örgütün etkisi vardır. Kariyer, bireyin çalışma hayatı süresince herhangi bir iş alanında ilerleyip deneyim ve beceri kazanmasıdır.<sup>5</sup>

Daha geniş bir perspektiften bakıldığında kariyer, bireyin sadece sahip olduğu iş ve yetenekleri değil, aynı zamanda, ofiste kendisine verilen pozisyona ilişkin beklenti, amaç, duygu ve isteklerini gerçekleştirebilmek için eğitilmesini ve bu sayede sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır.<sup>6</sup>

Cascio'ya göre kariyer farklı şekillerde tanımlanabilir. Objektif kariyer tanımı; ömür boyu aşamaları süresince kişi tarafından işgal edilen pozisyonlar sırasındır. Subjektif kariyer tanımı ise; kişi yaşlandıkça ortaya çıkan değerler, tutum ve motivasyondaki değişikliklerden oluşur. Her iki bakış açısı da birey odaklıdır.<sup>7</sup>

Hall'a göre kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan ilintili, kişinin hayatı boyunca karşılaşacağı, kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir.<sup>8</sup> Bu tanım kariyerin kişisel ve kurumsal olmak üzere iki yönü olduğuna ve bunların uyumlu bir şekilde birlikte hareket etmesine işaret etmektedir.

---

<sup>1</sup> MERDEN, Seher, Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1995, s.123.

<sup>2</sup> ERDOĞMUŞ, Nihat, Kariyer Geliştirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.11.

<sup>3</sup> TORTOP, Nuri, Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, 1994, s.92.

<sup>4</sup> ERDOĞMUŞ, Nihat, Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri, Mercek, 1999, s.64.

<sup>5</sup> ERDOĞMUŞ, Nihat, a.g.m., s.64.

<sup>6</sup> AYTAÇ, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.6.

<sup>7</sup> CASCIO, Wayne F., Managing Human Resources, 4. Edition, Mc Graw-Hill, 1995, s.309.

<sup>8</sup> TÜZ, Melek, Vergiliel, Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar, Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 4, Sayı 4/1, 2003, s.171.

Kariyer kavramı ile ilgili tanımlar ne kadar çeşitlilik gösterirse gösterebilir, kariyer kavramının içeriğinin yanlış anlaşılması bakımından aşağıdaki hususların dikkate alınmasında fayda vardır:<sup>9</sup>

- Kariyer kavramı yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili olmayıp daha esnek ve geniş bir anlam ifade eder. Organizasyondaki yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi işçilerin de kariyeri olabilir.
- Kariyer kavramı sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak, yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsayabilir.
- Kariyer, bir örgütte işe alma ve/veya alınma ile eş anlamlı değildir. Birden fazla örgüt ve birden fazla faaliyet ile ilgili olabilir.
- Kariyer kavramı hem örgütün birey üzerindeki etkilerini hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olmasını ifade etmektedir. Yani, bireysel ve kurumsal amaçların bütünleştirilmesi gerektiğini ifade eder.
- Kariyer beklentileri, farklı yaşlarda olan çalışanlar için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. 30 yaşındaki insanların kariyer beklentileri ile 50 yaşındaki insanların kariyer beklentileri farklıdır. Çünkü ihtiyaçları aynı değildir. Burada önemli olan diğer bir nokta ise; kariyer kavramı ile bireyin başarı veya başarısızlıklarının ya da işyerinde göstereceği ilerlemenin hızlı veya yavaş olmasının kastedilmediğidir. Başarı kavramı göreceli bir kavram olması nedeniyle ve her bireyin başarı veya başarısızlık ölçüsünün diğer bireylerin ölçülerinden farklı olması nedeniyle bireyin kariyer başarısının değerlendirilmesinde diğer bireylerin durumunun ölçü olarak alınmaması gerekir.

Kariyerin sadece bir meslekten ibaret olduğu fikrinin varlığı klasik veya geleneksel yaklaşım olarak adlandırılırken, kariyerin gerek birey gerekse örgütsel açıdan ele alınmasıyla birlikte planlama, geliştirme ve yönetiminin gerçekleştirildiği aşama ise modern yaklaşım olarak adlandırılmıştır.<sup>10</sup> Kariyer kavramı üzerine geliştirilen bu modern yaklaşım “çok yönlü kariyer” olarak da adlandırılmaktadır. Çok yönlü kariyer; bireyin kabiliyet ve yeteneklerindeki değişimler ile iş ortamında oluşan farklılıklara göre gerçekleşmektedir. Klasik kariyer yaklaşımı ile arasındaki en önemli fark, örgüt tarafından belirlenen kariyerin yanı sıra, örgütün belirlediği kariyeri yönetmede bireyin de sorumluluğunun olmasıdır. Klasik

---

<sup>9</sup> ŞİMŞEK, Şerif M.; Adnan ÇELİK; Tahir AKGEMCİ; Abdullah SOYSAL, Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.14

<sup>10</sup> KILIÇ, Gonca, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2008, s.17.

kariyer yaklaşımı ile modern (çok yönlü) kariyer yaklaşımı arasındaki farklar çeşitli boyutlara ayrılarak Tablo 1.1’de verilmiştir.<sup>11</sup>

**Tablo 1.1**

**Klasik Yaklaşım ile Modern (Çok Yönlü) Kariyer Yaklaşımı Karşılaştırma**

<b>Boyutlar</b>	<b>Klasik Kariyer Yaklaşımı</b>	<b>Modern (Çok Yönlü) Kariyer Yaklaşımı</b>
Hedef – Amaç	Terfi- Maaş Zammı	Psikolojik Tatmin
Psikolojik Anlaşma	İş Güvencesi	Esneklik
Yer Değiştirme	Dikey	Yatay
Model	Doğrusal ve Uzman	Sarmal ve Geçici
Uzmanlık	Bilme	Öğrenme
Gelişme	Formel Eğitime Güvenme	İlişkiler ve iş tecrübesine daha çok güvenme
Yönetim Sorumluluğu	Örgüt	Personel

**Kaynak:** Noe, Raymond A., 1999, s.331.

Tablo 1.1.’i değerlendirdiğimizde; Klasik Yaklaşımında merkezde örgüt bulunurken, Modern Kariyer Yaklaşımında ise birey merkezde yer almaktadır. Bu durum, modern yaklaşımda işgörenlerin kariyer beklentilerinin daha çok dikkate alınması ve örgütün amaçları ile uyumlaştırarak kariyerin oluşturulması ile açıklanabilir. Bununla birlikte, Klasik Yaklaşımında mesleki anlamda uzmanlık için bireyin sahip olduğu bilginin yeterli olduğu, modern yaklaşımda ise örgütte öğrenmenin gerekliliği, başka bir ifadeyle kariyer geliştirme için öğrenmenin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, Klasik Yaklaşımında işgörenlerin kariyer amacı olarak terfi ve ücret zammını dikkate aldıkları, modern yaklaşımda ise çalışanlar için iş tatmininin daha önemli olduğu ifade edilebilir.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> NOE, Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, İstanbul,1999, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., çev. Canan Tekin, s.331.

<sup>12</sup> KILIÇ, Gonca; a.g.e., s.18.

### 1.1.1. Kariyerin Kapsam Ve Önemi

Kariyer, bireyin iş yaşamı süresince işiyle ilgili deneyim ve tutumlarını, ihtiyaçlarını giderme isteğini kapsamaktadır. Kariyerin kapsamı, kişiden kişiye farklılık göstermekle beraber; iki yönlü bir kavram olarak da incelenebilir. İlk olarak, kişinin iş yaşamı sürecindeki az ya da çok başarısını tanımlar. Kariyerin bu yanı, açıkça görülebilir ve objektif olarak ölçülebilir ve bireyin nesnel kariyeri olarak tanımlanabilir. İkinci olarak da, bireyin iş yaşamının tüm yönlerini; kariyerini, işini bireysel olarak değerlendirmesidir ki bu da kişinin öznel kariyeridir.<sup>13</sup>

Kariyer kavramının kapsadığı içerikleri kısaca özetlemek mümkündür:<sup>14</sup>

- Kariyer, bireyin işe başlangıcından emekliliğine kadar olan süreci içerir.
- Kariyer, bireyin çalışma hayatı boyunca çeşitli aşamalara ayrılır.
- Kariyer, tutum ve davranışları kapsar.
- Kariyer, aynı örgüt içinde aynı iş için çeşitli görevler alarak yükselmeyi ifade eder.
- Kariyer, çalışma hayatının değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı örgütlerde farklı işlerde çalışmayı da ifade eder.

### 1.1.2. Kariyer Gelişim Evreleri

Birey açısından kariyer gelişiminin çeşitli evreleri vardır. İlk olan, “keşfetme-arama aşaması”nda, birey kariyeri ile ilgili çalışmalara başlar. İlgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlar ve ilgisini çektikleri görevleri belirlediği sürece almaları gereken eğitim ve öğretimi takip ederler. İkinci aşama “kuruluş aşaması”dır ve artık birey aradığı işi bulmuştur ve kurumun başarısına katkıda bulunmak isteği gelişmiştir. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Üçüncü aşama, “devamlılık aşaması”dır. Birey kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır, yüksek mesleki tecrübeleri ve bilgileri vardır, şirket işlerinin nasıl yürüdüğü hakkında derin bir kavrama gücüne sahiptir. Artık bir öğrenciden çok uygulayıcıdır, sorumluluk ve görevleri daha fazla ve problem çözme kabiliyetleri gelişmiştir. Dördüncü aşama, “çözülme aşaması”dır ve bu aşamada bireyler çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlanırlar. Şirket açısından çözülme aşamasındaki en önemli kariyer yönetimi çalışması; emeklilik planlaması ve görev değiştirmedir.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> MANSFIEL, Robert, Career and Individual Strategies, Man and Organization, London: George Allen&Unwin Ltd., 1993, s.103.

<sup>14</sup> ŞAHİNÖZ, Saika, Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama, YTÜ Sos. Bil. Enst. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.10.

<sup>15</sup> ŞAHİNÖZ, Saika, a.g.e., s.17.

**Tablo 1.2 – Kariyer Gelişim Modeli**

	Keşif	Kuruluş	Devamlılık	Çözülme
Gelişimsel görevler	İlgililerin belirlenmesi, birey ve iş arasındaki uyumun belirlenmesi	İlerleme, büyüme, güvenlik, hayat tarzı oluşturma	Başarılarla sıkça sarılmak, yetenekleri geliştirmek	Emeklilik planlaması, iş ve iş dışındaki hayat arasındaki dengenin değişmesi
Faaliyetler	Yardım etme Öğrenme Yönlendirmeleri Takip etme	Bağımsız katkıda bulunma	Eğitim verme, sponsorluk geliştirme yönlendirme	İşten yavaş yavaş çekilme
Diğer personelle ilişkiler	Çıracak/Acemi	İş arkadaşı	Danışman	Sponsor
Yaş	30'dan az	30-45	45-60	61'den yukarı
İşteki yıllar	2 yıldan az	2-10 yıl	10 yıldan fazla	10 yıldan çok

**Kaynak:** Keser Aşkın; Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar, İş Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi, Sayı : 2 Ağustos, 2002, s.32.

### 1.1.3. Kariyer Sorunları

Kariyer kavramı günümüzde; kişilik, yaşam standardı, beklentiler, amaçlar, umut ve umutsuzluklar vb. yaşamın kendisini oluşturan kavramların bir temsilcisi olarak ele alındığı için iş ortamı, birey ve örgüt ile ilgili tüm dengeleri birincil olarak etkileyebilecek bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kadar önemli bir kavram, günümüzde pek çok faktörden etkilenmektedir ve aynı zamanda pek çok faktörü de etkileyebilmektedir. Çağımızın iş dünyasında bu etmenleri şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>16</sup>

- Ticari strateji ile ulusal gelişim arasındaki bağ. Çoğu işletmeler, ulusal büyümenin örgütün verimliliğini direk olarak etkilediğini belirlemişlerdir.
- Örgütsel küçülme, örgütsel politikaların yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden yapılanma. İşgücünün kalabalık olması sonucu oluşan ekonomik baskılar işletmelerin küçülmesine neden olmaktadır.
- İşgücünün yeniden oluşturulması.

<sup>16</sup> GUTTERIDGE, T.G, Organizational Career Development Systems, In D.Hall (Ed.) Career development in organizations, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, s.197-204.

- Örgüt ile çalışanlar arasındaki psikolojik durumlardaki değişimler. İşletmelerin başarılı çalışanları ödüllendirme yerine işten atılmamasını temin etmesi anlayışının oluşması.

- İşgücü çeşitliliği. Bireylerin bilinçlenerek pek çok alanda uzmanlaşması ve iş dünyasında bireyler arasındaki rekabetin en az örgütlerin onları örgüte kazandırmak için giriştikleri rekabet kadar güçlü olması,

- Kaliteye odaklanma. Örgütün faaliyet gösterdiği her alanda kalitenin gerekliliği, bunun da ilk olarak çalışanlar tarafından oluşturulması.

- Çalışanların yetkilendirilmesi. Hangi çalışana ne kadar sorumluluk yükleneceğinin tespiti önemli bir sorunsaldır.

- Geçim kaynaklarındaki ve beceri alanındaki ihtiyaçlardaki değişiklikler. Sosyal ve ekonomik koşulların sürekli ve hızlı bir şekilde gelişmesi sonucu çalışanların yaşamlarını sürdüreceği düzeyde gelir elde etmek isterken, örgütlerin de beceri ve bilgi gereksinimlerinin sürekli olarak karşılanmasını artan bir devinim ile istemesi.

- Öğrenen ve sürekli gelişen örgütlerin ortaya çıkması. Bireylerin ve örgütlerin bilgi toplumuna ve çağına uyum sağlaması gerekliliği ve bilginin herkes tarafından kolayca edinilmesi.

- Teknoloji.

- Küresel rekabet (çekişme). Yukarıda sözü geçen tüm etmenler günümüzde tüm dünyayı ortak pazar haline getirmiştir. Artık örgütler yalnızca kendi ülkelerinde yer alan örgütlerle ve onların insan kaynaklarıyla rekabet halinde değildir; rekabet artık küresel düzeyde güçlü olmayı zorunlu kılmaktadır.

21. yy.da yaşanan tüm bu gelişmeler ışığında, çağımızın önde gelen kariyer sorunları olarak; kariyer platosu, çift kariyerli eşler, ayışığı sorunu, çift kariyerlilik, stres ve cinsiyetten kaynaklanan sorunlar sayılabilir.

### **1.1.3.1. Kariyer Platosu**

İş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan geçen birkaç yıldan sonra gelinen bir aşamadır. Burada, çalışan kariyerindeki inancını kaybetmekte, motivasyonu ve üretkenliği düşmektedir. Başlangıçtaki istek ve beklentileri artık görülmemektedir. Çünkü ne kadar çaba gösterirse gösterecek bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Bu aşamada, gerek birey gerek örgüt, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerine devam etmelidir.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> BARUTÇUGİL İsmet, Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi, <http://www.rcbadoor.com>, 2006, s.4.

Kariyer platosu aşaması çalışanın, çalışma ortamı ve özel yaşam arasındaki dengeyi tam olarak sağlayamadığı bir dönem olarak da görülmektedir. Özellikle evlilik, çocuk sahibi olma gibi durumlarda kariyerine ara vermek zorunda kalan ve tekrar dönmek istediğinde aynı performans düzeyini yakalayamayan kadın çalışanların bu aşamada olduğu söylenebilir. Yani kariyer platosuna dış etkenler kadar şahsi etkenler de neden olabilmektedir. Ayrıca bireyler çalışma ortamında yüksek verimlilik dönemlerinden sonra karşılaştıkları yıldırma politikalarının önüne geçemeyip, kendi başarısızlığına ve ilerleyememe durumuna ortam hazırlayabilmektedir.<sup>18</sup>

### **1.1.3.2. Çift Kariyerli Eşler (Çalışan Eşler)**

Günümüzde, kadınların çalışma hayatına daha fazla katılımı ve kariyer olarak yükselmeleri ile ortaya çıkan bu sorun, eşler arasındaki aile yaşamını etkilemektedir. Eşlerin farklı kariyer yolları ve hedefleri belirlemeleri, farklı önceliklerinin oluşmasına, aynı hedef ve yolları belirlemeleri de aralarında kıskançlık gibi sorunların oluşmasına neden olabilmektedir.

İş ve aile yaşamlarını dengeli bir şekilde sürdürmek için bazı şirketler çalışanlar için alternatif planlar sunmaktadırlar. Özellikle, küçük çocuk sahibi anneler için esnek zamanlı çalışma, iş paylaşımı, evden iş yapma gibi bu sorunu giderici ya da azaltıcı bazı alternatifler önerilmektedir.<sup>19</sup>

### **1.1.3.3. Ayışığı Sorunu**

Ayışığı sorunu, bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya farklı bir nedenle alternatif bir işte çalışıyor olmasıdır. Çoğu işletme böyle bir davranışı kabul etmemekte ve çalışanı işten çıkartmayı tercih etmektedir. Ayışığı sorunu, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması istenen performansını diğer iş ya da işlerde kullanması nedeniyle örgüt üyesi bireylerde, düşük performans, işe devamsızlığa, iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır. Ancak çalışanların asli işlerinden çıkarılmaları durumunda bu faaliyetleri güvence olarak görmeleri nedeniyle bu yaklaşım da engellenememektedir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> AYDIN, Ekim Balta, Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, Pamukkale Üni. S.B.E., Y.Lisans Tezi, Denizli, 2007, s.72.

<sup>19</sup> BARUTÇUGİL, İsmet, Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi, Door Training Türkiye, <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm>.

<sup>20</sup> AYDIN, a.g.e., s.73.



#### **1.1.3.4. Çift Kariyerlilik**

Kişinin birden fazla tecrübe, bilgi ve birikime sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi daha başarılı olmasına, hedeflerini gerçekleştirme şansının artmasına, enerjisini bölmemesine, performans ve heyecanının azalmamasına katkı sağlayacaktır.

#### **1.1.3.5. Stres**

Çağımızın en tehlikeli hastalıklarından biri olarak görülen stres; iş ortamının da en önemli problemi olarak karşımıza çıkar. Bireylerin karakteristik yapıları, aynı ortamda uyum içinde çalışma zorunluluğu, aciliyet gerektiren işler, yüksek sorumluluk, iş tatminsizliği, aşırı iş yükü, çatışma, işten çıkarılma korkusu, bireylerin aynı hedefe doğru yükselme çabaları, yani rekabet, rekabetin yansıması olarak yıldırma politikaları, ast-üst ilişkileri, bireyin ümitsizliğe düşmesi gibi sayılabilecek pek çok etmen çalışanların zamanlarının önemli bir bölümünü geçirdiği iş ortamında ulaşmak istedikleri kariyer hedeflerine önemli engeller koymaktadır ve bireylerin motivasyonunun önemli oranda düşmesine yol açmaktadır. Yukarıda sayılan tüm faktörler stres yaratır, stres kariyer hedeflerinden bireyi uzaklaştırdığı gibi bireyin sağlığında da oldukça olumsuz etkiler oluşturur.<sup>21</sup> İşle ilgili olumsuzluklar uzun vadeliyse; çalışan işine yabancılaşır ve duygusal olarak tükenir. Bunu önleyebilmek için, kişinin uyum kapasitesi yüksek olmalı, kişi kendisinin farkında olmalı ve yeni seçenekler üretebilmeli, kişinin mesleği ne gerektiriyorsa en iyisini yapmalı, profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır.<sup>22</sup>

#### **1.1.3.6. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**

Cinsiyetten kaynaklanan kariyer sorunu, özellikle ülkemiz gibi ataerkil toplumlarda kadınlara yönelik bir problemdir. Kadınların aile, iş, çocuk, vs. gibi çeşitli sorumluluklar yerine getirmek zorunda olmaları kariyerlerini erkeklere nazaran daha zor gerçekleştirmelerine sebep olmaktadır. Günümüzde pek çok örgüt, kadınlara sağladığı özel ilerleme imkanları ile onların yönetimde daha çok söz sahibi olmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu anlayış günümüz iş ortamının daha eşitlikçi ve çağdaş olarak gelişim sürdürmesinde önemli rol oynamaktadır.

---

<sup>21</sup> AYDIN, a.g.e., s.75.

<sup>22</sup> SİNANGİL, Kepir Handan; Mine KILIÇ; Hakan YÖNEY; Perma ÜNALAN, Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik, Polater Eğitim ve Danışmanlık. 2004.  
<[http://www.polater.com.tr/devam.php?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&nem\\_page=33](http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&nem_page=33)>.

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar kadınların kolayca üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Bunun yanı sıra kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde terfi ettirilme imkânını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim, bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “cam tavan” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır.<sup>23</sup>

### **1.1.3.7. Engellenme**

Engellenme; performans, verim düşüklüğü, vb. olumsuz sonuçlar doğurur. Kişinin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, kişide engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda kişi, ya ekonomik nedenlerle çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve oryantasyonunu gerektirdiğinden, istenilen bir durum değildir. Kişinin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Kişinin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın çalışanın beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması şarttır.<sup>24</sup>

### **1.1.3.8. İşten Çıkarılma**

İşten çıkarılma, çalışanın isteği dışında işten ayrılmak zorunda kalmasıdır. İşten çıkarılmak bazıları için kariyer ilerlemesinin durması, bazıları içinse yeni bir kariyer yolu için fırsattır. İşten çıkarılma işletmenin iflası ya da küçülme yolunu gitmesinden kaynaklanıyorsa bu durumda işten çıkarılma bir fırsata dönüştürülebilir. Yöneticilerden referanslar alınabilir. Fakat düşük performans, devamsızlık gibi nedenlerle işten çıkarılmalarda kariyer ilerlemesinin durması söz konusu olabilir.<sup>25</sup>

### **1.1.3.9. Gözden Düşme**

Yönetim kademesinde terfi etmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenini yitirerek iş motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağan bir konuma girmesidir. Bunun nedenleri; kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk, yeteneksizlik olabilir. İşletme bu tip sorunların önüne yeni kariyer yolları

---

<sup>23</sup> AYTAÇ, Serpil; a.g.e., 2005, s.263.

<sup>24</sup> ÖZDEN, Mehmet Cemil, Bireysel Kariyer Yönetimi, Elektronik Yayın ISBN975974439-1-4, <http://www.mcozden.com>.

<sup>25</sup> ALBAYRAK, Emine Gözde, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.42.

geliştirerek, iş genişletmesi yaparak, eğitim vererek geçebilir. Bu tür çalışmalar işletmeye bağlılığı artıracaktır.<sup>26</sup>

### **1.1.3.10. İşkolizm**

İşkolizm, kişinin normal yaşam aktivitelerinin dışında aşırı derecede işe düşkünlük ve iş alışkanlıklarını düzenlemede yetersizlik, iş taleplerine yoğunlaşma yoluyla ortaya çıkan obsesif kompulsif bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır.<sup>27</sup> Çok çalışan kişiler, işinin gerekliliklerini yerine getirmek, işinde başarılı olabilmek, yaşamını devam ettirmek amacı ile çalışmaya karşı motive olmuş kişilerdir. İşkolik kişilerin çok çalışanlardan en önemli farkları; işe karşı aşırı derecede bir bağımlılık hissetmeleri, çalışmadıkları zamanlarda rahatsızlık duymaları ve işleri için her şeyi feda etmeyi göze almalarıdır. Bu bağlamda çok çalışan kişiler, işine motive olmuş, başarıyı hedefleyen kişiler iken, işkolik kişiler yaşamdaki tek motive edici etken olarak işi gören ve başarıyı yaşamın yegane amacı haline getirmiş olan kişilerdir. İşkolik kişiler de çok çalışanlar gibi çalışmaya karşı içsel bir motivasyon duymakla beraber, işten duydukları memnuniyetlik duygusu, onlarda narkotik bir etki göstermektedir ve işkolikler bu etkiyi sürekli hissedebilmek uğrunda çalışmayı bir bağımlılık haline getirmektedir. Çok çalışan kişiler işe, çalışmaya, kuruma karşı bir ilgi/sorumluluk hissederken, işkolik kişiler bunlara karşı aşırı bir bağlılık/bağımlılık duymaktadırlar.<sup>28</sup>

### **1.1.3.11. Mobbing**

Mobbing, sistematik olarak bireyin iş yaşamında psikolojik tacize uğramasıdır. Burada, davranışın kaynağı bir olaya değil, bir kişiye odaklanmıştır. Mobbingin belirleyici özellikleri; kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması ve uzun bir zamandan beri devam ediyor olmasıdır. Günümüzde mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla mobbinge maruz kalma riski, herkes için geçerlidir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve işinden istifa etmeye kadar gidebilir. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanır. Mobbing olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık,

---

<sup>26</sup> ÖZDEN, a.g.e., 2006.

<sup>27</sup> MCKAY, Jack, "Workaholism; Praised or teh Plauge of School Administrators?", AASA Journal of Scholarship and Practice, Summer 2004, Vol1, No; 2, s.6.

<sup>28</sup> ÖZPALA, Neslihan, Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği, Dokuz Eylül Üni., Sos. Bil. Enst. Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007, s.74.

alnganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilmektedir.<sup>29</sup>

## 1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, özünde insan kaynakları yönetimi bölümünün teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşılık, işletmenin değişik kademelerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve yönetme işlevinin içinde düşünülebilen bir uygulama alanıdır. Çağdaş işletmecilikte, bireyin imkan ve kabiliyetlerini ortaya çıkarmaya çalışan işletmeler, bireyin kariyeri ile ilgilenmeye mecbur kalmışlardır. Kariyer yönetiminde, insanın iş ve özel yaşamının ayrı ayrı değerlendirilme şansı yoktur. Günümüzde klasik örgüt kuramlarının varsayımlarının tersine, insanların iş esnasında özel yaşamlarının etkisinden tamamen kurtularak çalışmalarını beklemenin imkansız olduğu kabul edilmektedir. Özel yaşamında huzurlu ve tatmin olmuş olan bireyin iş yaşamında da sorun çıkarmayacağı kuvvetle muhtemeldir. Buradan hareketle, kariyer yönetimini başarıyla uygulayan yöneticilerin işletmede olumlu beşeri ilişkiler geliştirebilecekleri; iş doyumunu artan çalışan ile etkili ve verimli çalışabilecekleri söylenebilir.<sup>30</sup>

Kariyer yönetimi; çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi, bunu yapabilmeleri için işletme tarafından gerekli desteğin sağlanması sürecidir.<sup>31</sup> Kariyer yönetimi; bireyin kariyer planının, örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Bu süreçte birey ve örgüt aynı tarafta yer almaktadır ve birbirini destekleyici rol oynarlar.<sup>32</sup>

Kariyer yönetimi; hem bireylerin kabiliyet ve taleplerini, hem de işletmenin ihtiyaçlarını en uygun biçimde karşılayabilmek için yapılan tasarım ve örgütsel işlemlerdir. Kariyer yönetiminin en önemli özelliği, işletmenin talepleri ile bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin çatışmasını çözümlenebilmekten geçer.<sup>33</sup>

Kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevlerini içeren genel bir kavram olan kariyer yönetimi; hem işletmenin ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak

---

<sup>29</sup> ÖZPALA, a.g.e., s.77-78.

<sup>30</sup> ŞİMŞEK, M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara, 5. Baskı, 1999, s.337-338.

<sup>31</sup> ACAR Nesime, İnsan Kaynakları Yönetimi, Mpm Yayınları No: 640, Ankara, 2000, s.45.

<sup>32</sup> ÖZDEN, Mehmet Cemil, İnsan Kaynakları Yönetimi, Basılmamış İnceleme Raporu, Ankara, 1998, s.28.

<sup>33</sup> ERGİN, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım", İş ve Yönetim Serisi 11, Academyplus Yayınevi, İstanbul, 2005, 3.Baskı, s.13.

şekilde kariyer planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır.<sup>34</sup>

Kariyer yönetimi, iş gücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Diğer bir deyiş ile kariyer yönetimi, kişilerin imkan ve kabiliyetlerini test etmelerine yardımcı olmak amacı ile kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır.<sup>35</sup>

Kariyer yönetimi; iş hayatına girişi, atamaları, transferleri ve iş değiştirmeleri kapsamaktadır. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi bir karar aşaması vardır. Karar bazen çalışan tarafından, bazen işletme tarafından, bazen de her iki tarafın uzlaşması ile verilir. İşletmede kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni bireyin iş doyumunu ve işletmede kalmasını sağlamak temeline dayanmaktadır. Birey, o işletmede kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa, işletmeyle işbirliği yapacaktır. Bu nedenle kariyer yönetimi, süreklilik ve özel bir gayret gerektiren bir uğraş alanıdır. Çünkü astların kariyer beklentileri ancak etkili bir iletişim sistemi sayesinde yönetime ulaşabilecektir.<sup>36</sup>

Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve sürekli dir. Çalışanlar kendilerinin ve dış dünyanın farkına daha iyi varabilsinler diye bilgi toplanır, hedefler belirlenir, plan veya stratejiler geliştirilir, uygulanır ve sürekli kariyer yönetimi için daha fazla bilgi sağlamak amacıyla geribesleme elde edilir.<sup>37</sup>

Kariyer yönetimi, kişilerin işe başlangıçları sırasında dolduracakları ve ne yapmak istediklerini, kabiliyetlerini, hedeflerini ve beklentilerini belirleyen bir formla başlar. Bu hedeflere, kişinin işe yerleştirildiği bölümün iş alanına ve organizasyon şemasına uygun olarak kişiye bir kariyer planı belirlenir. Bu çalışma, kişinin özlük dosyasında yer alır. Belirlenen kariyer planına uygun olarak da uygulamalar gerçekleştirilir. Belirlenen kariyer planının tam olarak tutturulması, kişilerin işlerinde ilerlemelerinin birçok faktöre bağlı olması nedeniyle, her zaman mümkün olmayabilir. Önemli olan çalışanın önünü görebilmesi ve gelişme arzusunun canlı tutulabilmesidir.<sup>38</sup>

Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını,

---

<sup>34</sup> BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2003, s.246.

<sup>35</sup> AYTAÇ, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997, s.107.

<sup>36</sup> AKAT, İter; Gönül BUDAK; Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 4.Baskı, İzmir, 2002, s.450.

<sup>37</sup> AYDEMİR, Nilgün, 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul, 1995, s.48.

<sup>38</sup> FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Bas. Yay. Dağ., 5.Baskı, İstanbul, 2003, s.343-344.

çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içermektedir. Ayrıca kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığını artırarak, kariyer amaçları belirlemesini, geribildirim almasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir. Kariyer yönetimi; çalışanların bireysel farkındalıklarından yararlanarak onların motivasyonunu artırmaya, iş tatminine ve verimliliğe katkıda bulunmaya çalışmaktadır.<sup>39</sup>

Kariyer yönetimi; bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörebilmesi ve gelişme çizgisine uygun hazırlıkları yapabilmesi, kısacası kendini geleceğe hazırlaması açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde, çalışanlar belli süreler sonunda nereye geleceklerini bilir ve ona göre plan yaparlar. Bu durum, bireylere gelecekleri ile ilgili netlik sağlarken, işletmeler için de insan kaynakları planlamasında önemli bir kolaylık sağlamaktadır. Kariyer yönetimi, işletmeler ve bireyler açısından maliyetli ve zaman alıcı olmasına rağmen, her ikisi için birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmesi nedeniyle büyük öneme sahiptir. Çünkü yoğun rekabet ortamı içerisinde, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, insan kaynakları yönetimine ağırlık verilmesini ve bu çerçevede çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için geliştirilmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler, kariyer yönetimi program ve planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlamaktadır.<sup>40</sup>

### **1.2.1. Kariyer Yönetiminin Amacı**

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olarak ikiye ayrılır:<sup>41</sup>

#### **1.2.1.1. Genel Amaçlar**

- Yönetim başarısını tatmin etmek için organizasyon ihtiyaçlarını temin etmek.
- Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim verme.
- Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek.

---

<sup>39</sup> BARUTÇUGİL, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.321.

<sup>40</sup> YILMAZ, Ayşe Gözde, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.125-126.

<sup>41</sup> ERYİĞİT Süleyman, Kariyer Yönetimi, Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Ekim 2000, s.103-104.

### 1.2.1.2. Özel Amaçlar

- Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek.
- Örgütsel ihtiyaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak.
- Kariyerinde durgunluk geçiren personeli yeniden canlandırmak.
- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak.

Kariyer yönetiminin genel amacı, çalışanın ihtiyaçlarını, kabiliyet ve hedeflerini işletme içinde şimdiki ve gelecekte doğabilecek fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylelikle işletme, doğru zaman ve yerde, pozisyona uygun çalışanları yerleştirme imkanına sahip olacaktır. Dinamik bir ortamda, heyecanını ve motivasyonunu kaybetmeden, belirlenen hedeflere zamanında ulaşmaya çalışan, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirecek kişiler bulmak, yerleştirmek, sürekli geliştirmek ve çalışanı işletme içinde tutmak için planlı bir kariyer yönetimine ihtiyaç vardır. Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde işletmeler, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü ihtiyacını kendi içerisinde karşılama fırsatını yakalamış ve geleceğe daha fazla güvenle bakmış olacaktır.<sup>42</sup>

Kariyer yönetiminin amacı; çalışanların ilgi ve yeteneklerini analiz ederek organizasyondaki tüm çalışanların tatminini sağlamaktır. Buradan yola çıkarak kariyer yönetiminin amaçlarını şu şekilde sayabiliriz:<sup>43</sup>

- Çalışanların memnuniyetini sağlamak,
- İnsan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak,
- Çalışanları motive etmek,
- İş de ilerleme konusunda gerekli düzenlemeler yapmak.

### 1.2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetiminin, örgütlerde önemli ve geçerli bir uygulama olarak görülmesinin temel nedeni; örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun sağlanmasında, iş doyumunda ve kurumda kalma kararında belirleyici bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır.<sup>44</sup>

Kariyer yönetiminin hem birey hem de işletme açısından önemi çok fazladır. İşletme açısından, personeli kariyer planlamaları için motive etmekteki başarısızlık; boş pozisyonların tamamlanmasında zorluk, daha düşük personel, daha az bağlılık, eğitim ve geliştirme programlarına ayrılan fonların dikkatsiz ve özensiz kullanımı ile sonuçlanabilir. Birey

---

<sup>42</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.248-249.

<sup>43</sup> ŞAHİNÖZ, a.g.e., s.32.

<sup>44</sup> BERBEROĞLU, Güneş, İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi Cilt:24 Sayı:1, Ankara, 1991, s.143.

açısından ise; yetersiz yönetim şeklinde hayal kırıklığı, kurum içinde bireyin kendisini yetersiz hissetmesi ve uygun görevlendirme yapılmadığında kurum içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine sebep olabilmektedir.<sup>45</sup>

İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetiminin önemi, çalışanların işletme içindeki hareketliliklerinin sağlanması ve bunun sonucunda motive olmalarını temin etmesindedir. Kariyer yönetiminin iyi uygulandığı işletmelerde kişiler bir süre sonra hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahminin önemi; kişiyi işe ve işletmeye bağlaması, motive etmesi ve başka arayışları önleyerek kişi ile işletmenin bütünleşmesini sağlamasından kaynaklanmaktadır.<sup>46</sup>

İşgücünün seçimi, eğitim ve geliştirme programları, kişisel danışmanlık, bireyin başarısının değerlendirilmesi gibi hususlara daha çok önem vermeye başlayan işletme yönetimi; oluşturulan tarafsız kariyer imkânları ile çalışanların terfi-transfer görünümünü ve geliştirme programlarından beklentilerini de değiştirmiştir.<sup>47</sup>

Diğer taraftan; başarılı bireylerin anahtar pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmıştır. Özellikle terfi ve transfer planlamalarında bireylerin özel beceri, hüner, bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçlarının dikkate alınması kariyer yönetimine ilgiyi de artırmıştır. Çalışanları işletme içinde motive edebilmek için bireylerin kariyer yolları, amaç ve planları hakkındaki istek ve arzularını bilmek kariyer yönetimi uygulamaları için oldukça önem taşımaktadır.<sup>48</sup>

### **1.2.3. Kariyer Yönetiminin Faydaları**

Kariyer yönetiminin çalışana sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>49</sup>

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihleri yapmak,
- Bireyin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
- 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.

Kariyer yönetiminin işletmeye sağladığı faydaları ise şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> NOE, a.g.e., s.329.

<sup>46</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.343.

<sup>47</sup> WALKER, James W., Human Resource Planning, Mc Graw Hill, USA, 1980, s.17.

<sup>48</sup> YILMAZ, a.g.e., s.126.

<sup>49</sup> AYTAÇ, a.g.e., 1997, s. 110.

<sup>50</sup> KOZAK, Meryem Akoğlan, Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1326, Eskişehir, 2001, s.18.



- Gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynakları ihtiyacını daha rasyonel tespit etmek,
- Mikro düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,

- İşletmenin kullanımı için çalışanların kabiliyetlerini ve amaçlarını stoklamak,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini gün yüzüne çıkarmak,
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişimi kolaylaştırmak,
- İşletme içindeki çeşitli birimler için daha iyi ve farklı gelişim aşamalarını önceden tahmin etmek,

- İşgücünü tehlikeye düşürenleri, yeniden eğitmek ve harekete geçirmek,
- İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.

Kariyer yönetiminin çalışana ve işletmeye olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>51</sup>

- Etkili kariyer yönetimi; profesyonel, teknik ve idari yetenek arzını elde etmeye yardım edecektir.
- Bireylere daha iyi iş imkânı, ücret ve statü sağlayacaktır.
- İşletme içinde yükselmeye öncelik veren kariyer sistemleri ile; işgücü sayesinde, rekabette üstünlüğe ulaşma amaçlı stratejilerin kavranmasını ve benimsenmesini kolaylaştırırken, diğer taraftan, yöneticilerle yönetilenler arasındaki sosyal mesafeyi azaltarak, işgücü ile yönetim arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlayabilecektir.
- Örgüt içinde sürekli iletişim ağının kurulmasını sağlayarak, karşılıklı mesajların akıcılığını sağlayabilecektir.
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmeye yarayacaktır.
- Mikro ve bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırıcı rol oynayacaktır.
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarıcı bir etkiye sahip olabilecektir.
- Örgüt ve çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukların en aza indirilmesinde önemli bir etkiye sahip olacaktır.
- Kariyer yönetimi sayesinde, işgörenlerin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesiyle hem işgörenlerin verimlilikleri artacak, hem de örgüt, çalışanların niteliklerinden en geniş anlamda yararlanmış olacaktır.

---

<sup>51</sup> LEIBOWITZ, Zandy B.; Caela FAREN; Beverly L. KAYE, Designing Career Development Systems, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Pub., 1986, s.7.

- Etkili bir kariyer yönetimi ile; örgüt için aday toplama, seçme, işe yerleştirme politikaları, işten çıkarma uygulamaları, terfi ve kariyer hareketliliğinin adil olarak yapılması sağlanabilecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel, hem de kişisel anlamda başarıya ulaşması, herkesin ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesi ile mümkündür. Kariyer yönetiminin amaçlarına ulaşması, işletmede çalışan kişilerin örgütsel huzursuzluklarının giderilmesi ve işletmeden ayrılmalarını önleyecektir.<sup>52</sup>

Kariyer yönetiminin faydalarını şu şekilde özetlemek mümkündür:<sup>53</sup>

- **Eşit istihdam, fırsat:** Tüm çalışanlar için ilerleme gösterebilmelerine fırsat sağlanması,

- **İş yaşamında kalite:** Çalışanların daha fazla iş memnuniyeti ve daha iyi bir kariyer fırsatı beklentisi içinde olmaları,

- **Yetenekli personel rekabeti sağlama:** Üst düzey personelin, kendi kariyerlerini destekleyen ve kariyer geliştirme programları bulunan örgütleri tercih etmeleri,

- **Eskimeden sakınma:** Teknolojide ve çevrede meydana gelen hızlı değişimi, kariyer geliştirme programlarının önceden tespit ederek gerekli önlemleri alması,

- **Personel kaybetmeme:** Bu programlar dahilinde örgütler, bireysel kariyer gelişiminin neden olduğu çalışanın örgütten ayrılmasını engellemektedir.

- **Personelden yararlanmayı geliştirme:** Çalışanların kendilerine uygun ve sevdikleri bir işte çalışması halinde, performansın sürekli olarak bir artış göstermesi.

#### 1.2.4. Kariyer Yönetiminin Araçları

Kariyer yönetiminin çok çeşitli araçları olmakla beraber, öz olarak üç ana başlıkta ifade edilebilir.

##### 1.2.4.1. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir kariyer yönetimi aracıdır. Diğer bir deyişle, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli bilgi, deneyim ve tecrübeler açıkça belirlenmiştir.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> ALDEMİR, Ceyhan; Alpay ATAOL; Gönül BUDAK, Personel Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 2.Baskı, İzmir, 2001, s.163.

<sup>53</sup> BEACH, Dales, The Management of People at Work, 4. Edition, New York: Mc Millan Publishing, 1980, s.320.

<sup>54</sup> ŞİMŞEK, Şerif M.; Adnan ÇELİK; Tahir AKGEMCİ; Abdullah SOYSAL, a.g.e.

### **1.2.4.2. Kariyer Rehberliği**

Kariyer rehberliği; çalışanların kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini, farklı kariyer imkanlarını tanımlamalarına yardımcı olarak bunları doğru şekilde değerlendirme ve üzerinde anlaşılmış bir hedefe ulaşmak için strateji planlaması yapma olarak ifade edilebilir. Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurdur ki; genellikle insan kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Geleneksel yaklaşımda rehberlik hizmetlerinin amaçları; eğitim sisteminin etkinliğini artırmak ve bireylerin geleceklerine yn vermelerine yardımcı olmaktır.<sup>55</sup>

### **1.2.4.3. Kariyer Merkezleri**

Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve personelin kendi kendisini değerlendirmesine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Kariyer merkezleri, personele istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra, örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapmak, atölyeler (workshop'lar) oluşturmak ve personelin kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programları ile bilgi kaynağı yaratmaktadırlar.<sup>56</sup>

### **1.2.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları**

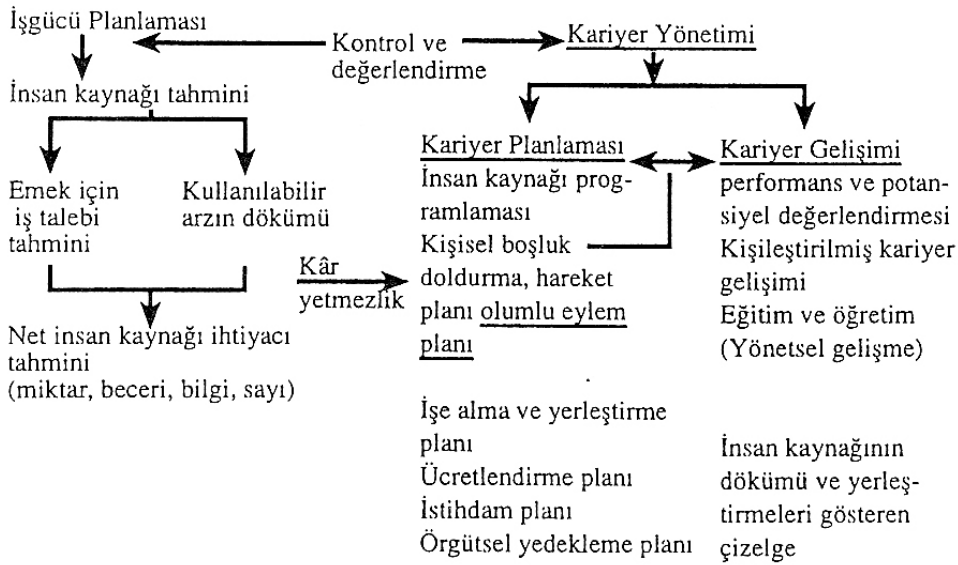
Kariyer yönetimi uygulamaları, genel olarak; i işe alım, terfi, transfer veya yer değerirme, oryantasyon programı, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme, emeklilik ve işten çıkartılma şeklinde gruplandırılabilir. Bunlarla ilgili açıklamalara geçmeden önce kariyer yönetimi ve uygulamaları arasındaki etkileşim bir şekil ile gösterilecektir.

---

<sup>55</sup> AYDIN, a.g.e., s.43.

<sup>56</sup> AYDIN, a.g.e., s.44.

**Şekil 1.1 – Kariyer Yönetimi ve Uygulamaları Arasındaki Etkileşim**



**Kaynak:** Aytaç, Serpil; Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997, s.258.

Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere, etkin bir kariyer yönetim sistemi tasarlanırken; sistem bir iş ihtiyacını karşılayacak şekilde konumlandırılmalı, çalışan ve yöneticiler sistemin geliştirilmesinde görev almalı, çalışanlar kariyer yönetiminde aktif olmaları için teşvik edilmeli, değerlendirme devamlı olmalı ve sistemi geliştirmek için kullanılmalı, iş üniteleri, sistemi kendi amaçları doğrultusunda değiştirebilmeli (sınırlı ölçüde), çalışanlar kariyer bilgilerine ulaşabilmeli, üst kademe yönetim, kariyer sistemini desteklemeli ve kariyer yönetiminin diğer bazı insan kaynakları sistemlerine bağlı olduğu (performans yönetimi, eğitim ve işe alma vb.) unutulmamalıdır.

### 1.2.5.1. İç İşe Alım

İnsan kaynakları birimi, işletme içindeki herhangi bir bölüm veya pozisyonda boşalma söz konusu olduğunda, işin gerektirdiği niteliklerin ne olduğunu belirledikten sonra ihtiyaç duyulan personeli nasıl bulacağını araştırır. Bu açıdan iç işe alım süreci, iki şekilde uygulanabilir. İlki; personel kayıtlarının, işgücü envanterlerinin ve performans değerlendirme formlarının; insan kaynakları bölüm direktörü ile ilgili bölüm direktörü tarafından incelenmesidir. İkincisi ise, işyerinde yayınlanan bültenlerde ya da duyuru panolarında, işletme içindeki tüm açık pozisyonların duyurulmasıdır. Bu duyurularda; pozisyonun ünvanı, tanımı, ücret durumu, işin gerektirdiği nitelikler, başvuru yeri, zamanı ve aranan genel şartlar belirtilir. Nitelikleri, iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan çalışanlar, çalıştıkları

bölümün direktörünün de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Niteliği en uygun aday seçilerek, açık olan pozisyon doldurulur.<sup>57</sup>

İç işe alım, işletmelerin ihtiyaç duyduğu personeli iç kaynaklardan sağlamasıdır. Bunun, işletme dışı kaynaklardan yararlanarak yapılan işe alımdan bir farkı yoktur. İç işe alımın, dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre birtakım yararları vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>58</sup>

- İç işe alım, daha kolay ve kısa sürelidir.
- İç işe alım uygulaması ile adayların çalışmaları ve başarıları hakkında daha detaylı ve gerçekçi bilgiye sahip olunur.
- İç işe alım uygulaması ile işletmeyi ve işletme kültürünü bilen adaylar aracılığı ile boş pozisyonlar doldurulduğu için bu kişilerin işe uyum süreci çok kısadır.
- İç işe alım uygulaması iyi bir motivasyon kaynağıdır. İşletme içindeki çalışanlara öncelik verilmesi çalışanların moralini yükseltmektedir.

İç işe alımın buna karşın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. İlk olarak, tüm açık pozisyonları işletmenin kendi içerisinden doldurması imkansızdır. Eğer pozisyonun gerektirdiği nitelikler, işletmedeki personelin niteliklerini aşıyorsa, dış kaynaklara başvurmak zorunlu hale gelmektedir. Özellikle işletmenin deneyim sahibi olmadığı bir alanda faaliyete geçmesi sonucu açılan pozisyonlarda bu ihtiyaç kendini gösterir. İkinci olarak, işletmenin, dış kaynaklardan personel sağlaması sonucu farklı bilgi ve deneyim birikimine sahip adaylar işletmeye taze kan sağlar. Yeni bakış açısıyla işletmenin gelişimine katkıda bulunur. Açık pozisyonlar sürekli iç kaynaklardan doldurulursa, işletme bir süre sonra durağanlaşabilmektedir. Son olarak, işletme kültürünün de böyle bir uygulamaya elverişli olması gerekir. Bunun için seçimin adil ve objektif olarak yapılması; seçilmeyen adayların da kırılganlık göstermemeleri gerekmektedir.<sup>59</sup>

### **1.2.5.2. Terfi**

Çalışanların yetki, sorumluluk ve ücret artışı yönüyle daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasına terfi denir. Psikolojik olarak terfi; bireyin güvenlik, aidiyet ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin etmektedir. Çalışanların terfi ettirilmesi, kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü, terfi işlemi doğru bir şekilde yapılırsa

---

<sup>57</sup> BAYRAKTAROĞLU, Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, 1. Baskı, 2003, s.141-142.

<sup>58</sup> ÖZDEN, Mehmet Cemil, Bireysel Kariyer Yönetimi, Der Yayınları, Ankara, 2001, s.169.

<sup>59</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.257.

hem işletmenin başarısı, hem de çalışanların motivasyonları ve işletmeye olan bağlılıkları artar.<sup>60</sup>

Terfi, personel seçim kararından çok daha önemli, titizlikle uygulanması gereken önemli bir kurumsal karardır. Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerindeki etkisini hesap edebilmelidir. Bunlar:<sup>61</sup>

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

Kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemelerde önemli bir husus da performans değerlendirmesidir. Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi halde kişilerin kariyer değerlendirme, yönetim ve planlamasına ve işletmenin kararlarına olan güvenleri azalır. Bunun sonucu, işletmelerde huzursuzluklar ortaya çıkar.<sup>62</sup>

### **1.2.5.3. Transfer Ya Da Yer Değiştirme**

Transfer veya yer değiştirme; çalışanların bir işten başka bir işe, bir bölümden başka bir bölüme, bir iş yerinden başka bir iş yerine yatay geçişi ve atanmalarıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın pozisyon olarak aynı seviyede kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut iş yerinde aynı iş grubundan benzer nitelikteki bir göreve atanmasıdır. Transfer veya yer değiştirmede; yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. İşletme içerisinde yatay değişiklik söz konusudur ve bu bağlamda dikey bir hareket olan terfiden ayrı olarak düşünülmelidir.<sup>63</sup>

Transfer veya yer değiştirme, çalışanların çoğu açısından gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bazıları için ailevi problemlerden ve çevre değişikliğinden kaynaklanan yeni sorunlara neden olabilir. Örneğin; bir kişinin çokuluslu bir şirketin denizaşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması; bireyin sosyal, finansal, hatta psikolojik sorunlar yaşamasına; eş ve çocuklarının da adaptasyon sorunu yaşamasına sebep olabilir.<sup>64</sup> Transfer olan çalışanın, transfer öncesi davranış biçimlerinden sıyrılarak yeni kariyeri ile ilgili uygun davranış biçimleri geliştirmek zorunda kalması ayrı bir sorundur. Bu

---

<sup>60</sup> BAYRAKTAROĞLU, a.g.e., s.142.

<sup>61</sup> AYTAÇ, a.g.e., 1997, s.115.

<sup>62</sup> AYTAÇ, a.g.e., 1997, s.115.

<sup>63</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.443.

<sup>64</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.169.

durumda birey, daha önce çalıştığı arkadaşları tarafından yargılanmakta ve otoritenin kurulamadığı durumlar ortaya çıkmaktadır. Birey böyle bir ortamda, tüm kapasitesini kullanamaz hale gelebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, bu tür görevlendirmelerde içerden değil dışarıdan atamaları tercih etmelidir.<sup>65</sup>

İşletme içi transferlerde yaşanabilecek diğer bir sorun ise literatürde “Peter Prensibi” olarak adlandırılan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre herkesin belli bir başarı ve ehliyet düzeyi vardır. İşletmeler, yöneticileri ehliyetsizlik kademesine kadar yükseltmek eğilimindedir. Başarı değerlendirme yöntemi ile yönetici başarılı ise bölüm şefi sonra da genel müdür yapılır. Sonuçta yükseldiği yerde yönetici ehliyetsizleşir ve işletmeye zarar vermeye başlar. Çünkü burada kişi, yeteneklerinin en üst noktasına ulaşmış, mesleğinde ulaşabileceği yere hemen hemen varmış, artık aşamayacağı bir düzeye gelmiştir ve bu düzeyde de kalacaktır. Becerilerinin yetersiz kaldığı bir düzeye varmış olan ve kendisinden hala kapasitesinin üzerinde iş yapması beklenen birey, yoğun bir gerilim yaşayacak ve başarılı olamayacaktır. Doğal olarak işletme de bundan olumsuz etkilenmeye başlayacaktır.<sup>66</sup>

Günümüzde, kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak yakın gelecekte, işletmelerdeki dikey basamakların giderek azalarak yalın organizasyon yapısının ön plana çıkması, transfer veya yer değiştirmenin önemini artıracaktır. Böylelikle çalışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması; buna bağlı olarak ücret düzeylerinin yükselmesi gündeme gelecektir.<sup>67</sup>

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya fonksiyon ise transfer veya yer değiştirme olarak ifade edilir. İç işe alımı; terfi, transfer veya yer değiştirmeden ayıran en önemli fark, iş duyurusu yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır.<sup>68</sup>

#### **1.2.5.4. İşten Çıkarma**

Başarılı bir kariyer yönetiminde; işten çıkarma uygulamasının objektif kriterlere bağlanması ve işten çıkarılacak personelin titiz bir şekilde belirlenmesi; hem işletmenin tümü, hem kalan çalışanların başarısı, hem de işten çıkarılan kişi açısından büyük önem taşımaktadır.

İşten çıkarma, genel veya özel bir nedene bağlı olarak yapılabilir. Genel nedenlere örnek olarak; ekonomik durgunluk, işletmenin küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son

---

<sup>65</sup> AYTAÇ, a.g.e., 1997, s.115.

<sup>66</sup> DERELİ, Toker, Örgütsel Davranış, Mentesh Kitabevi, 3.Baskı, İstanbul, 1995, s.115.

<sup>67</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.444.

<sup>68</sup> AKYÜZ, Ömer Faruk, İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2001, s.69.

vermesi gösterilebilir. Personel sayısında azaltıma gitmek gerektiğinde işten çıkarılacakların doğru seçimi, kalanların motivasyonu açısından son derece önemlidir. Üstelik bu tür bir uygulama, kısa sürede ve bir kere yapılmalı; personel bu uygulama konusunda bilgilendirilmeli ve kalanların tedirgin olması önlenmelidir. İşletmenin küçülmesi ya da bir işyerinin kapatılması gibi durumlarda ise işten çıkarılacak personelin, yeni iş bulmasına yardımcı olmak (outplacement), motivasyon ve kurumsal bağlılık açısından son derece önem taşımaktadır.<sup>69</sup> Bu tür bir yaklaşım, işletmenin insan kaynağına verdiği önemi göstermektedir. İşten çıkarmada özel nedenlere örnek olarak personelin düşük performans göstermesi, çalışma etkinliğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması verilebilir. İşten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, çalışana davranışlarını veya performansını düzeltmesi konusunda imkan tanınması, çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bağlılığını artıran öğelerdir.<sup>70</sup>

#### **1.2.5.5. Emeklilik**

İşletmeler için emeklilik çeşitli yönlerden önem taşımaktadır. İlk olarak, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. İkincisi, işletmenin emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan personelin, aynı göreve emekli statüsünde de devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden, danışman olarak da yararlanılabilir. Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Bunun için emeklilik öncesi kariyer danışmanlık programları açılmaktadır. Özellikle kamuda çalışan personelin, emekli olduktan sonra özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda hazırlık faaliyetlerine destek verilmesi çok önemlidir. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak mevcut çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkileyecektir.<sup>71</sup>

#### **1.2.5.6. Oryantasyon Programı**

Oryantasyon programları; kişilerin işletme içinde alacakları pozisyonlar ile işletmenin kuralları, işleyişi ve iş arkadaşlarıyla tanıştırılmasını kapsamaktadır. İşe yeni başlayanların, sosyalizasyon sürecinden geçerek; işletmenin değer yargıları, inanç sistemleri, misyonu ve vizyonu hakkında fikir sahibi olmasına ve bunları benimsemesine destek olur. Bu süreç işletme açısından personelin daha üretken hale getirilmesinde, çalışan açısından ise ihtiyaçlarına cevap verilmesinde etkili olmaktadır. Kapsamlı oryantasyon programları

---

<sup>69</sup> AYTAÇ, Serpil, Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 2001, s.80-81.

<sup>70</sup> DERELİ, a.g.e., s.116-117.

<sup>71</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.172.



düzenleyen işletmelerde, işten ayrılma oranları düşmekte ve işi öğrenme hızı artmaktadır. Böylece verimlilik düzeyi de daha hızlı bir artış göstermektedir. Burada etkili olan bir başka değişken ise başarı faktörüdür. Araştırmalar, başarılı personelin işletmede kalma arzusunun daha fazla olduğunu ortaya koymakta; buna bağlı olarak da oryantasyon programları sayesinde daha çabuk yüksek performans düzeyine ulaşılarak başarının yükselmesi sağlanmaktadır.<sup>72</sup>

İşletmeler, çalışanlarının kendi kariyerlerini planlayabilmek için belirli amaçlar çerçevesinde, kendilerine sunulan kariyerle ilgili imkanları tahlil edebilmesinin ve alternatifleri karşılaştırabilmesinin büyük etkisi vardır. Bu nedenle iş zenginleştirilmesi, rotasyon, yetki devri, oryantasyon ve benzeri sistemler, çalışanlara yön belirleme konusunda oldukça katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda eğitim, motivasyon ve performans artırma aracı olarak kullanılan bu sistemlerin, bireysel kariyer planlamasında etkili olabilmesi için bireye işletmedeki çalışma yaşamının ilk yıllarında uygulanması gerekmektedir.<sup>73</sup>

#### **1.2.5.7. Yönetici Geliştirme**

Bilim, teknoloji, üretim biçimleri ve sosyal yaşamdaki hızlı değişim ve dönüşüm; çalışma yaşamı ilişkilerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Bunun sonucu, yönetimin önemi ve yöneticilerde aranan nitelikler artmıştır. Böylelikle yöneticilere yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması da önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline gelmiştir.<sup>74</sup>

Yönetici adayları programı, belirlenen kariyer haritası içinde yetenekli gençlerin işe alınarak, belirli bir program çerçevesinde geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir. Yönetici geliştirme programı ise yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının, üst yönetim için belirli programa göre yetiştirilmesidir.<sup>75</sup>

Yönetici geliştirme programlarında dikkat edilmesi gereken bir husus, bu programlara katılmayan diğer personel üzerindeki etkileridir. Özellikle benzer pozisyonlara, benzer nitelikteki bir kısım personeli yönetici adayları olarak almak ve diğerlerini bu program dışında tutmak, bu program dışında kalan personelin motivasyon ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yönetici geliştirme programlarının kapsamı ve uygulama ilkeleri dikkatli bir şekilde belirlenmeli; aynı pozisyonlar için aynı nitelikteki tüm personel,

---

<sup>72</sup> OKAKIN, Neslihan, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yönetimi Dersi Yayınlanmamış Ders Notları, 2004, s.4-5.

<sup>73</sup> AKYÜZ, a.g.e., s.80-81.

<sup>74</sup> DERELİ, a.g.e., s.120.

<sup>75</sup> AYDEMİR, a.g.e., s.44.

başlangıçta yönetici adayı olarak değerlendirilmeli; bu programdaki personelin kapsamı, çalışanların zaman içerisinde gösterdikleri performans ve geliştirdikleri yetkinliklere bağlı olarak giderek daraltılmalıdır.<sup>76</sup>

### **1.2.5.8. Örgütsel Yedekleme**

İşletme içinde özellikle önemli pozisyonlarda bulunan ve herhangi bir sebeple o pozisyondan ayrılacak tepe yöneticilerin yerine her zaman hazır olabilecek kişilerin planlanması sürecini içeren yedekleme planlaması, işletmenin bireysel kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir.<sup>77</sup>

Örgütsel yedekleme planlaması, idari pozisyonlardaki işgücüne yönelik olarak tasarlanmaktadır. Söz konusu planlamada kimlerin, hangi kariyer yolunu izleyerek terfi edebilecekleri ve terfinin hangi olasılıkla ve hangi oranda gerçekleşeceği ortaya konur. Örgütsel yedekleme planlamasının amacı, işletme içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu göreve hazırlamaktır. Böylece idari pozisyonlarda bir boşalma söz konusu olduğunda ve iş rotasyonu planlandığında, bu pozisyona hazırlanan adaylardan birisi o pozisyona atanır. İdari kademe sayısının az olduğu işletmelerde, örgütsel yedekleme planlaması yapmaya gerek yoktur.<sup>78</sup>

Örgütsel yedekleme planlaması, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Yedekleme planında, yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeyindeki kadrolar da bulunabilir. Burada önemli olan; pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu konuya önem veren işletmeler, her yöneticiden kendi yerine aday olabilecek kişileri yetiştirmesini de beklemekte; bu konuda gösterilen performans da, o yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde önemli bir faktör olarak dikkate alınmaktadır.<sup>79</sup>

Örgütsel yedekleme planlaması, kariyer planlamadan farklı bir uygulamadır. Kariyer planlama, çalışanın kendi amacına yönelik olarak, kişisel sorumlulukla işletmenin sorumluluğunu birleştirirken; örgütsel yedekleme planlaması işletme içi yükselme fırsatları ile çalışanla ilgili performans geri beslemesi sağlamaktadır.<sup>80</sup>

Başarılı bir örgütsel yedekleme planlaması, vasıflı bireylerin işe alınmasının ve seçiminin önemli olduğu görüşüne dayanır. İçeriden terfi politikaları, dahili bir yetenek

---

<sup>76</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.172-173.

<sup>77</sup> YILMAZ, a.g.e., s.151.

<sup>78</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.263.

<sup>79</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.173.

<sup>80</sup> AYDEMİR, a.g.e., s.45.

havuzu sağlar ve genç yöneticilerin sistem içerisindeki gelişme olanaklarını görebilmesini garanti altına alabilir.<sup>81</sup>

Örgütsel yedekleme planlaması ile çalışanların kapasiteleri geliştirilerek, önemli pozisyonlara hazırlanmaları sağlanmaktadır. Bu planlamanın bireysel kariyer planlaması dikkate alınarak yapılması başarı şansını artıracaktır. Bu bağlamda, kariyer planlama açısından önem taşıyan örgütsel yedekleme planlamasının, kariyer yönetimi ve bireysel kariyer planlamasıyla ilişkilendirilerek yapılması; hem işletme yararına sonuçlar doğuracak, hem de iş tatminine katkı sağlayacaktır.<sup>82</sup>

### **1.2.6. Kariyer Yönetimi Modelleri**

Sonnenfeld, kariyer yönetim modellerini dört farklı grupta açıklamıştır. Bunlar; akademik model, kulüp modeli, futbol takımı modeli ve kale modelidir.

#### **1.2.6.1. Akademik Model**

Dışa kapalı model olarak da ifade edilebilen bu modelde, çalışanlar bir kuruluşun en alt kademesinden işe başlar ve söz konusu kişilerin işe alınışında kişisel gelişme potansiyeline büyük önem verilir.<sup>83</sup>

Akademik modelde örgüt, kendi üyelerinin bilgi, yetenek ve bağlılıklarını geliştirme çabasında daha istikrarlı bir yapı göstermektedir. Kişisel performansı ödüllendirmek için eleman alımı ve ilerleme fırsatı daha çok işletme içinden gerçekleştirilmektedir. Bu modelde işçiler kendilerini modern bir loncanın üyesi gibi görürler. Onlar toplumun sorumluluğunu üzerlerinde hisseder ve kişisel amaçları doğrultusunda geliştirmek isterler. Akademik modelde tek bir performanstan ziyade ekip çalışmasına önem verildiği ifade edilebilir.<sup>84</sup>

Bu modelin en büyük yararı; işgücü devrinin düşük kalmasını sağlaması, kaliteli elemanların çok ayrıntılı elemelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere ulaşıldığında örgütü çok iyi tanıyan, tam bir bağlılıkla işletmede çalışmak isteginde olan bir üst yönetim kadrosunun oluşmuş olmasıdır. Ayrıca, eleman alma ve işgücü devrinden kaynaklanan giderler de rakiplere oranla çok düşük tutulabilmektedir.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> AYTAÇ, a.g.e., 1997, s.121-122.

<sup>82</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.263.

<sup>83</sup> DİCLE, Ülkü; Ekonomik Forum, TOBB Aylık Dergisi, Yıl:6, Sayı: 6, 1999, s.30.

<sup>84</sup> SONNENFELD, Jeffrey A., Career Management: An Introduction to Self Assessment, Career Development and Career Systems, Chicago: Science Research Associates, 1984, s.590.

<sup>85</sup> GÜNEŞ, Mutlu, Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.80.

### **1.2.6.2. Kulüp Modeli**

Bu modelin de akademik modelde olduğu gibi dışa kapalı bir model olduğu söylenebilir. Bu modeli benimseyen işletmelerde elemanlar yine kariyerin ilk basamaklarından başlar. Fakat bu modelde ağırlık gelişme potansiyeline değil, yönetimi daha kolay olduğu için hizmet sürelerine ya da kıdeme verilmektedir. Kulüp modelinde örgütün tüm üyeleri üzerinde tam bir hakimiyeti olup, kıdemlerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanılmıştır. Bu modelde temel sorun zaman içinde işletmenin, bağlı fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin düşük olduğu ortamlarda yararlı olabildiği söylenebilir.<sup>86</sup>

### **1.2.6.3. Futbol Takımı Modeli**

Bu modelin temel özelliği; kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada işleme katılmasının, bir futbol takımında olduğu gibi, mümkün olmasıdır. Dışa açık bir model olarak ifade edilebilir. Bu modeli benimsemiş olan işletmede kariyer planlaması değil, fakat işletmenin amaçları çerçevesinde başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. Modelin en önemli yararı, eğitim giderlerine fazla zaman ve para ayrılması gereğinin olmamasıdır. Yol açtığı en önemli sorun ise, işgücü devrinin oldukça yüksek olmasıdır.<sup>87</sup>

### **1.2.6.4. Kale Modeli**

Kale modelinde kuşatma altında bir kurum söz konusu olup, bu ise kişilerin kuruma olan bağlılıklarını azaltır. Öncelikli amaç kurumsal olarak hayatta kalmak ve kişisel üyelerin maliyetlerinde azaltmaya gitmektir. Bu modelde her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Yani, o görevdeki eleman her an görevini başkalarına karşı bir kale gibi savunmak, korumak zorundadır. Bu ise çalışanın sürekli olarak kendini yenilemesini, eğitmesini ve geliştirmesini, görevi yapabilecek en yetenekli çalışanın kendisi olduğunu kanıtlamasını gerektirir.<sup>88</sup>

Bu modelde, işletme eleman tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli elemanlar şirkete katılmaya davet edilirler. Önemli ve eleman bulmada güçlük çekilen görevlerde transfer ücreti, taşınma ve yerleşme giderleri için büyük paraların ödenmesi söz

---

<sup>86</sup> GÜNEŞ, a.g.e., s.80.

<sup>87</sup> GÜNEŞ, a.g.e., s.81.

<sup>88</sup> DİCLE, a.g.m., s.30.

konusudur. Yani bu modeli benimseyen kuruluşlarda iş gücü devrinin ve dolayısıyla ücret ve yan ödemelerin çok yüksek olacağı söylenebilir.<sup>89</sup>

### **1.2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Kariyer Yönetimi İlişkisi**

İşletmelerin kariyer yönetimi politikaları, insan kaynakları politikasının bir parçasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin en temel görev alanlarından biri, çalışan kişinin bireysel gelişimine yardımcı olmak ve çalışanların potansiyel güçlerini tespit etmektir. Etkili bir kariyer yönetimi için, insan kaynakları yönetimi araçlarının ayrıntılı bir şekilde kullanılması gerekir. Kariyer yönetimi, diğer insan kaynakları faaliyetleri ile yakından ilişkili olduğundan, işletmenin bu faaliyetlerle ilgili politikalarından da etkilenmektedir. Bir işletmenin kariyer yönetimi politikası özellikle işe alma, performans, eğitim ve ücret politikalarından bağımsız olarak düşünülemez.<sup>90</sup>

İşletme açısından kariyer yönetimi; mesleki kariyer planlaması, seminerler, toplantılar ve danışmanlıklardan daha fazlasını içermektedir. Bütün personel aktiviteleri içinde kariyer geliştirmeye yönelik etkinlikleri organize etmektedir. Bir başka ifadeyle işletme içindeki insan kaynaklarının planlanması ile ilgili aktiviteleri sadece örgütsel kadrolaşma ihtiyacını tatmin etmek için değil; çalışanların potansiyellerini geliştirmelerine fırsat verilmesini sağlamak, gerçekçi bir kariyer hedefine ulaşmak ve formüle etmek için kullanılmaktadır.<sup>91</sup>

Etkili bir kariyer yönetimi uygulaması için insan kaynakları departmanına düşen görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>92</sup>

- Çalışanların şu anki pozisyonu ve bu görevin gerektirdiği yetenekler tespit edilir.
- Çalışanların daha önceki çalışma yerleri ve işlerinin nitelikleri belirlenerek, bu görevlerin bireyin kişisel beklentileriyle uyuşup uyuşmadığı değerlendirilir.
- Çalışanların işletme içinde verimli olarak yerleştirilmesine imkan tanıyan yeni organizasyon şekilleri ve kademeleri planlanır.
- Çalışanların ekonomik ve sosyal açıdan doyumunu sağlayacak nitelikte iş pozisyonları oluşturulur.
- Çalışanların yaş ve statüleri, ilgi alanları, değer yargıları, tutumları gibi özellikleri belirlenip ortak işletme amaçlarına ulaşılmaya çalışılır.
- Çalışanların kariyer beklentileri ve ulaştıkları sonuçlar değerlendirilerek, gerekli danışmanlık ve rehberlik hizmetleri verilir.

---

<sup>89</sup> GÜNEŞ, a.g.e., s.81-82.

<sup>90</sup> AYTAÇ, a.g.e., 1997, s.252-253.

<sup>91</sup> KAYNAK, Turgay, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1996, s.14.

<sup>92</sup> AYDEMİR, a.g.e., s.55-56.

- Uygulanan kariyer geliştirme politikalarından elde edilen sonuçlar değerlendirilerek, geri besleme yoluyla yeni kararlarda veri olarak kullanılır.

İnsan kaynakları departmanının uygulayacağı etkin bir kariyer geliştirme programı; çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim, meslek, vb. kıstaslara göre değişiklik göstermeli ve farklı beklentileri göz önünde bulundurmalıdır. Böylelikle verimlilikte yükselme, kişisel tatminde artış, büyüme ve örgütsel etkinlikte başarı sağlanabilir.<sup>93</sup>

Genelde insan kaynakları yönetimi, özelde kariyer yönetimi çalışmalarının temel amacı, işletme bünyesinde sağlıklı bir istihdam ve işte ilerleme politikasının oluşturulmasıdır. Böylelikle sürekli artan rekabet ortamında, işyerlerinin sağlam, psikolojik olarak doyurulmuş, sağlıklı bir personel yapısına sahip olmaları sağlanmış olur.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> WERTHER, William B., Davis Keith; Human Resources and Personel Managment, Mc Graw Hill, USA, 1996, Fifth Edition, s.391.

<sup>94</sup> AYTAÇ, a.g.e., 1997, s.262.

## 2. KARIYER PLANLAMASI

### 2.1. Kariyer Planlaması Kavramı

Bireyler iş yaşamlarında nerede olduklarını ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi bilirlerse; varmak istedikleri hedefe ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini daha iyi kavrayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlaması sağlamaktadır.<sup>95</sup>

Kariyer planlaması; çalışanların fırsat, seçenek ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak; iş, eğitim ve diğer konulara yönelik faaliyetlerin programlanması sürecidir.<sup>96</sup>

Kariyer planlaması, kişisel kariyer hedefleriyle örgütsel imkanların uzlaştırılması ve bireyin kariyer amaçlarını başarması için gereken araçların tespit edilmesi sürecidir. Kariyer planlaması, hem bireyi hem de işletmeyi etkilemektedir. Birey bu planın alıcı ve uygulayıcısı olarak yalnız gibi gözükse de, işletme tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bireyin kariyer bilgileri, örgüt koşulları, olanakları ve araçları gibi konularda bilgilendirilmesi işletme tarafından sağlanmak zorundadır. Burada önemli olan, işletmenin ihtiyacı ile bireylerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılayabilmektir.<sup>97</sup>

Kariyer planlaması; kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi yoluyla çalışmakta olduğu işletme içerisindeki yükselişinin planlamasıdır.<sup>98</sup> Diğer bir tanıma göre kariyer planlama; bireyin örgüt içindeki yükselişinin, aşama aşama ulaşılabilir hedefler çizilerek, örgüt ve bireyin birlikte çalışmasıyla düzenlenmesi faaliyetidir.<sup>99</sup>

Kariyer planlama, işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışanların, belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim sağlamasına yönelik bilinçli bir çalışma yapılmasıdır. Bu çalışma yapılırken, kişinin gelecekte varmak istediği mesleki performansla, işletmenin kişiden beklentilerinin örtüşmesini temin etmek gerekir. O nedenle kariyer planlama, çalışanlarla yöneticilerin birlikte almaları gereken karar olmalıdır.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> YILDIRIM, Veysel, Genel İşletmecilik I-II, Değişim Yayınları, 1. Baskı, Adapazarı, 2000, s.433.

<sup>96</sup> ANAFARTA, Nilgün, Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, 2001, s.3.

<sup>97</sup> AYTAÇ, 1997, a.g.e., s.165.

<sup>98</sup> SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.70.

<sup>99</sup> ÖZGEN, Hüseyin; Azim ÖZTÜRK; Azmi YALÇIN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s.180.

<sup>100</sup> SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tuncer TOKOL, İşletme, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Alfa Basım Yayım, Bursa, 2005, 6. Baskı, s.323 ve Mucuk, İsmet; Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005, 15. Baskı, s.336.

## 2.2. Kariyer Planlamanın Önemi

Kariyer planlaması, zaman alıcı ve maliyetli olmasına karşın, işletmeler ve çalışanlar açısından birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmesi nedeniyle büyük öneme sahiptir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamı içerisinde, ayakta kalabilmeleri ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ağırlık vermelerine ve bu çerçevede çalışanlarını değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için geliştirmelerine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, kariyer planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme olanağını sağlamaktadır.<sup>101</sup>

Değişen ve gelişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının, iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı pozisyon; işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir işletme içindeki organizasyon yapısını sağlamada kariyer planlamasının önemini artırmıştır. Özellikle işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli işgücü bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı kariyer planlama faaliyetleri üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmiştir. Bu çerçevede işletmeler, kariyer planlaması yapmakla önemli bir üstünlük sağlamış olurlar. Ayrıca kariyer planlaması, bireysel kariyer planlarının uygulanmasına destek sağlayarak, çalışanlara bu konuda yardımcı olmakta; böylelikle işletme ve çalışanlar, amaçlarını gerçekleştirme olanağına kavuşmaktadırlar.<sup>102</sup>

## 2.3. Kariyer Planlama Süreci Ve Faydaları

Günümüzde kariyer hareketliliği oldukça hızlı olduğundan, bu hareketlilik içinde işletmeler, kişilerin pozisyon ve kariyerleri dışında ne istediklerini tahmin edebilmek için dinamik ve esnek planlara sahip olmak zorundadırlar. Başarılı bir plan, kişilerin ihtiyaçlarının yerine getirilmesi ve işletmenin ihtiyaçlarıyla buluşturulması arasındaki optimum dengeyi sağlayabilecek imkana sahip olmalıdır. Bunun realizasyonu, planın şu üç aşamayı takip etmesine bağlıdır.<sup>103</sup>

- Bireysel ihtiyaçlar ile işletmenin ihtiyaçlarının ortaya konularak, gerçekliklerinin tespit edilmesi ve anlaşılması,
- Bu gerçekliklerdeki eksikliklerin ve örtüşen noktaların analiz edilmesi,
- Bu analiz üzerine kısa ve uzun dönemli aksiyon planlarını kapsayan yazılı temel planın geliştirilmesi.

---

<sup>101</sup> YILMAZ, a.g.e., s.55.

<sup>102</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.249.

<sup>103</sup> GÖK, Sibel, 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.44.



İşletmeler kariyer planlaması yolu ile bireysel eğitim ihtiyacını belirleme, çalışanların iş başarısını değerlendirme, motivasyonunu ve işe bağlılığını artırma, gelişimini sağlama ve yeni alanlara girmeleri yolunda teşvik etme imkanına sahip olurlar. Çalışanlar ise kariyer planlaması yolu ile kendi bilgilerini test edip, ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirme imkanına sahip olurlar. Buna göre kariyer planlama; işletme ve bireylerin bütünleşmesinin ötesinde, her iki tarafın da gelişme isteklerini karşılamaya çalışan bir süreçtir.<sup>104</sup> Kariyer planlamanın bireye ve işletmeye sağladığı faydaları sıralayacak olursak;<sup>105</sup>

#### **Kariyer Planlamanın Bireylere Sağladığı Faydalar:**

- Terfi edebilir personeli geliştirmek,
- Devir hızını düşürmek,
- Personel potansiyelini ortaya çıkarmak,
- Gelişmeyi kolaylaştırmak,
- Gizliliği azaltmak,
- Personelin gereksinimini tatmin etmek.

#### **Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar:**

- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak,
- Uluslararası istihdamı kolaylaştırmak,
- İş sadakatini sağlamak,
- Terfi edecek personeli belirlemek,
- Stokları azaltmak,
- Yer planlaması oluşturmak,
- Eşit işe eşit ücret vermek,
- Örgütsel hareketliliği sağlamak,
- Amaç belirlemeyi kolaylaştırmak.

### **2.4. Kariyer Planlamanın Amaçları**

Kariyer planlaması yapılırken uyulması gereken en temel prensip, kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yeteneklerin belirlenmesidir. Kariyer planlamanın özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Kariyer planlama çalışmaları ile işletme içerisindeki tüm çalışanlar için hem yatay hem de dikey kariyer olanağı yaratma hedeflenirken, işletmenin hedeflerine de kısa sürede ulaşması amaçlanmaktadır.

---

<sup>104</sup> CAN, Halil, Yönetim ve Organizasyon, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 1999, s. 317.

<sup>105</sup> AYDIN, a.g.e., s.53.

Kariyer planlamasının bireysel amaçları şu şekilde sıralanabilir<sup>106</sup>:

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak,
- Terfi ihtiyaçlarının tatmini için çalışanların geliştirilmesini sağlamak,
- Yeni ve farklı bir alana giren çalışanın değerlendirilmesini sağlamak,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının (performansın) yükseltilmesini sağlamak,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi tespit edilmesini sağlamak,
- Çalışanın kendine güvenini, iş tatminini, sadakatini ve işe bağlılığını sağlamak.

İşletme açısından kariyer planlamasının genel amacı; çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını işletme içerisinde mevcut olan ya da gelecekte meydana gelebilecek fırsat ve olanaklarla koordine etmek ve çeşitli araçları (eğitim, rotasyon vb.) devreye sokarak, çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda, işletmelerin kariyer planlaması yapmadaki amaçları şu şekilde sıralanabilir:<sup>107</sup>

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak, işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
- İş ahlakı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak,
- İnsan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak,
- Çalışanların potansiyellerini artırmak,
- Çalışanları yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik etmek,
- Personel devir hızını ve maliyetini azaltmak,
- Kadınlar, sakatlar, azınlıklar, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyulan grupların kariyer gelişimine yardımcı olmak.

Kariyer planlamayı bünyesinde gerçekleştiren örgütlerin bu çalışmayı yapmalarındaki temel amaçları; bireysel kariyer beklentilerinin gerçekleştirilebilmesi için; eğitim, rotasyon vb. çeşitli araçları devreye sokarak çalışanlarını örgütsel amaçlara yönlendirmektir. Kariyer planlaması uygulamasıyla güdülen diğer amaçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>108</sup>

- **İnsan kaynaklarının etkin kullanımı:** Örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleridir. Bu aşamada örgüt ve çalışanlar kendi

---

<sup>106</sup> YILMAZ, s. 57-58.

<sup>107</sup> AYTAC, 1997, a.g.e., s.168.

<sup>108</sup> CAN, a.g.e., s.307-322.

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.

- **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 daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.

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

- **İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi:** İş başarımının yükseltilebilmesi için, çalışanların iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan çalışanların yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkanlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

- **Çalışanların tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması:** Örgütte çalışanları örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların örgütten 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 etkidir.

- **Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi:** Örgüt 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.

## **2.5. Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri**

Kariyer planlaması yapmanın, hem çalışana hem de işletmeye olmak üzere, genel ve özel, iki açıdan olumlu katkısı vardır.

### 2.5.1. Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkiler

Kariyer planlamasının bireye sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>109</sup>

- Terfi edebilir personeli geliştirmek. Kariyer planlaması, işletme içinde terfi etme olanağı yarattığından, çalışanlara yükselme fırsatı sağlar ve çalışanların işletme içi beklentilerini geliştirmeye yardımcı olur.

- Personelin potansiyelini ortaya çıkarmak. Kariyer planlaması, personelin spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.

- Personelin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve verimliliği artırmak. Kariyer planlaması, çalışanların gereksinmelerinin (prestij, saygınlık, tanınma, kendini gerçekleştirme vb.) tatmin edilmesini kolaylaştırır. Tatmin edilen gereksinimler, personelin hareketlilik ve verimlilik artırma becerisini de beraberinde getirir.

- Gelişmeyi kolaylaştırmak. Kariyer planlaması, farklı eğitim ve geçmişleri olan kişilere, farklı biçimlerde kariyer planlama desteği vererek işletmeyle özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini sağlar.

- Kişisel gelişimi artırır.

- Çalışanları, kariyer hedefleri doğrultusunda tüm potansiyellerini ortaya koyması için motive eder ve ilerlemelerini sağlar.

- Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.

- Çalışanların potansiyel yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için çalışanları teşvik eder. Çalışanın işinden doyum almasını sağlayarak, kişinin kendisini güçlü hissetmesine yol açar.

### 2.5.2. İşletme Üzerindeki Olumlu Etkiler

Kariyer planlamasının işletmeye sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>110</sup>

- Uluslararası istihdamı kolaylaştırmak. Global işletmeler, kariyer planlamasını, çalışanların denizaşırı ülkelere tayinlerini gerçekleştirmek ve onları yeni ortamlara adapte etmeye yardımcı olmak için kullanmaktadır.

---

<sup>109</sup> AKAT, İlter vd., a.g.e., s.452-453.

<sup>110</sup> AYTAC, 1997, a.g.e., s.171. ve WERTHER, William B. vd., a.g.e., s.383.

• Stokları azaltmak. Kariyer planlaması olmaksızın personel birikimlerini sağlamak kolaydır. Ancak kariyer planlaması çalışanlara, yöneticilere ve insan kaynakları departmanına çalışanların kalifiye olması konusunda gerekli uyarıya sebep olmaktadır.

• Eşit işe eşit ücret vermek. Kariyer planlama sistemi, performans değerlendirme yöntemi aracılığıyla aynı işi yapanlara aynı ücretin ödenmesine olanak sağlamaktadır.

• Örgütsel hareketliliği sağlamak. Kariyer planlama, işletmedeki tüm çalışanların yatay ve dikey hareket etme olanağına sahip olmasını hedeflemektedir.

• İş değiştirmeleri azaltmak ve iş sadakatini sağlamak. Kişilerin kariyeri için ilgi ve dikkati artırmak, örgütsel sadakati meydana getirir. Bu durum, çalışanların iş değiştirmelerini azaltır.

• İşletme içi kadrolaşma ihtiyaçlarını düzenlemek. Kariyer planlama sistemi eleman almayı gerçek ihtiyaçlara dayandırma olanağı sağlamaktadır.

• Personel değerlendirmesinde nesnel değer taşır. Kariyer planlama sistemi personel değerlendirmesinde nesnel bir ölçüt sağlamaktadır. Çalışanların yapacağı işler açık bir biçimde belli olduğu için çalışanlar kendilerinden neler beklediğini önceden bilmektedirler. Böylelikle yöneticiler de çalışanların başarı derecelerini saptayabilme olanağını elde ederler. Ayrıca kariyer planlaması yapılan işletmelerde, iş analizi ile atanacak kadro görevleri ve bu görevlere atanabilmek için gereken niteliklerin neler olduğu açık, kesin ve bağlayıcı biçimde önceden belirtildiği için giriş sırasında öznel yargılara yer verilmez. Bu da atamalarda kayırcılığa olanak vermeyen ya da en az düzeye indiren bir nesnellik sağlar.<sup>111</sup>

• Terfi edecek personeli belirlemek.

• İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak.

• Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturmak.

• Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak.

• Yer planlamasını oluşturmak. Kariyer planlama, işletme içindeki işyerlerinin sayısına dayandırılarak personel ihtiyacının saptanması olarak ifade edilen yer planlamasının oluşumuna katkıda bulunur.

• Kariyer planlama; performans değerlendirme, eğitim ve geliştirmenin, performansı harekete geçirmenin, ücretlendirme, kişisel ihtiyaç ve planlar ile ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.

---

<sup>111</sup> UYARGİL, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, 1994, s.7.

## 2.6. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri

Kariyer planlamanın birçok olumlu etkilerinin yanı sıra, özellikle bazı yöneticiler kariyer planlamanın, işletmenin işgücünü artıracığını ve danışman kullanımı ile hizmet içi eğitim harcamalarının artmasının da bütçede ağır yük oluşturacağını düşünmekte ve bu nedenle kariyer planlama çalışmalarını uygulamaktan çekinmektedirler.<sup>112</sup>

Kariyer planlaması, çalışanların beklentilerinin artmasına, stres ve gerginliğe yol açabilir. Her ne kadar workshoplar, işyeri el kitapları ve danışmanlar kariyer planlaması ile ilgili konularda bireyi hazırlasa da; bireyin kariyer kararının belirsizliği, yaşamlarıyla ilgili farklı beklentileri, kişisel baskılar ve zaafılar bireyin motivasyonunu ve performansını azaltacaktır.<sup>113</sup>

Artan beklentilerin sebep olduğu endişe, nadiren de olsa, çalışanların motivasyonunu artırabiliyorsa yararlıdır. Ancak işletme tarafından karşılanamayan beklentiler; bireylerde düş kırıklığı, moral bozukluğu yaratıp strese yol açıyorsa işletmeye bağlılığı azaltacaktır. Sonuç olarak motivasyonu ve performansı azalan, işten beklediği doyumu alamayan kişi, başka bir yerde iş aramaya yönelecektir.<sup>114</sup>

Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, çalışanların gerçekçi beklentileri; işletmeyi kariyer kaynaklarının daha etkin kullanımına yöneltecek ve bireysel yeteneğe yönelik daha etkili bir kariyer planlamasının geliştirilmesine yol açacaktır.<sup>115</sup>

---

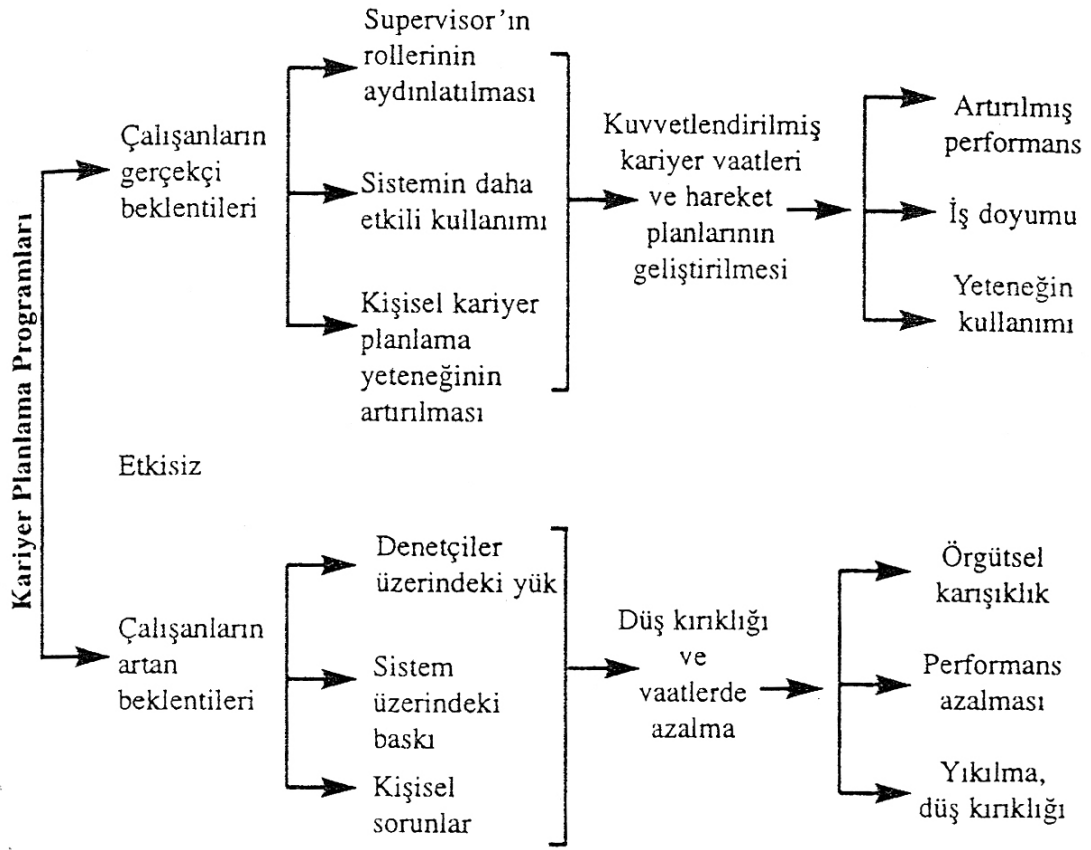
<sup>112</sup> BAYRAKTAROĞLU, a.g.e., s.123.

<sup>113</sup> WALKER, a.g.e., s.347-348.

<sup>114</sup> UYARGİL, a.g.e., s. 8-9.

<sup>115</sup> AYTAC, 1997, a.g.e., s.172.

**Şekil 2.1 – Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi**



**Kaynak:** Aytaç, Serpil; Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997, s. 173.

## 2.7. Kariyer Planlama Prensipleri

Kariyer planlaması, gelecekle ilgili bir faaliyet olmakla birlikte, öncelikle mevcut işteki yeterlilik ve yetersizliklerin belirlenmesi gerekir. Yeterlilikler, işletmenin iş hedeflerini gerçekleştirmek için ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacıyla işletme içinde yer alan pozisyonlar için kritik olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışlardır. Yeterliliklerin belirlenmesinde izlenecek en iyi yol, o alanda en iyi olanların ve insan kaynaklarının katılımı ile değerlendirme gruplarının oluşturulmasıdır.<sup>116</sup>

İşletme ve yöneticiden çalışanlara, yeterlilikleri ve yetersizlikleri ile ilgili geri bilgi akışı sağlanarak çalışanın, kendi kendini değerlendirmesi, otokontrolün işlerliğinin sağlanması, önemli kariyer planlama prensiplerindedir. Yöneticilerin, yönlendirme ve

<sup>116</sup> PALMER, Margaret; Kenneth T. WINTERS, İnsan Kaynakları, çev. Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 1993, İstanbul, s.135.

iyileştirmeye yönelik çabaları süreklilik kazanmalıdır. Ayrıca çalışanların ve yöneticilerin, mevcut işletmedeki gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar olmaları gereklidir.<sup>117</sup>

Kariyer planlamasında belirtilen amaçlara ulaşılabilmesi, aşağıda sıralanan bazı prensiplerin uygulanabilmesiyle mümkün olabilir.<sup>118</sup>

- Çalışanlara, yöneticileriyle yapacakları görüşmeler için kendi kariyer gelişim planlarını etkileyecek araçlar sağlanmalıdır.

- Yöneticilere, işletmenin iç hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gereken yeterlilikleri çalışanlara aktarabilmek için gereken iletişim ortamı oluşturulmalıdır.

- Bireysel gelişim planları ile organizasyonel yedekleme planları arasında bağlantı kurulmalıdır.

- Kendi kendini değerlendirme, geri bilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı ve gerçekçi bir geçiş ağı oluşturulmalıdır.

- Çalışanlar ve yöneticiler, kariyer planlama sürecinin birbirini tamamlayan oyuncularını olduklarını unutmamalıdır.

- Karşılıklı yapılacak kariyer planlama görüşmesinin başarısı ve uygulanabilirliği, tarafların bu görüşmedeki dürüstlüğü oranında gerçekleşecektir.

- Yönetici ve işletme arasında geri bilgi akışı kritik önem taşır.

- Yöneticilerin, çalışanları yönlendirme ve iyileştirme çabaları sürekli olmalıdır.

- Çalışanların ve yöneticilerin, mevcut işletmedeki gelişim ve öğrenim olanakları hakkında bilgi sahibi olmaları gereklidir.

- İşletme yönetimi, çalışanların gelişimine destek olmak için çeşitli imkan ve araçları sağlamalıdır.

## **2.8. Kariyer Planlamasında Üstlenilen Roller**

Kariyer planlama, kişinin hayatını önemli ölçüde etkileyen bir süreç olduğundan işletme, çalışanlar, stratejik öneme sahip yöneticiler ve insan kaynakları departmanının farklı roller üstlenmesini gerektirmektedir. Şekil 2.2’de kariyer planlamasında üstlenilen rollerin sorumlulukları gösterilmektedir.<sup>119</sup>

---

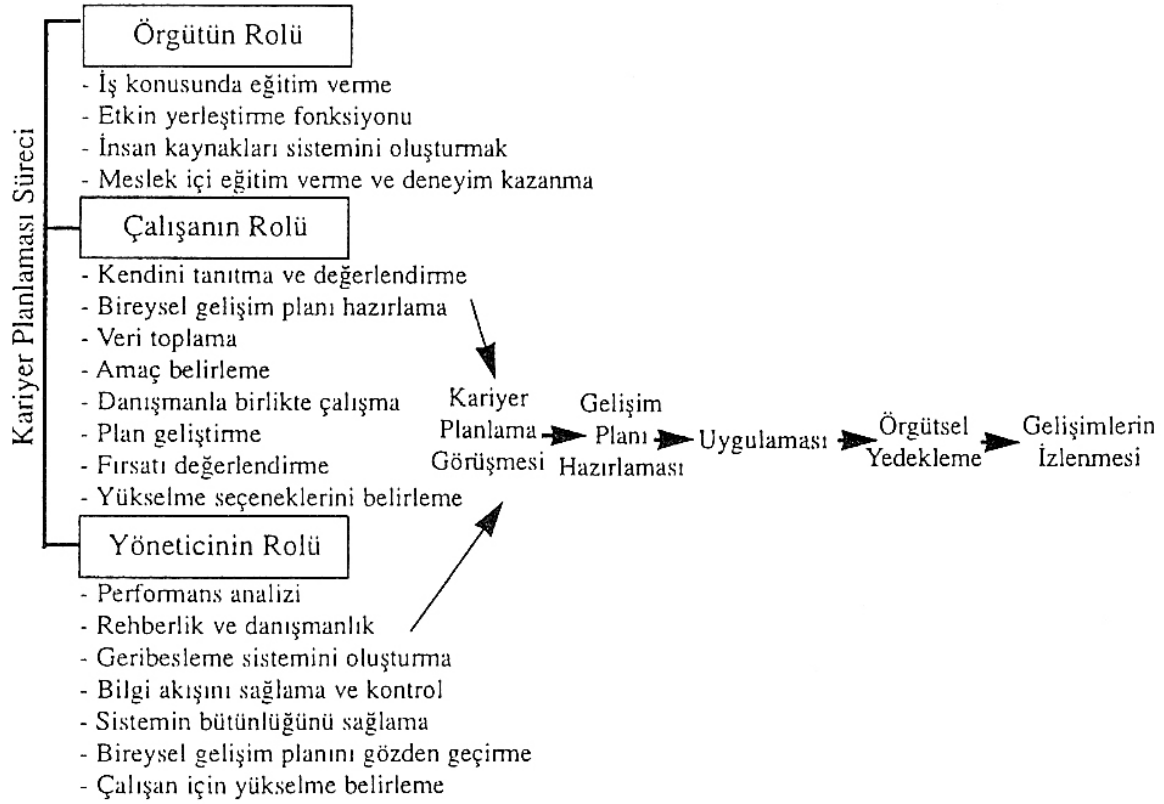
<sup>117</sup> ÇETİN, Canan, Kariyer Planlaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1996, Cilt: 25, Sayı: 1, s. 127-128.

<sup>118</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.341.

<sup>119</sup> AYDEMİR, a.g.e., s.41.



**Şekil 2.2 – Kariyer Planlamasında Üstlenilen Rollerin Sorumlulukları**



**Kaynak:** Aydemir Nilgün; 2000’li yıllara Doğru Özel İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul, 1995, s. 41.

## 2.9. Kariyer Planlama Yöntemleri

### 2.9.1. Grup Çalışmaları (Workshops)

Kariyer planlarının değerlendirildiği yöntemdir. Bu yöntemde çalışma grupları, değişik amaçlarla ve değişik düzeylerdeki çalışanların katılımı ile oluşturulur. Yöneticilerin oluşturduğu grup çalışmalarında, sorunlar ve çalışan bireylerin beklentileri ile ilgili olarak bilgiler toplanır. Çalışanların oluşturduğu gruplarda ise, kariyer yolları, emeklilik, sosyalleşme ve orta yaş krizi gibi bireyin kariyer hayatında karşılaştığı sorunlar ve çözüm önerileri tartışılır. Grup çalışmalarından, özellikle, kariyer ortasında olan çalışanların gelişimine yardımcı olmak, örgüt sadakatini ve örgütte kalma süresini artırmak amacıyla faydalanılır.<sup>120</sup>

### 2.9.2. Değerlendirme Merkezi

Kariyer merkezi olarak da adlandırılan bu merkezler, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine imkan sağlayan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren, örgüt içi

<sup>120</sup> KOZAK, a.g.e., s.97.

kuruluşlardır. Değerlendirme merkezleri, çalışana istihdam hizmeti sağlamanın yanında, şirket çalışanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, atölyeler oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı oluştururlar.<sup>121</sup>

### **2.9.3. Kariyer Danışmanlığı**

Kariyer danışmanlığı, mevcut iş imkanları ile eğitim-öğretim imkanlarından yararlanarak kişilere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış müdahalelerdir. Bu tür bir danışmanlığın sunduğu hizmetler arasında; işletme içerisinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolay bir hale getirebilecek kabiliyetler kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük hayat ile ilgili meseleleri çözümlemesine katkıda bulunmak sayılabilir.<sup>122</sup>

Kariyer danışmanları aracılığıyla bireyler, güçlü ve zayıf tarafların tespiti açısından hem kendileri hem de işletme ile ilgili algılamalarını ortaya çıkarırlar. Kariyer danışmanlığı; kişilerin zihinsel, duygusal ve kişisel durumlarıyla ilgilendiğinden, kişinin davranışları üzerinde odaklanmakta ve çalışanlara mevcut problemleri tanımlarında yardımcı olmaktadır. Kariyer danışmanlığının temel işlevleri dört gruba ayrılabilir.<sup>123</sup>

- Kariyerlerine bağlı olarak çalışanların yakın ve uzak hedefleri, istekleri ve beklentilerinin belirlenmesi,
- Yöneticilerin iş fırsatlarıyla ilgili görüşleri ve çalışanların isteklerinin gerçekçiliği ve iş fırsatlarıyla ne kadar uyduğunun tespit edilmesi,
- Çalışanların yeni iş fırsatları için yeterli olmaları için kendilerini geliştirirken neler yapmaları gerektiğinin tespit edilmesi,
- Kariyer gelişimleri için çalışanları hazırlayacak yeni gelişim faaliyetleri ve iş görevleri planlarının oluşumu için atılacak somut adımların tespit edilmesi.

### **2.9.4. Performans Değerleme**

Performans değerlendirme sistemlerinin en önemli amacı, çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamaktır. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları belirler. Geri besleme, çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve işletmeyi, eğitim ve gelişme programları yoluyla çalışanları desteklemek

---

<sup>121</sup> AYTAC, 2005, a.g.e., s.215.

<sup>122</sup> ŞİMŞEK vd., a.g.e., s.164.

<sup>123</sup> ÇALIK, Temel; Figen EREŞ, Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s. 114-116.

gerektiği konusunda ikaz eder. İşletmelerin çalışanlarının değerini anlayıp onların mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur.<sup>124</sup>

### **2.9.5. Psikolojik Değerlendirme Teknikleri**

Psikolojik kağıt - kalem testleri, zeka testleri, sözel ve sayısal yargılama testleri, yetenek testleri, kişilik testleri bu yöntemde kullanılan araçların başında gelmektedir. Bireyin içsel tepki, bedensel ve zihinsel özellikleri, motivasyon düzeyi ve ilgi alanları hakkında bilgi veren bu test sonuçları, bireylerin kariyer planlamasında esas alınır ve kariyerleri bu sonuçlara göre yönlendirilir. Sonuçların uzman olmayan kişiler tarafından yorumlanması, bu yöntemin tek sakıncasıdır. Test neticesinde başarı gösteren adaylar, kariyerlerinde yükselme olanağı elde etmiş olurlar.<sup>125</sup>

### **2.9.6. Koçluk ve Mentorluk**

Kişisel kariyer planlama uzmanına koç denmektedir. Koç, bireyin kariyerini etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir, çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapar. Bireyin yeteneklerini keşfetmesini sağlar, güçlü taraflarını ve geliştirilmesi gereken özellikleri bireye bildirir. Mentor, akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz demektir. Mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla işletmenin tecrübeli bir üyesi ile tecrübesiz üyesi arasında bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı hedefleyen birebir ilişkidir.<sup>126</sup>

Mentorluk ve koçluk arasındaki beş temel benzerlik şunlardır:<sup>127</sup>

1. Kişilerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla değişik konularda öğrenme fırsatları yaratmak,
2. İleri seviyede bilgi ve tecrübeleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, başvuru kaynağı olmak,
3. Beceri geliştirme olanakları sağlamak,
4. Öğrenme ve bağımsız düşünmeyi sağlayan soru sorma stratejileri geliştirmek,
5. Kişinin gelişim amaçlarına ulaşmasını hedefleyen geri bildirim vermek ve yönlendirmektir.

---

<sup>124</sup> PALMER vd., a.g.e., s.75.

<sup>125</sup> ERGÜN, Eda, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.56.

<sup>126</sup> ERGÜN, a.g.e., s.56,58.

<sup>127</sup> CEYLAN, Canan, Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk, <http://www.isguc.org>.

Öte yandan, Akın'a göre,<sup>128</sup> Koçluk, danışmanlık ve mentorluk arasındaki farklı boyutlar da aşağıdaki tablo vasıtasıyla gösterilebilir.

**Tablo 2.1 – Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları**

SÜREÇ	ZAMAN	İÇERİK	ODAK NOKTASI	FAALİYETLER
KOÇLUK (COACHING)	Kısa ve Orta Vadeli	İşle İlgili Öğrenme	Mevcut İş / Planlanan İş İçin Öğrenmeyi Kolaylaştırma ve /veya Geliştirme	İş Tasarımı ve Öğrenme Tekniklerinden Yararlanarak Bireysel ve Ekip Performansını İyileştirme
DANIŞMANLIK (COUNSELING)	Kısa Vadeli	Motivasyon / Tutumla İlgili Problemleri Çözümleme	Gelişimsel Yaşamın Her Alanında Çare Buluculuk	Aktif Dinleme Duygu ve Düşünceleri Keşfetme Amaçlar, Değerler ve Değişkenleri Gözden Geçirme
MENTORLUK (MENTORING)	Uzun Vadeli	Kariyer, Ailenin Rolü, Gelecekle İlgili Mevcut Performans Seviyesini İyileştirme	Gelişimsel Mevcut ve Gelecekteki Yaşam Dönemlerini Kapsama Alma	Kariyer Fırsatları Yaratma Uzun Vadeli Kariyer Geliştirme Programlarına Katılıma Teşvik Etme Kariyer Kararlarını Destekleme

**Kaynak:** Ceylan, Canan; Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk, <http://www.isguc.org>

### 2.9.7. Eğitim

İşletmelerde eğitim, çalışanların işletme içinde yüklendikleri ya da gelecekte yüklenecekleri görevleri daha etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünme, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı hedefleyen; bilgi, görgü ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin<sup>129</sup> tümüdür.

<sup>128</sup> AKIN, Adnan, İnsan Kaynakları Eğitiminde Özel Rehberlik (Coaching) Yaklaşımıyla Yönetici Yetiştirme, Kırıkkale Üniversitesi, S.B.E., Doktora Tezi, 2000, s. 41.

<sup>129</sup> ÇALIK vd., a.g.e., s.118.

## 2.10. Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer planlamasında, birey merkezli ve örgüt merkezli olmak üzere temelde iki farklı boyut ortaya çıkarmaktadır. Birinci boyut, kariyerini planlama durumunda olan çalışanın kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu işletme içerisinde yerini bilmek, gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmak istediğini belirlemek durumundadır. İkinci boyutu ise bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. İşletme ise kendi amacına ulaşmaya çalışırken, kariyer politikaları oluşturarak çalışanın ilerlemesi için tırmanacağı basamakları belirlemektedir. İnsan kaynaklarının planlanması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasına dayalıdır.<sup>130</sup> Aşağıdaki tabloda bireysel kariyer planlaması ile örgütsel kariyer planlaması arasında bir karşılaştırma yapılmıştır.

**Tablo 2.2**

### **Örgütsel Kariyer Planlaması ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması**

<b>Örgütsel Kariyer Planlaması</b>	<b>Bireysel Kariyer Planlaması</b>
Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme	Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi (kendini tanıma)
Kariyer basamaklarının planlanması	İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması	İşletme içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçeneklerini değerlendirme
Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi	İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme
Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi.	İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.

**Kaynak:** AKAT vd., a.g.e., s. 452.

### **2.10.1. Bireysel Kariyer Planlama**

Bireysel kariyer planlama; bireyin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmasını, amaçlara ulaştıracak araçları belirlemesini ve uygun geliştirici yolları öngören devam eden bir süreçtir. Devam eden bir süreç olması; çevrede, işletmede ve çalışanlarda değişiklikler meydana gelmesi ve çalışanların kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunluluğundan kaynaklanmaktadır.<sup>131</sup>

<sup>130</sup> KAYNAK, a.g.e., s.163.

<sup>131</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.246.

Bireysel kariyer planlaması; bireyin kendini tanıması, yeteneklerini bilmesi, örgüt içi kariyer fırsatlarını araştırması, hedeflerini belirlemesi ve bilinçli kariyer seçimleri yapabilmesi için gerekli diğer faaliyetlerden oluşmaktadır.<sup>132</sup>

Bireysel kariyer planlamasının başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan beş temel şartı şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>133</sup>

- Bireysel performansın geliştirilmesi başarının temel şartıdır. İyi bir performans kazanımı, güç uğraşların sonunda ortaya çıkabilir.

- Bireysel kariyer planlaması kişinin kendi elindedir. Karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmama kariyer gelişiminde de önemli bir şarttır.

- Kariyerin üst basamaklarına çıkabilmek için çalışmak ve mücadele etmek gerekmektedir.

- İşletme içinde alt ve üst katmanlarla iyi ilişkiler kurulmalıdır.

- Kariyer gelişiminde işin iyi öğrenilmesi şarttır.

Kariyer planlaması; kişinin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içeren bir süreçtir. Bireysel kariyer planlama sürecinin aşamaları şu şekilde açıklanabilir:<sup>134</sup>

- Çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını tarafsız bir şekilde değerlendirmesi; zayıf ve güçlü yönlerini analiz etmesi.

- İşletme içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi.

- Yapılması gereken uzun dönemli planların, uzun dönemli amaçlar dikkate alınarak oluşturulması.

- Mevcut amaçları gerçekleştirmek için uygun stratejilerin belirlenmesi.

- Belirlenen stratejilerin uygulanabileceği aşamaların seçilmesi.

- Tüm bu aşamaların, zamana bağlı olarak ve kaynakları etkin kullanarak gerçekleştirilmesi.

Çalışanların kariyer kararını vermelerine yardımcı olmak için kariyer planlama sürecinde yöneticilerin çalışanlara yol gösterici olması gerekir. Bu bağlamda, yöneticilerin yapmaları gerekenler şu şekilde özetlenebilir:<sup>135</sup>

- Çalışanların yetenek ve tercihlerinin farkına varmaları sağlanmalıdır.

---

<sup>132</sup> MUCUK, a.g.e., s.337.

<sup>133</sup> AYTAÇ, 1997, a.g.e., s.179.

<sup>134</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s.322.

<sup>135</sup> CENZO, De; Stephen ROBBINS, Human Resources Management, John Willey, New York, 1996, Fifth Edition, s. 278.

- Pozitif bir çevre yaratılarak, çalışanların kariyer hedeflerini bilmeleri sağlanmalıdır.
- Çalışanlara, teknik ve idari alanlarda tercihlerini değerlendirme fırsatı verilmelidir.
- Çalışanların kariyer yaşam aşamaları gözönünde bulundurulmalıdır.
- İşinde ilerlemek isteyen çalışanlara, mevcut fırsatlar objektif olarak açıklanmalıdır.

### **2.10.1.1. Kendi Kendini Değerlendirme**

Rasyonel bir kariyer planlama süreci, bireyin öncelikle kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesiyle başlar. Bu amaçla birey kendi yeteneklerini, işinin gerektirdiği özelliklerin ve istihdam edilebilirlik özelliklerinin ışığında değerlendirmelidir.<sup>136</sup> Bu aşamada birey kişisel amaçlarının, kendi değer, yetenek ve becerilerinin, ilgi alanlarının ve örgütsel kariyer ihtiyaçlarının farkında olabilmeli ve kendini değerlendirme konusunda objektif davranabilmelidir. Bireysel kariyer hedeflerinin ve kariyer yollarının açıkça saptanması, bireyin kendisini objektif bir şekilde değerlendirmesini ve derinlemesine anlamasını gerektirir.<sup>137</sup>

Etkili ve kullanılabilir kariyer geliştirme programlarında asıl motivasyon, bireylerin amaçları veya yetenekleri üzerindedir. Bireylerin kendi yeteneklerinin farkında olmadığı durumlarda ise işletmenin, bireyin kendi kendisini tanımısını kolaylaştıracak mesleki ve özel yetenek testleri uygulaması, bireysel kariyer planlamasına katkı sağlayacaktır.<sup>138</sup>

### **2.10.1.2. Fırsatları Tanıma**

Bu aşama kişinin meslekler, işletmeler, işler ve çevresi hakkında bilgi toplamasını içerir. Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama, bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması; kendi yetenek ve ideallerine ilişkin iş olanaklarının ortaya koyar. Fırsatları tanıma aşaması, çalışanın işletme içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmesi gereken aşamadır.<sup>139</sup>

Bu aşamada kişi alternatif meslekler, işletmeler ve sektörler hakkında bilgi toplayarak daha yüksek ücret alabileceği, daha fazla sosyal yardım ve hizmetlerden yararlanabileceği, bilgi ve becerilerini daha fazla artırma fırsatlarının bulunduğu, kariyer yapma yolunun açık olduğu veya çok az engelin bulunduğu meslek ve işletmeleri belirleme yoluna gidecektir. Doğal olarak tüm bu fırsatların birarada bulunduğu mesleği, işletmeyi veya sektörü bulmak oldukça zordur. Bu noktada birey kendisi için en önemli olanlardan başlayarak tercihini

---

<sup>136</sup> SCHULER, Randall S., Managing Human Resources, West Publishing Comp., New York, 1995, 5., s.135.

<sup>137</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.346.

<sup>138</sup> AYTAÇ, a.g.e., 1997, s.181.

<sup>139</sup> AYDEMİR, a.g.e., s.32.

yapacaktır. Örneğin; birey için ücret, çalışacağı işletmenin imajından daha fazla önemliyse tercihinde ücret faktörü daha etkili olacaktır.<sup>140</sup>

### **2.10.1.3. Hedefleri Belirleme**

İşletme içi ve dışı fırsatları değerlendiren birey, elde ettiği bilgileri; kendi kuvvetli ve zayıf yönleri, ilgi alanları, yetenekleri ve kapasitesi ile karşılaştırarak kariyer hedeflerini belirler. Bu aşama, bireyin kariyer geleceği açısından çok önemli bir aşamadır. Kişi kendi kapasitesi ile fırsatlar arasında uyumlu bir değerlendirme yapamazsa, hedeflerine ulaşamayacak ve başarısız olacaktır.<sup>141</sup>

Çalışanların genel olarak ulaşmayı istediği belirli hedefleri ortaya koymaları bu aşamada gerçekleşir. Özellikle bireyin kendi değerleriyle uyum sağlayacak bir hedef saptaması bu aşamada oldukça önemlidir. Birey hem kendisi, hem de ilgilendiği kariyer hakkında ne kadar sağlıklı bilgi toplarsa, vereceği kariyer kararının kalitesi de o ölçüde isabetli olacaktır. Birey, ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun ve ilerlemeye açık olması halinde kariyer kararını verecektir.<sup>142</sup> Bireyin zaman içerisindeki değişen yetenek ve hedefleri, farklı kariyer kararları vermesine yol açabileceğinden, bu kişinin sabırsız ve kararsız olduğunu gerektirmez.

### **2.10.1.4. Kariyer Yollarının Belirlenmesi**

Kariyer yolları, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların koordinasyonunu ve istenen hedeflere ulaşabilmek için gerekli araçları ifade etmektedir. Diğer bir deyiş ile kariyer yolları; çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucunda belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralaması ya da bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Çalışanlar, işin niteliklerine uygun olarak pek çok iş ortamında bir dizi değişik roller üstlenerek kariyer yollarını oluşturabilirler. Kariyer yolları; hem çalışanların, hem de işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan spesifik işlerin birbirini izlemesi sürecidir ve belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir.<sup>143</sup> Kariyer yolları, çalışanlara kariyer ilerleme olanakları ile ilgili bilgi sağlamakla birlikte; gelecekte işletmenin neler yapacağı üzerinde önemle durmalıdır. Bu bağlamda kariyer yolları, insan kaynağını planlama ve stratejik planlama çalışmaları kapsamında geliştirilmelidir.<sup>144</sup>

---

<sup>140</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.252.

<sup>141</sup> ALDEMİR vd., a.g.e., s.29.

<sup>142</sup> AYTAÇ, Serpil, Kariyer Planlaması, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1998, Cilt: 16, Sayı: 1, s. 6.

<sup>143</sup> AKAT vd., a.g.e., s.450.

<sup>144</sup> ANAFARTA, a.g.m., s.7.



### 2.10.1.5. Planları Hazırlama

Bu aşamada birey, diğer aşamalar sonucunda belirlemiş olduğu hedefe ulaşmak için neyi, ne zaman, nasıl yapacağını planlamak ve planladığı bu kariyer kararını uygulamaya geçirmek durumundadır. Bunu yaparken kolaylaştırıcı ve kısıtlayıcı bütün faktörleri kullanmak zorundadır. Çünkü, çevrede bireyin kişisel kariyer planını uygulamaya katkı sağlayacak pozitif faktörler bulunacağı gibi engelleyici faktörler de bulunabilir. Şartların olumsuz olduğu durumlarda atılacak adımlar boşa çıkacağı gibi kişiyi de zor durumda bırakabilir.<sup>145</sup>

Bireysel kariyer planlaması üç saç ayağına dayanmaktadır.<sup>146</sup>

- Bireyin kapasitesi, ilgi ve yetenekleri üzerinden tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması.
- Bireyin gelecekte çalışacağı iş için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve gelecekteki bir başka kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması.
- Bireyin belli amaç ve hedefleri doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.

### 2.10.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, bir işletme içerisindeki bireyler için kariyer yolları ve faaliyetleri oluşturma sürecidir. İşletmeler, hem şimdiki ve gelecekteki nitelikli personel ihtiyacını karşılamak, hem de çalışanların kariyer geliştirme istek ve beklentilerine yardımcı olmak amacıyla kariyer planlaması yapmaktadır. Kariyer planlamasında başlıca sorumluluk çalışanlarda olmasına karşın, eğer işletme yüksek performansa sahip çalışanlarını işletmede tutmak istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlamasıyla aynı paralelde hazırlanması gerekir. Bunun yanında çalışanlar, işletmenin örgütsel kariyer planlama çabalarının, kendi spesifik kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olduğunu bilmek isterler. İşletme yönetimi, sadece üstün nitelikli çalışanlar için değil, diğer çalışanlar için de kariyer planlaması yapmalıdır. Kariyer planlaması ile yapılmak istenen, gelecekte işletmede başarılı olabilecek, motive olmuş ve nitelikli işgücü havuzu oluşturabilmektir. Böylelikle işletme, kariyer planlaması ile bir yandan çalışanlarının bu konuda hedeflerini gerçekleştirmelerine katkıda bulunmuş olur; diğer yandan da gelecekteki işgücü ihtiyacını kolayca karşılama olanağına sahip olur.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> KAYNAK, a.g.e., s.167.

<sup>146</sup> AYTAC, 1997, a.g.e., s.183-184.

<sup>147</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.253-254.

İşletmeler, örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken aşağıdaki hususları ortaya koymalıdır.<sup>148</sup>

- Gelecekteki personel ihtiyaçlarını belirleme,
- Kariyer basamaklarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi,
- Bireysel imkanları belirleme,
- Bireysel ihtiyaçlar ve istekler ile işletme ihtiyaç ve fırsatlarını uyumlaştırma,
- İşletme kariyer sisteminin incelenerek, denetlenmesi ve eşgüdüm sağlanması.

İşletme tarafından iyi düzenlenmiş bir kariyer planlaması şu üç konuyu kapsamalıdır:<sup>149</sup>

- Çalışanlara, kendi kişisel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak.
- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını çalışanlara tanıtmak ve geliştirmek.
- Çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Örgütsel kariyer planlamasının başarıyla uygulanması durumunda;<sup>150</sup>

- Çalışanların yüksek verimle çalışmaları sağlanır,
- İşletmenin hedeflerine ulaşması kolaylaşır,
- Çalışanların iş tatmini ve huzuru sağlanır,
- Çalışanların devir hızı ve insan kaynaklarının maliyeti azalır,
- Kurumsal bağlılık güçlenir ve aidiyet duygusu gelişir,
- İnsan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılması kolaylaşır,
- Çalışanların potansiyelleri ve performansları artar.

### **2.10.2.1. Örgütsel Kariyer Planlamada Kariyer Yollarının Belirlenmesi**

Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralaması, kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır . Belirli bir meslekte ileriye doğru hareketliliği içerir. Bu yollar, bir anlamda bir kişinin belirli işletme birimlerinde ilerlemesi için basamaklardır.<sup>151</sup>

İşletmelerde, çalışanların pek çoğu önündeki kariyer fırsatlarını bilmek, ona göre kendisini değerlendirmek ve hedeflerini belirlemek ister. Bu nedenle, işletme tarafından çalışanlarının kariyer yolları hakkında bilgilendirilmesi, kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması açısından oldukça önemlidir. Kariyer yollarının, insan kaynakları

---

<sup>148</sup> ANAFARTA, a.g.m., s.5.

<sup>149</sup> AYTAC, 1997, a.g.e., s.190.

<sup>150</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s.322.

<sup>151</sup> WALKER, a.g.e., s.308.

planlaması ve stratejik planlama çalışmaları kapsamında geliştirilmesi gerekir. Gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört aşama gereklidir:<sup>152</sup>

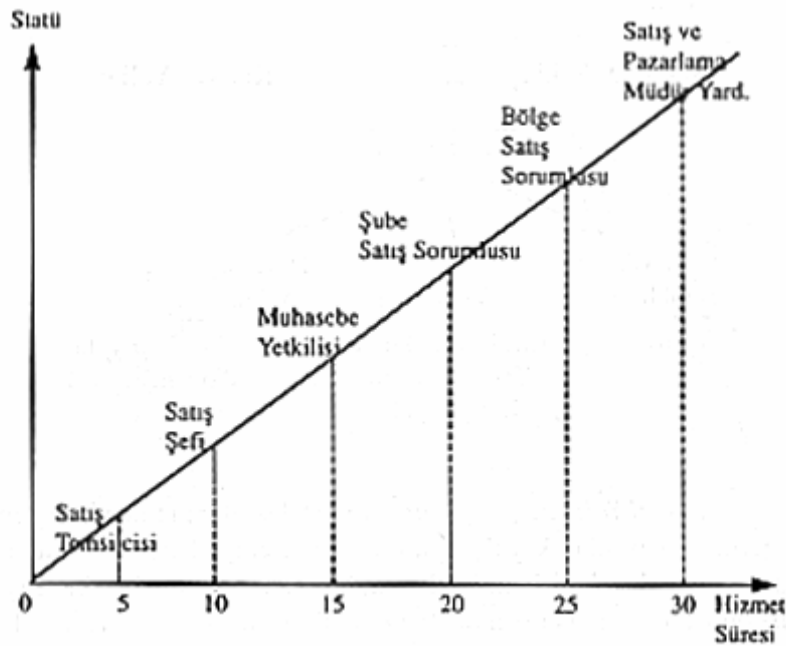
- İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli bilgi, beceri ve diğer niteliklerin saptanması.
- İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması.
- Benzer beceri gerektiren işlerin, iş aileleri biçiminde gruplandırılması.
- Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan düzenli ilerleme çizgisinin oluşturulması.

Kariyer yolları ile ilgili üç farklı yaklaşım söz konusudur:

### 2.10.2.1.1. Geleneksel Kariyer Yolu

Geleneksel kariyer yolu, bir çalışanın, aynı meslek dalı içinde bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği kariyer yoludur. Tek basamaklı kariyer olarak da tanımlanan geleneksel yol, tek bir meslek dalı içindeki dikey hareketi vurgulamaktadır. Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri işleri bilmesi açısından son derece önemlidir.<sup>153</sup>

Şekil 2.3 – Geleneksel Kariyer Yolu



**Kaynak:** Keser, Aşkın; Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002, s. 19.

<sup>152</sup> AYTAÇ, 1997, a.g.e., s.199.

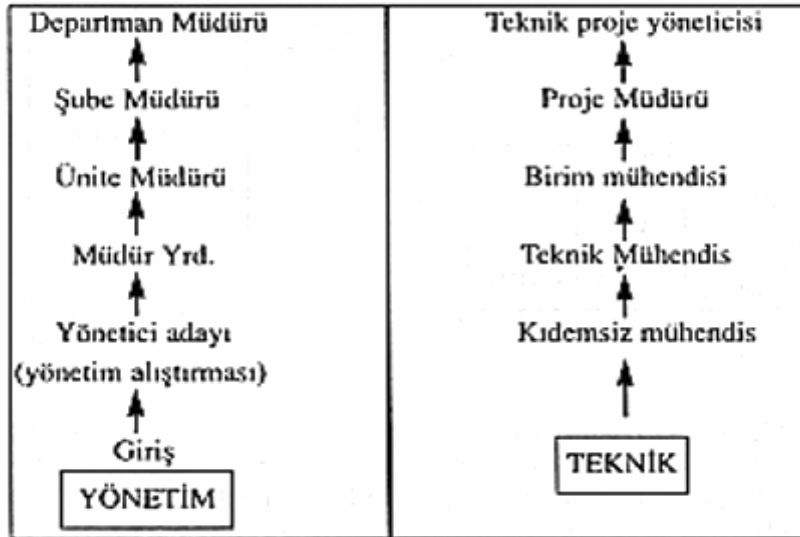
<sup>153</sup> AYDEMİR, a.g.e., s.48-49.

Geleneksel yol; iş gücünün niteliği, yapısı, teknoloji ve örgütsel yapılardaki değişimler nedeniyle yetersiz kalmış ve işlevini yitirmiştir. Örneğin; ara yönetim basamaklarının söz konusu olmadığı yalın işletmelerde, geleneksel yol uygulanamamaktadır. Ayrıca bireyin bulunduğu konumda bir ilerleme kaydetmemesi durumunda, yöneticiler için yatay ve aşağıya doğru alternatif transferlerin kullanımını da güçleştirmektedir. Söz konusu kariyer yolu endüstride fazla tercih edilmemektedir. Ancak bu kariyer yolunun en büyük avantajlarından biri, açık ve düz oluşu sebebiyle çalışanların çoğu tarafından tercih edilmesidir. Kişilerin yaptıkları iş ile kişiliklerini ve çalışanın işe uygunluğunu karşılaştırırken, insanların nasıl yükselebilecekleri konusu işletmeleri yeni kariyer yolları oluşturmaya ve basamaksal yükselme yerine döngüsel hareketlerle bireyin daha fazla sorumluluk üstleneceği yeni kariyer alanları oluşturmaya yöneltmiştir.<sup>154</sup>

### 2.10.2.1.2. Çift Basamaklı (Örgütsel) Kariyer Yolu

Çift basamaklı veya örgütsel kariyer yolu; yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık, teknik basamaklarda çalışanların yönetim alanında daha kolay ilerlemelerini sağlamak için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu kariyer yolunda çalışanlar; hem uzmanlık bilgilerini artırabilirler, hem de kendi işletmelerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmak yerine; çift basamaklı kariyer yolu sayesinde işletme hem yetenekli yöneticileri, hem de teknik elemanları elinde tutmuş olacaktır.<sup>155</sup>

Şekil 2.4 – Çift Basamaklı Kariyer Yolu



**Kaynak:** Aytac, Serpil.; Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997, s. 204.

<sup>154</sup> KESER, Aşkın, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002, s. 19-20.

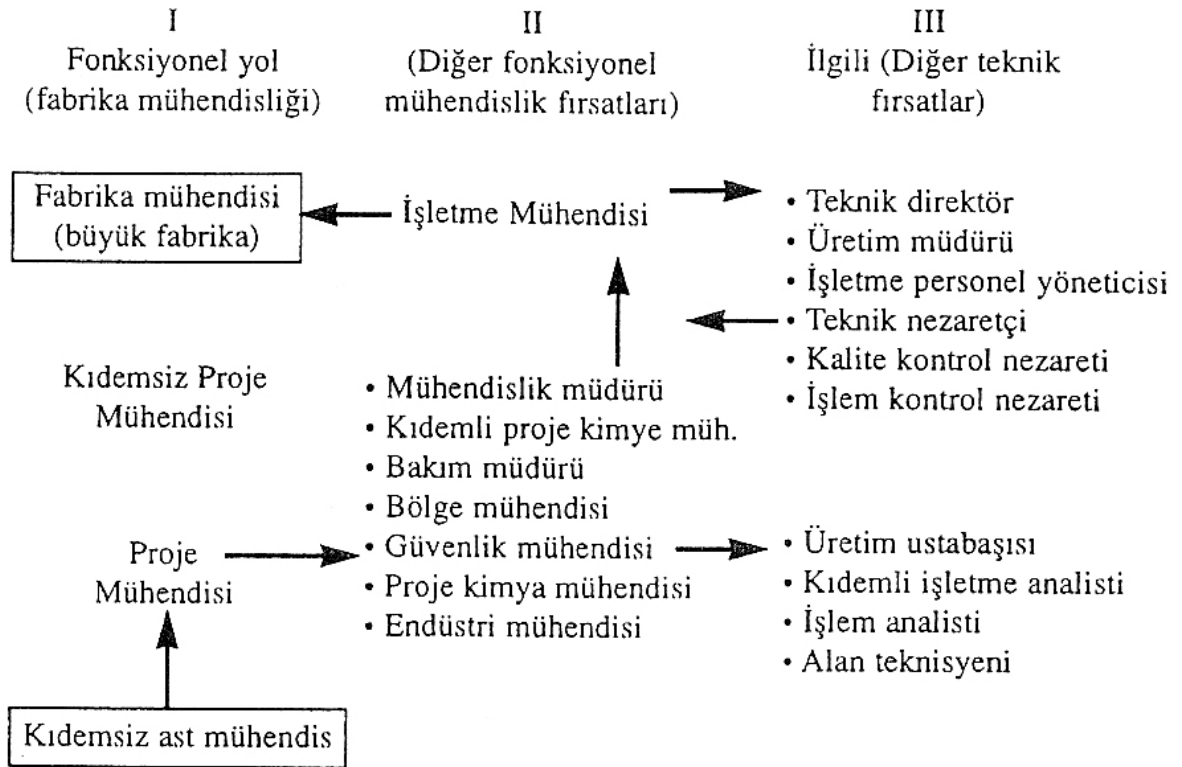
<sup>155</sup> YILMAZ, a.g.e., s.88.

Çift basamaklı kariyer yolunun önemini artıran bir başka husus; örgüt yapılarının gittikçe basıklaşmasıdır. Söz konusu örgütlerin basıklaşması sonucunda, ilerleme imkanının azalması nedeniyle yöneticiler ve teknik elemanlar, kariyer düzleşmesi problemiyle karşı karşıya kalmaktadır. Teknik elemanların kariyer ilerlemesi için alternatif yollar bulma gerekliliği, yönetici kadrolar için her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır.<sup>156</sup>

### 2.10.2.1.3. Ağ (Davranışsal) Kariyer Yolu

Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok, her noktayı bir konum olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, pozisyonlar arasında pek çok terfi sistemi elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda; hem yönetici, hem de çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdemin önemi olmayıp; tecrübe, işin gerektirdiği şartlar ve yetenek yükselmek için önemli etkenlerdir.<sup>157</sup>

Şekil 2.5 – Ağ Tipi Kariyer Yolu



**Kaynak:** Aytaç, Serpil; Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997, s. 207.

Ağ tipi kariyer yolunda, işler niteliklere dayandırıldığı için, işin hangi yeteneği gerektirdiği bu yaklaşımın en önemli noktasıdır. İş ailelerinin hangi grupta olduğu ve

<sup>156</sup> KAYNAK, a.g.e., s.168-169.

<sup>157</sup> AYTAÇ, 1998, a.g.m., s.8.

bireylerin ne tür işlere yönelebileceğinin, yani tanımlanmış kariyer yolları ve fırsatların işletme açısından önem taşıdığı çalışanlara açıklanmalıdır. Ağ tipi kariyer yolunda yapılması gereken, iş ailesi gruplarını doğru ve rasyonel bir şekilde oluşturmaktır. Bu kariyer yolu objektif, kağıt üzerine geçirilmiş kriterleri olan, mantıklı, yani savunulabilir bir yöntem olduğu için bireyler kariyer planlaması yapma olanağını sağlamaktadır.<sup>158</sup>

Geleneksel kariyer yoluna alternatif bir metot olan ağ tipi kariyer yolunda, bireysel tercihler ön plana çıkmaktadır. Bu kariyer yolu; hem yukarıya dikey hareketi, hem de yatay hareketi içerir. Çalışanların gelişimi için daha fazla fırsat sağlar ve işletmenin ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap verebilir niteliktedir. Ayrıca ağ içindeki yatay ve dikey seçenekler sayesinde, bir başka çalışanın engellenmesi sorunu da azaltılmıştır.<sup>159</sup>

#### **2.10.2.1.4. Esnek Kariyer Yolu**

Esnek kariyer yolunda; çalışan herhangi bir projede yönetici olarak çalışabiliyorken, diğer bir projede işçi olarak çalışabilecektir. Buna göre, gerçek bir kariyer gücü, hiyerarşiye göre değil, artan beceri düzeyine göre tanımlanmaktadır.<sup>160</sup>

#### **2.10.2.1.5. Sınırsız Kariyer Yolu**

Örgüt yapılarında ve yükselme beklenti ve kriterlerinde meydana gelen değişimler yeni kariyer yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Özellikle esnek örgütler aynı zamanda sınırsız örgütler olarak da tanımlanmakta olup, bu kavram ile örgüt üyeliği, örgütsel bölümlerle ilgili kurallar ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu yapısı anlatılmak istenmektedir. Yani sınırsız kariyer işle ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir.<sup>161</sup>

#### **2.10.2.1.6. Portföy Kariyer Yolu**

Portföy kariyer yolunda, belirli bir işletmede çalışan bireylerin o işletmeye bağlı olması ve tam zamanlı olarak orada çalışması mecburiyeti olmayıp, kısmi zamanlı olarak yapmış oldukları işin karşılığını alan, birden çok işletmede çalışmasında herhangi bir sakınca olmayan bağımsız çalışanlar olarak algılanmaktadır.

### **2.10.3. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Uyumlaştırılması**

İdarenin kariyer planlamasında etkin rol alması ile bireysel kariyer planlarının işletmenin gerçek ihtiyaç ve hedefleri ile uyumlaştırılması sağlanacaktır. İdare, kariyer

---

<sup>158</sup> KESER, a.g.e., s.25-26.

<sup>159</sup> YILMAZ, a.g.e., s.92.

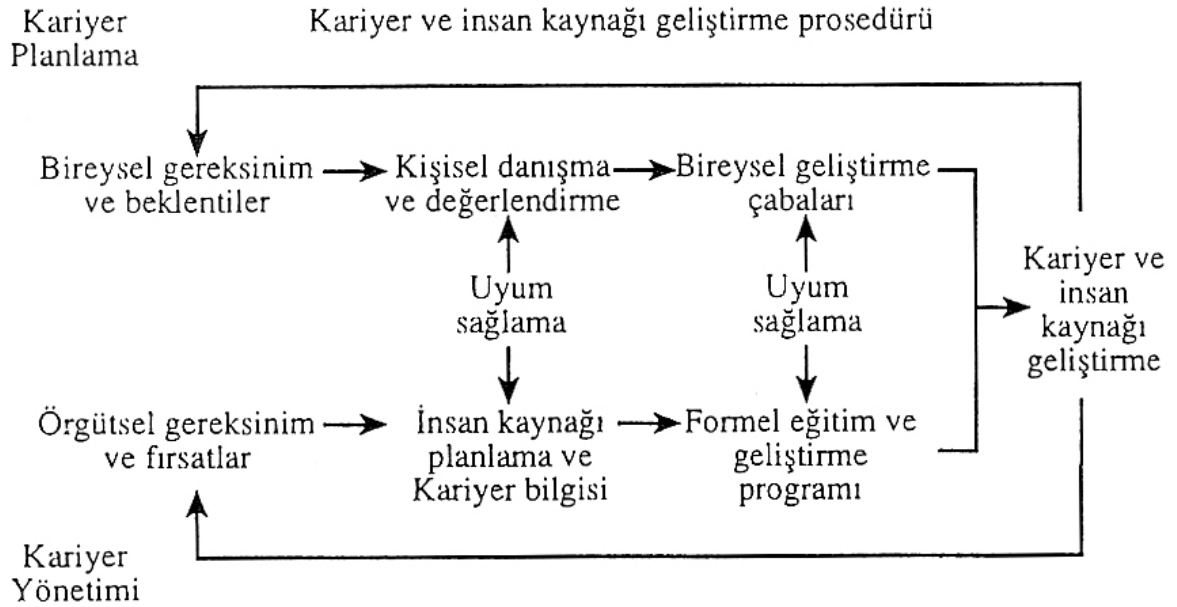
<sup>160</sup> GÜNEŞ, a.g.e., s.95.

<sup>161</sup> AYTAÇ, Serpil, Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar, Çalışma Hayatında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi, 2002, s. 24.

planlamasıyla ilgili bilgi ve destek sağlayarak, kariyer planlarını işletmenin amaçlarına ve bireyin yeteneklerine uygun olarak yönlendirebilir. Bireysel amaçların gerçekleştirilebilmesi; sağlıklı bir işletme yapısına, ilerlemeye inanmış bir yönetime ve alınan kararları uygulayacak birikime sahip bir insan kaynakları bölümünün varlığına bağlıdır. Söz konusu insan kaynakları bölümü, işletme içinde performans değerlendirmesi yaparak sistemin verimliliğini artırmak, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri vererek personelin sorunlarını çözmeye yardımcı olmak ve organizasyon yapısı içinde geribeslemeyi sağlayarak alınan sonuçları yeni projelere aktarmak görevlerini üstlenmiştir.<sup>162</sup>

Kariyer planlamasında, bireyin kariyer isteklerinin işletmenin sağladığı olanaklarla uyumlaştırılması gerekir. Başarılı bir kariyer planlaması uygulamasında; bireyler isteklerini ve yeteneklerini tanımalı; danışmanlık, eğitim, vs. yardımıyla belirli bir kariyer yolu belirlemelidir. İşletme örgütleri ise ihtiyaç ve imkanlarını belirlemeli, çalışanlarına kariyer bilgisi ve eğitim sağlamalıdır. Çalışanlara işletmedeki kariyer yolları, görevinden ayrılacak veya emekli olacak çalışanların pozisyonları ve bu pozisyonların gereklilikleri hakkında bilgi verilmeden kariyer planlaması yapılmamalıdır.<sup>163</sup>

### Şekil 2.6 – Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama ile İnsan Kaynağının Geliştirme Prosedürü Arasındaki İşbirliği



**Kaynak:** Aytaç, Serpil; Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997, s. 258.

<sup>162</sup> CAN, Halil; Ahmet AKGÜN; Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara, 2001, s.168. ve Aydemir, a.g.e., s.36.

<sup>163</sup> ERDOĞMUŞ, 2003, a.g.e., s.170.

## 2.11. Kariyer Planlaması Ve İnsan Kaynakları Yönetimi

20. yüzyılın özellikle son yirmi yılı, iş dünyasında büyük ve radikal değişimlere sahne olmuştur. Bu dönemde meydana gelen değişimlerin belki de en önemlisi ve anlamlısı, insana bakış açısında yaşanan zihniyet değişimidir. Yüzyılın başında, diğer girdilerle eş düzeyde tutulan “pasif” insan, yüzyılın son yıllarında bilgi çağını yaşayan toplumlarda “aktif” insan olarak her alanda merkezi öneme sahip hale gelmiştir. Böylece işletmelerde, beden gücünden çok zihin gücünden yararlanmayı ön plana çıkaran yeni bir dönem başlamıştır.<sup>164</sup>

Aynı büyüklükte, birbirine yakın finansal güce, benzer teknolojilere sahip oldukları halde; tüm işletmeler pazarda aynı başarıya sahip değildir. Teorik olarak; parasal güç mevcut olduğu sürece, her türlü kaynak ve aracın satın alınabilmesine rağmen, yüksek ücretler ödense bile, insan kaynağının temini ve işletmeye aidiyet duygusu ile bağlanması zaman alacaktır. Başarı farkını açıklayan en önemli unsur, işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Bu bağlamda, istenilen nitelikte yani iyi eğitim almış, yetenekli, yaratıcı, yenilikçi, iyi insan ilişkilerine sahip, işletmeye bağlı insan kaynağına sahip işletmeler; hizmet ve zaman faktörlerinin çok önemli olduğu küresel rekabet ortamında diğer işletmelere üstünlük sağlamaktadır.<sup>165</sup>

Bir yandan katı rekabet koşullarının işletmeleri, personellerini eğitime ve geliştirmenin rekabet için olmazsa olmaz olduğunu anlamaya zorlaması; diğer yandan çalışanların değişen ortama uyum sağlama konusundaki zorunlulukları, insan kaynakları yönetimi ile ilgili temel konulardan biri olan kariyer planlama ve uygulamalarını ön plana çıkartmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin, alt sistemlerinden birini oluşturan kariyer konusu, sistemin bütünlüğü açısından üstlenilen rol ve sorumlulukların yerine getirilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır. Böylelikle insan kaynakları yönetimi açısından kariyer planlanması, geliştirilmesi ve yönetimi konuları işletmelerde ayrı bir önem kazanmıştır.<sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> DRUCKER, Peter F., Yeni Gerçekler, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 1992, s.235.

<sup>165</sup> AKMUT, Özdemir; Ramazan AKTAŞ; Burhan AYKAÇ; M.Mete DOĞANAY; Tülin DURUKAN; M.Tamer MÜFTÜOĞLU; Öznur YÜKSEL, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.340.

<sup>166</sup> ERGİN, a.g.e., s.3-4.



### **3. KIRIKKALE’DEKİ BANKA ŞUBELERİNDE BİR UYGULAMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Artan rekabet koşullarında, işgücünün ve onlardan maksimum verim alınmasının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Organizasyonlar, örgütsel hedeflerine ulaşabilmek için, kariyer yönetimine ve kariyer planlamasına önem vermeleri ve başarıyla uygulamaları gerekmektedir. Bu durum, personelin verimini, işe bağlılığını artıracak, dolayısıyla örgüt için uzun vadeli planlar yapacak, kısacası onların örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Kariyer planlaması sayesinde, bireyler geleceği daha iyi görebilmekte, iş tatminleri, moral ve motivasyonları da oldukça artış göstermektedir. Organizasyonların öncelikli görevlerinden biri haline gelen bu faktör, doğru planlanıp uygulandığı zaman, örgütün gereksiz zaman harcamasına, personel eğitimi için daha fazla maliyetlere katlanmasına vb. örgütsel hedeflerden uzaklaştırıcı etmenler minimize edilerek, örgütsel hedeflere ulaşma ihtimalini maksimize etmiş olacaklardır. Bu açıdan, kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme uygulamaları, başarı ile hayata geçirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Araştırmada, kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi gibi uygulamaların; yaş, cinsiyet, medeni hal ve eğitim durumu gibi demografik verilere, görevleri, çalışma süreleri ve en önemlisi banka türüne (kamu bankası / özel banka) göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmakta, bireylerin bu kavramlar hakkında bilgi düzeyleri ve farkındalıkları incelenmeye çalışılmaktadır.

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Kırıkkale ilinde örgütlenmiş banka şubeleri oluşturmaktadır. Bu şubelerde çalışan yaklaşık 150 personel ana kütleyi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, örgütlenen banka şubelerinde müdür, birim yöneticisi, şef ve memur pozisyonlarında görevli olmak üzere 86 personel oluşturmaktadır. (Ulaştırılan 120 anket için geri dönüş 86 adettir.)

#### **3.3. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırma sosyal bilimlerdeki bilim anlayışlarından “pozitivist paradigma” üzerine kurulu ve nicel bir araştırmadır. Araştırmada nicel veri toplama aracı olarak anket (survey) kullanılmıştır. Hipotezler, sayısal hipotezler istatistiksel tekniklerle test edilmiştir.

Otuzbeş adet sorudan oluşan anket; organizasyonel kariyer yönetimi, kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları, organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları, organizasyonel kariyer planlaması, organizasyonel kariyer yolları, organizasyonel kariyer geliştirme ve organizasyonel kariyer geliştirme programları olmak

üzere yedi boyutta<sup>167</sup> incelenmektedir. Araştırmanın evreni bahsedildiği üzere, Kırıkkale ilinde örgütlenmiş banka şubelerine ait personeldir. Örnekleme ise müdürler, birim yöneticileri, şefler, memurlardan oluşan 86 kişilik bir değerlendirici grubudur. Değerlendiricilere; “örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” gibi sorularla birlikte, “kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.”, “kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve sürekli.” şeklinde 30 ayrı ifadeye yönelik olarak, ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmektedir.

Pozitivist paradigma, metodolojik kabuller bağlamında tümdengelimsel mantıksal yolu izler. Tümdengelim, genelden tekile doğru giden mantıksal bir yol takip eder. Bu bağlamda araştırma kavramdan ve kuramdan başlar, daha sonra ise kuramdan oluşturulan hipotezlere geçer, sonuçta gözlem yoluyla hipotezleri sınar. Pozitivist bilim anlayışının takip ettiği mantıksal yol doğrultusunda araştırmada aşağıdaki süreç takip edilmektedir.<sup>168</sup>

Konu ► Kavram / Kuram ► Hipotez ► Gözlem / Veri ►

Hipotezlerin Test Edilmesi / Analiz ► Bulgular (Pozitivist Paradigma)

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, değerlendiricilere anketler uygulanmıştır. Anket, 35 adet sorudan oluşmaktadır ve bahsedildiği üzere 86 kişilik değerlendirici grubundan oluşan örnekleme uygulanmıştır. Örnekleme anket uygulamadan önce, anketin uygulanma amacı, kimlik belirtilmediği için gerçek cevaplarını işaretlemeleri, sonuçların bilimsel amaçla kullanılması vs. gibi kişilerin bilgilendirilmesi gereken konularda bilgi verilmiştir. Ardından anketler verilerek cevaplamaları istenmiştir.

Bu bağlamda araştırma açıklayıcı değil, betimleyici bir araştırmadır. Veriler SPSS 18.0 aracılığıyla  $X^2$  ile test edilerek analizler tablolar halinde sunulmuştur.

Araştırmada; Bandura (1977) ve King (1999)'e ait ölçeklerden uyarlanarak oluşturulmuş bir anket uygulanmıştır.<sup>169</sup>

### 3.5. Kariyer Yönetimi Uygulaması

Araştırma ile ilgili olarak birim yöneticisi, şef ve memurlardan oluşan 86 kişilik örnekleme anket uygulanmıştır. Cronbach Alpha formülü ile belirlenen güvenilirlik katsayısı **0,961** olduğundan dolayı, testin yapı geçerliği yüksektir.

<sup>167</sup> GEREK, Meltem, Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üni. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2009, s.116.

<sup>168</sup> ZORLU, Abdulkadir, Modern Tüketim Tarihinden Tüketim Araştırmalarına Tüketim Sosyolojisi, Glocal Yay., Ankara, 2006, s.30.

<sup>169</sup> BANDURA, A., Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, 84, 191, 1977. ve KING, AS., Crescendo Model of Career Motivation and Commitment: Identity, Insight and Resilience. International Journal of Value-based Management, 12- (1), 1999, s.29-49.

Örneklemin demografik bilgileri aşağıdadır;

Kamu bankası ve özel banka kısıtına göre, 86 katılımcının 32'si (%37,2) kamu bankasında, 54'ü (%62,8) ise özel bankalarda çalışmaktadır. Katılımcıların, işyerleri aşağıdaki tabloda ayrıntılı gösterilmiştir.

**Tablo 3.1 – Katılımcılara Ait İşyeri Frekans Tablosu**

Banka Adı	F	%
Ziraat Bankası	17	19,8
Halk Bankası	12	14,0
Vakıfbank	3	3,5
TEB	3	3,5
Finansbank	4	4,7
Şekerbank	5	5,8
İş Bankası	4	4,7
Yapı Kredi	9	10,5
Akbank	3	3,5
Garanti	5	5,8
HSBC	6	7,0
ING	9	10,5
Türkiye Finans	6	7,0
TOPLAM	86	100,0

Yaş kısıtına göre, katılımcıların 16'sı (%18,6) 18-25 yaş grubunda, 52'si (%60,5) 26-33 yaş grubunda, 8'i (%9,3) 34-41 yaş grubunda, 7'si (%8,1) 42-49 yaş grubunda ve 3'ü (%3,5) de 50 ve üzeri yaş grubundadır.

Cinsiyet kısıtına göre, katılımcıların 55'i (%64) erkek, 31'i (%36) ise bayandır.

Medeni durum kısıtına göre ise, katılımcıların 48'i (%55,8) evli, 38'i (%44,2) de bekindir.

Eğitim durumu kısıtına bakıldığında, katılımcıların 11'i (%12,8) lise, 10'u (%11,6) önlisans, 62'si (%72,1) lisans ve 3'ü (%3,5) ise lisansüstü eğitime sahiptir.

Görev kısıtına göre, katılımcıların 17'si (%19,8) birim yöneticisi, 16'sı (%18,6) şef ve 53'ü (%61,6) de memur statüsünde çalışmaktadır.

Son olarak kuruluşta çalışma süresi kısıtına bakıldığında ise, katılımcıların 63'ü (%73,3) 1-5 yıl grubunda, 4'ü (%4,7) 6-10 yıl grubunda, 9'u (%10,5) 11-15 yıl grubunda, 4'ü (%4,7) 16-20 yıl grubunda ve 6'sı (%7,0) ise 21 yıl ve üzeri grubunda yer almaktadırlar.

Bağımsız değişkenlerle, ifadeler arasındaki ilişkilerin analiz tabloları ve yorumları ile hipotezlere diğer başlık altında yer verilmektedir.

### 3.5.1. Birinci Grup Hipotezler

**H<sub>01</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik bilgilerle ilgili ifade arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, bu soruya katılımcıların %87,2’si evet cevabını verirken, %12,8’i hayır cevabını vermiştir. Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=0,001$  , Sd=1 , P=0,981) ve benzer durum diğer demografik verilerde de izlendiğinden;

**H<sub>01</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.2 - Cinsiyet ile**

#### **“Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?		TOPLAM
			evet	hayır	
Cinsiyet	Erkek	F	48	7	55
		%	55,8%	8,1%	64,0%
	Bayan	F	27	4	31
		%	31,4%	4,7%	36,0%
TOPLAM		F	75	11	86
		%	87,2%	12,8%	100,0%

**H<sub>02</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik bilgilerle ilgili ifade arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, ilgili soruya katılımcıların %87,2’si evet cevabını verirken, %12,8’i hayır cevabını vermiştir. Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=0,421$  , Sd=1 , P=0,516) ve benzer durum diğer demografik verilerde de izlendiğinden;

**H<sub>02</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.3 – Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?		TOPLAM
			evet	hayır	
Cinsiyet	Erkek	F	47	8	55
		%	54,7%	9,3%	64,0%
	Bayan	F	28	3	31
		%	32,6%	3,5%	36,0%
TOPLAM		F	75	11	86
		%	87,2%	12,8%	100,0%

**H<sub>03</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik bilgilerle ilgili ifade arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, ilgili soruya katılımcıların %84,9’u evet cevabını verirken, %15,1’i hayır cevabını vermiştir. Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=0,679$  , Sd=1 , P=0,410) ve benzer durum diğer demografik verilerde de izlendiğinden;

**H<sub>03</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.4 – Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?		TOPLAM
			evet	hayır	
Cinsiyet	Erkek	F	48	7	55
		%	55,8%	8,1%	64,0%
	Bayan	F	25	6	31
		%	29,1%	7,0%	36,0%
TOPLAM		F	73	13	86
		%	84,9%	15,1%	100,0%

**H<sub>04</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, cinsiyet haricinde demografik bilgilerle ilgili ifade arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ayrışma gözlenen tek örnek olan, cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, ilgili soruya katılımcıların %53,5’i evet cevabını verirken, %46,5’i hayır cevabını vermiştir. Ancak tablodan da anlaşıldığı üzere, erkeklerin çoğunluğu hayır cevabını verirken, bayanların çoğunluğu evet cevabını vermiş ve ayrışma gözlenmiştir. Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır ( $x^2=3,958$  ,  $Sd=1$  , **P=0,047**). Fakat diğer demografik verilerde anlamlı bir farklılaşma gözlenememesinden dolayı;

**H<sub>04</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.5 – Cinsiyet ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?		TOPLAM
			evet	hayır	
Cinsiyet	Erkek	F	25	30	55
		%	29,1%	34,9%	64,0%
	Bayan	F	21	10	31
		%	24,4%	11,6%	36,0%
TOPLAM		F	46	40	86
		%	53,5%	46,5%	100,0%

Anketin ikinci bölümündeki beşinci soruya verilen cevaplarda ise, grup olarak ele alındığında, cinsiyete, yaşa, medeni hale, eğitim durumuna göre anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden ayrıca hipotez kurulmamıştır. Ancak yaş bağımsız değişkeni ile iş rotasyonu ( $x^2=12,864$  ,  $Sd=4$  , **P=0,012**) ve kariyer fuarları ( $x^2=12,314$  ,  $Sd=4$  , **P=0,015**) maddeleri arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir. Ayrıca medeni hal bağımsız değişkeni ile eğitim ve geliştirme programları maddesi arasında da anlamlı ilişki gözlenmiştir ( $x^2=4,599$  ,  $Sd=1$  , **P=0,032**). Son olarak eğitim durumu bağımsız değişkeni ile de iş zenginleştirme maddesi arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ( $x^2=11,345$  ,  $Sd=3$  , **P=0,010**). Fakat bahsedildiği üzere, gözlenen bu dört anlamlı ilişki grubun tümü değerlendirildiğinde farklılaşmaya yol açabilecek düzeyde olamamıştır.

Likert ölçeği ile ilgili hipotezlere geçmeden önce, anketin ikinci sayfasında bulunan soruların gruplandırılması hususunda bilgi vermek yararlı olacaktır. “Organizasyonel kariyer yönetimi” grubu 1 ve 2. sorulardan, “kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları” grubu 3 ve 4. sorulardan, “organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları” grubu 5-13. sorulardan, “organizasyonel kariyer planlaması” grubu 14 ve 15. sorulardan, “organizasyonel kariyer yolları” grubu 16 ve 17. sorulardan, “organizasyonel kariyer geliştirme” grubu 18 ve 19. sorulardan ve “organizasyonel kariyer geliştirme programları” grubu ise 20-30. sorulardan oluşmaktadır.

**H<sub>05</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “Organizasyonel kariyer yönetimi” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İncelemeler sonucunda, demografik verilerle, organizasyonel kariyer yönetimi grubundaki sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Örnek olarak, cinsiyet ile “Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tablodan anlaşıldığı üzere, verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $x^2=8,881$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,064$ ) ve benzer durum diğer demografik verilerle diğer ifadelerin incelenmesinde de izlendiğinden;

**H<sub>05</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.6 – Cinsiyet ile “Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.” İfadesi İlişkisi**

		Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.				TOPLAM	
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum		kesinlikle katılıyorum
Cinsiyet Erkek	F	0	4	9	26	16	55
	%	,0%	4,7%	10,5%	30,2%	18,6%	64,0%
Bayan	F	2	3	2	9	15	31
	%	2,3%	3,5%	2,3%	10,5%	17,4%	36,0%
TOPLAM	F	2	7	11	35	31	86
	%	2,3%	8,1%	12,8%	40,7%	36,0%	100,0%

**H<sub>06</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları grubuna dahil olan sorulara verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, eğitim durumu ile “Kariyer yönetimi, gelecekteki insan

kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.” ifadesi arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $x^2=23,713$  ,  $Sd=12$  ,  $P=0,022$ ). Ancak diğer demografik veriler ve gruba ait diğer sorular incelendiğinde, başka anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından;

**H<sub>06</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.7 – Eğitim Durumu ile “Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Eğitim Durumu	Lise	F	0	4	1	4	2	11
		%	,0%	4,7%	1,2%	4,7%	2,3%	12,8%
	Önlisans	F	1	0	1	8	0	10
		%	1,2%	,0%	1,2%	9,3%	,0%	11,6%
	Lisans	F	4	3	4	25	26	62
		%	4,7%	3,5%	4,7%	29,1%	30,2%	72,1%
	Lisansüstü	F	0	0	0	1	2	3
		%	,0%	,0%	,0%	1,2%	2,3%	3,5%
TOPLAM		F	5	7	6	38	30	86
		%	5,8%	8,1%	7,0%	44,2%	34,9%	100,0%

**H<sub>07</sub>**: Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları grubuna dahil olan sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” ifadesi arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $x^2=10,460$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,033$ ). Ancak diğer demografik veriler ve gruba ait sorular analiz edildiğinde, başkaca anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından;

**H<sub>07</sub>** hipotezi rededilememiştir.



**Tablo 3.8 – Cinsiyet ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” İfadesi İlişkisi**

			Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.					
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	TOPLAM
Cinsiyet	Erkek	F	1	4	16	22	12	55
		%	1,2%	4,7%	18,6%	25,6%	14,0%	64,0%
	Bayan	F	3	2	1	17	8	31
		%	3,5%	2,3%	1,2%	19,8%	9,3%	36,0%
TOPLAM		F	4	6	17	39	20	86
		%	4,7%	7,0%	19,8%	45,3%	23,3%	100,0%

**H<sub>08</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonel kariyer planlaması” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonel kariyer planlaması grubuna dahil olan sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ( $x^2=8,478$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,076$ ). Diğer demografik veriler ve gruba ait sorular analiz edildiğinde, yine anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından;

**H<sub>08</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.9 – Cinsiyet ile “Kariyer planlaması, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak ve onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmaktadır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer planlaması, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak ve onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmaktadır.					
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	TOPLAM
Cinsiyet	Erkek	F	1	7	6	25	16	55
		%	1,2%	8,1%	7,0%	29,1%	18,6%	64,0%
	Bayan	F	4	0	3	13	11	31
		%	4,7%	,0%	3,5%	15,1%	12,8%	36,0%
TOPLAM		F	5	7	9	38	27	86
		%	5,8%	8,1%	10,5%	44,2%	31,4%	100,0%

**H<sub>09</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonel kariyer yolları” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonel kariyer yolları grubuna dahil olan sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, cinsiyet ile “Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $\chi^2=11,220$  , Sd=4 , **P=0,024**). Diğer demografik veriler ve gruba ait sorular analiz edildiğinde, bu örnekten başka anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmadığından;

**H<sub>09</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.10 – Cinsiyet ile “Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	F	0	5	10	25	15	55
		%	,0%	5,8%	11,6%	29,1%	17,4%	64,0%
	Bayan	F	4	0	6	10	11	31
		%	4,7%	,0%	7,0%	11,6%	12,8%	36,0%
TOPLAM		F	4	5	16	35	26	86
		%	4,7%	5,8%	18,6%	40,7%	30,2%	100,0%

**H<sub>010</sub>:** Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonel kariyer geliştirme” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonel kariyer geliştirme grubuna dahil olan ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, yaş ile “Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $\chi^2=11,232$  , Sd=16 , P=0,795). Diğer demografik veriler ve gruba ait sorular analiz edildiğinde, yine anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından;

**H<sub>010</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.11 – Yaş ile “Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.” İfadesi İlişkisi**

		Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.					
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	TOPLAM
Yaş	18-25 F	2	0	3	8	3	16
	%	2,3%	,0%	3,5%	9,3%	3,5%	18,6%
	26-33 F	4	4	5	23	16	52
	%	4,7%	4,7%	5,8%	26,7%	18,6%	60,5%
	34-41 F	0	1	1	5	1	8
	%	,0%	1,2%	1,2%	5,8%	1,2%	9,3%
	42-49 F	0	1	2	1	3	7
	%	,0%	1,2%	2,3%	1,2%	3,5%	8,1%
	50 ve üzeri F	0	0	1	1	1	3
	%	,0%	,0%	1,2%	1,2%	1,2%	3,5%
TOPLAM	F	6	6	12	38	24	86
	%	7,0%	7,0%	14,0%	44,2%	27,9%	100,0%

**H<sub>011</sub>**: Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ile; “organizasyonel kariyer geliştirme programları” grubundaki ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, demografik verilerle, organizasyonel kariyer geliştirme programları grubuna dahil olan ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Örnek olarak, sadece, eğitim durumu ile “Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $\chi^2=23,843$  , Sd=12 , **P=0,021**). Diğer demografik veriler ve gruba ait sorular değerlendirildiğinde, anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından;

**H<sub>011</sub>** hipotezi reddedilememiştir.

**Tablo 3.12 – Eğitim Durumu ile “Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.” İfadesi İlişkisi**

			Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.					
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	TOPLAM
Eğitim Durumu	Lise	F	1	3	1	1	5	11
		%	1,2%	3,5%	1,2%	1,2%	5,8%	12,8%
	Önlisans	F	0	1	1	7	1	10
		%	,0%	1,2%	1,2%	8,1%	1,2%	11,6%
	Lisans	F	4	2	13	19	24	62
		%	4,7%	2,3%	15,1%	22,1%	27,9%	72,1%
	Lisansüstü	F	0	0	0	3	0	3
		%	,0%	,0%	,0%	3,5%	,0%	3,5%
TOPLAM		F	5	6	15	30	30	86
		%	5,8%	7,0%	17,4%	34,9%	34,9%	100,0%

### 3.5.2 İkinci Grup Hipotezler

**H<sub>0</sub>12:** Katılımcıların görevleri ile anketle yöneltilen ifadelerle verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, katılımcıların görevleri ile verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sadece üç maddede anlamlı ilişki saptanmış olsa da, geri kalan tüm ifadelerde anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Anlamlı ilişki bulunan ifadeler aşağıda örneklendirilmiştir.

Katılımcıların görevleri ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=6,150$  ,  $Sd=2$  , **P=0,046**). (Tablo 3.13)

Katılımcıların görevleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Kariyer Fuarları” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=6,064$  ,  $Sd=2$  , **P=0,048**). (Tablo 3.14)

**Tablo 3.13 – Katılımcıların görevleri ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?		TOPLAM
			evet	hayır	
Görev	Birim Yöneticisi	F	16	1	17
		%	18,6%	1,2%	19,8%
	Şef	F	11	5	16
		%	12,8%	5,8%	18,6%
	Memur	F	48	5	53
		%	55,8%	5,8%	61,6%
TOPLAM		F	75	11	86
		%	87,2%	12,8%	100,0%

**Tablo 3.14 – Katılımcıların görevleri ile “Kariyer Fuarları” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer Fuarları		TOPLAM
			Boş	Seçili	
Görev	Birim Yöneticisi	F	16	1	17
		%	18,6%	1,2%	19,8%
	Şef	F	14	2	16
		%	16,3%	2,3%	18,6%
	Memur	F	53	0	53
		%	61,6%	,0%	61,6%
TOPLAM		F	83	3	86
		%	96,5%	3,5%	100,0%

Katılımcıların görevleri ile “İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $\chi^2=16,987$  ,  $Sd=8$  ,  $P=0,030$ ). (Tablo 3.15)

Anlamlı bir farklılaşma gözlenen bu 3 ifade dışında, verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık söz konusu olmadığından, grup olarak değerlendirme yapıldığında, görev ile ankette yer alan ifadelere verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmamaktadır. Böylece;

**H<sub>012</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.15 – Katılımcıların görevleri ile “İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.” İfadesi İlişkisi**

			İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Görev	Birim	F	0	2	2	5	8	17
	Yöneticisi	%	,0%	2,3%	2,3%	5,8%	9,3%	19,8%
	Şef	F	0	1	7	7	1	16
		%	,0%	1,2%	8,1%	8,1%	1,2%	18,6%
	Memur	F	3	8	5	18	19	53
		%	3,5%	9,3%	5,8%	20,9%	22,1%	61,6%
TOPLAM		F	3	11	14	30	28	86
		%	3,5%	12,8%	16,3%	34,9%	32,6%	100,0%

### 3.5.3 Üçüncü Grup Hipotezler

**H<sub>0</sub>13:** Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile anketle yöneltilen ifadelerle verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, katılımcıların kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sadece 11 maddede anlamlı ilişki saptanmış olsa da, geri kalan tüm ifadelerde, yani çoğunluğunda, anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Anlamlı ilişki bulunan ifadelerin bir kaçına aşağıda yer verilmiştir.

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=13,044$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,011$ ). (Tablo 3.16)

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “İş Rotasyonu” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=11,937$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,018$ ). (Tablo 3.17)

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Kariyer Fuarları” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=10,564$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,032$ ). (Tablo 3.18)

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Koçluk” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=12,075$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,017$ ). (Tablo 3.19)

**Tablo 3.16 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?		TOPLAM
			evet	hayır	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	56	7	63
		%	65,1%	8,1%	73,3%
	6-10	F	1	3	4
		%	1,2%	3,5%	4,7%
	11-15	F	7	2	9
		%	8,1%	2,3%	10,5%
16-20	F	4	0	4	
	%	4,7%	,0%	4,7%	
21 ve üzeri	F	5	1	6	
	%	5,8%	1,2%	7,0%	
TOPLAM	F	73	13	86	
	%	84,9%	15,1%	100,0%	

**Tablo 3.17 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “İş Rotasyonu” İfadesi İlişkisi**

			İş Rotasyonu		TOPLAM
			boş	İşaretli	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	50	13	63
		%	58,1%	15,1%	73,3%
	6-10	F	3	1	4
		%	3,5%	1,2%	4,7%
	11-15	F	6	3	9
		%	7,0%	3,5%	10,5%
16-20	F	2	2	4	
	%	2,3%	2,3%	4,7%	
21 ve üzeri	F	1	5	6	
	%	1,2%	5,8%	7,0%	
TOPLAM	F	62	24	86	
	%	72,1%	27,9%	100,0%	

**Tablo 3.18 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Kariyer Fuarları” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer Fuarları		TOPLAM
			boş	İşaretli	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	62	1	63
		%	72,1%	1,2%	73,3%
	6-10	F	4	0	4
		%	4,7%	,0%	4,7%
	11-15	F	7	2	9
		%	8,1%	2,3%	10,5%
	16-20	F	4	0	4
		%	4,7%	,0%	4,7%
	21 ve üzeri	F	6	0	6
		%	7,0%	,0%	7,0%
	TOPLAM	F	83	3	86
		%	96,5%	3,5%	100,0%

**Tablo 3.19 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Koçluk” İfadesi İlişkisi**

			Koçluk		TOPLAM
			boş	Seçili	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	50	13	63
		%	58,1%	15,1%	73,3%
	6-10	F	3	1	4
		%	3,5%	1,2%	4,7%
	11-15	F	5	4	9
		%	5,8%	4,7%	10,5%
	16-20	F	3	1	4
		%	3,5%	1,2%	4,7%
	21 ve üzeri	F	1	5	6
		%	1,2%	5,8%	7,0%
	TOPLAM	F	62	24	86
		%	72,1%	27,9%	100,0%

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=28,313$  ,  $Sd=16$  ,  $P=0,029$ ). (Tablo 3.20)



**Tablo 3.20 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.” İfadesi İlişkisi**

			Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	2	3	13	29	16	63
		%	2,3%	3,5%	15,1%	33,7%	18,6%	73,3%
	6-10	F	0	2	0	1	1	4
		%	,0%	2,3%	,0%	1,2%	1,2%	4,7%
	11-15	F	2	0	0	6	1	9
		%	2,3%	,0%	,0%	7,0%	1,2%	10,5%
	16-20	F	0	0	1	2	1	4
		%	,0%	,0%	1,2%	2,3%	1,2%	4,7%
	21 ve üzeri	F	0	1	3	1	1	6
		%	,0%	1,2%	3,5%	1,2%	1,2%	7,0%
TOPLAM		F	4	6	17	39	20	86
		%	4,7%	7,0%	19,8%	45,3%	23,3%	100,0%

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Ödüllendirme, çalışmanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=28,073$  ,  $Sd=16$  ,  $P=0,031$ ). (Tablo3.21)

Katılımcıların, kuruluşlarındaki çalışma süreleri ile “Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $x^2=28,110$  ,  $Sd=16$  ,  $P=0,031$ ). (Tablo3.22)

Anlamlı bir farklılaşma gözlenen ifadeler dışında, verilen cevapların çoğunluğunda anlamlı bir farklılık söz konusu olmadığından ve grup olarak değerlendirildiğinde, kuruluşta çalışma süresi ile ankette yer alan ifadeler verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından;

**H<sub>0</sub>13** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.21 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Ödüllendirme, çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.” İfadesi İlişkisi**

			Ödüllendirme, çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	3	3	7	21	29	63
		%	3,5%	3,5%	8,1%	24,4%	33,7%	73,3%
	6-10	F	2	0	0	2	0	4
		%	2,3%	,0%	,0%	2,3%	,0%	4,7%
	11-15	F	1	1	2	2	3	9
		%	1,2%	1,2%	2,3%	2,3%	3,5%	10,5%
16-20	F	0	1	0	1	2	4	
	%	,0%	1,2%	,0%	1,2%	2,3%	4,7%	
21 ve üzeri	F	0	0	3	0	3	6	
	%	,0%	,0%	3,5%	,0%	3,5%	7,0%	
TOPLAM	F	6	5	12	26	37	86	
	%	7,0%	5,8%	14,0%	30,2%	43,0%	100,0%	

**Tablo 3.22 – Kuruluşta Çalışma Süreleri ile “Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Kuruluşta Çalışma Süresi	1-5	F	4	2	8	31	18	63
		%	4,7%	2,3%	9,3%	36,0%	20,9%	73,3%
	6-10	F	1	2	0	1	0	4
		%	1,2%	2,3%	,0%	1,2%	,0%	4,7%
	11-15	F	1	1	1	4	2	9
		%	1,2%	1,2%	1,2%	4,7%	2,3%	10,5%
16-20	F	0	1	0	1	2	4	
	%	,0%	1,2%	,0%	1,2%	2,3%	4,7%	
21 ve üzeri	F	0	0	3	1	2	6	
	%	,0%	,0%	3,5%	1,2%	2,3%	7,0%	
TOPLAM	F	6	6	12	38	24	86	
	%	7,0%	7,0%	14,0%	44,2%	27,9%	100,0%	

### 3.5.4 Dördüncü Grup Hipotezler

**H<sub>014</sub>:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, banka türü (kamu bankası / özel banka) ile, “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kamu bankalarında ve özel bankalarda çalışan personelin verdiği cevaplar, tablodan da anlaşıldığı üzere oransal olarak yakınlık göstermektedir. Katılımcıların %87,2’si evet cevabını verirken, %12,8’i hayır cevabını vermekte, cevaplar kendi içlerinde de oransal yakınlık göstermektedir. Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $x^2=0,533$  ,  $Sd=1$  ,  $P=0,465$ );

**H<sub>014</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.23 – Banka türü ile**

**“Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?		TOPLAM	
			evet	hayır		
Banka	Kamu Bankası	F	29	3	32	
		%	33,7%	3,5%	37,2%	
	Özel Banka	F	46	8	54	
		%	53,5%	9,3%	62,8%	
TOPLAM			75	11	86	
			%	87,2%	12,8%	100,0%

**H<sub>015</sub>:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan incelemelerde, banka türü ile, “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar irdelendiğinde, kamu bankalarında ve özel bankalarda çalışan personelin verdiği cevaplar, tablodan da anlaşıldığı üzere oransal olarak yakınlık göstermektedir. Katılımcıların %87,2’si evet cevabını verirken, %12,8’i hayır cevabını vermekte, cevaplar kendi içlerinde de oransal yakınlık göstermektedir. Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $x^2=0,004$  ,  $Sd=1$  ,  $P=0,950$ );

**H<sub>015</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.24 – Banka türü ile**

**“Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?		TOPLAM
			evet	hayır	
Banka	Kamu Bankası	F	28	4	32
		%	32,6%	4,7%	37,2%
	Özel Banka	F	47	7	54
		%	54,7%	8,1%	62,8%
TOPLAM		F	75	11	86
		%	87,2%	12,8%	100,0%

**H<sub>0</sub>16:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan değerlendirmelerde, banka türü ile, “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, kamu bankalarında ve özel bankalarda çalışan personelin verdiği cevaplar, yine oransal olarak benzerlik göstermektedir. Katılımcıların %84,9’u evet cevabını verirken, %15,1’i hayır cevabını vermekte, cevaplar kendi içlerinde de oransal yakınlık göstermektedir. Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $x^2=0,272$  , Sd=1 , P=0,602);

**H<sub>0</sub>16** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.25 – Banka türü ile**

**“Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?		TOPLAM
			evet	hayır	
Banka	Kamu Bankası	F	28	4	32
		%	32,6%	4,7%	37,2%
	Özel Banka	F	45	9	54
		%	52,3%	10,5%	62,8%
TOPLAM		F	73	13	86
		%	84,9%	15,1%	100,0%

**H<sub>0</sub>17:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, banka türü ile, “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %53,5’i evet cevabını verirken, %46,5’i hayır cevabını vermektedir. Cevaplar kendi içlerinde oransal olarak biraz farklılaşmış olsa da, bu durum anlamlı bir ilişkiye neden olabilecek düzeyde değildir. Banka türü ile “Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $x^2=3,390$  ,  $Sd=1$  ,  $P=0,066$ );

**H<sub>0</sub>17** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.26 – Banka türü ile**

**“Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?” İfadesi İlişkisi**

			Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?		TOPLAM
			evet	hayır	
Banka	Kamu Bankası	F	13	19	32
		%	15,1%	22,1%	37,2%
	Özel Banka	F	33	21	54
		%	38,4%	24,4%	62,8%
TOPLAM		F	46	40	86
		%	53,5%	46,5%	100,0%

**H<sub>0</sub>18:** Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile; “Kariyer geliştirme programlarından hangileri örgütünüzde uygulanmaktadır?” ifadesine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizlerde, katılımcılardan işaretlemeleri istenen maddeler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yine sadece 4 madde haricinde anlamlı bir ilişki gözlenememiştir. Bu maddelerin frekans tabloları aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Eğitim ve geliştirme programları” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

( $x^2=4,425$  ,  $Sd=1$  ,  $P=0,035$ ). (Tablo 3.27)

Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “İş rotasyonu” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $x^2=12,364$  ,  $Sd=1$  ,  $P=0,000$ ). (Tablo 3.28)

**Tablo 3.27 – Banka türü ile  
“Eğitim ve Geliştirme Programları” İfadesi İlişkisi**

			Eğitim ve Geliştirme Programları		TOPLAM
			boş	İşaretli	
Banka	Kamu Bankası	F	6	26	32
		%	7,0%	30,2%	37,2%
	Özel Banka	F	22	32	54
		%	25,6%	37,2%	62,8%
TOPLAM		F	28	58	86
		%	32,6%	67,4%	100,0%

**Tablo 3.28 – Banka türü ile “İş Rotasyonu” İfadesi İlişkisi**

			İş Rotasyonu		TOPLAM
			boş	İşaretli	
Banka	Kamu Bankası	F	16	16	32
		%	18,6%	18,6%	37,2%
	Özel Banka	F	46	8	54
		%	53,5%	9,3%	62,8%
TOPLAM		F	62	24	86
		%	72,1%	27,9%	100,0%

Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “İş Zenginleştirme” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $\chi^2=7,081$  ,  $Sd=1$  ,  $P=0,008$ ).

**Tablo 3.29 – Banka türü ile “İş Zenginleştirme” İfadesi İlişkisi**

			İş Zenginleştirme		TOPLAM
			boş	İşaretli	
Banka	Kamu Bankası	F	25	7	32
		%	29,1%	8,1%	37,2%
	Özel Banka	F	52	2	54
		%	60,5%	2,3%	62,8%
TOPLAM		F	77	9	86
		%	89,5%	10,5%	100,0%

Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile “Örgütünüzde kariyer geliştirme programlarından hangileri uygulanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlardan “Koçluk” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $\chi^2=4,097$  , Sd=1 , **P=0,043**).

**Tablo 3.30 – Banka türü ile “Koçluk” İfadesi İlişkisi**

			Koçluk		TOPLAM
			boş	İşaretli	
Banka	Kamu Bankası	F	19	13	32
		%	22,1%	15,1%	37,2%
	Özel Banka	F	43	11	54
		%	50,0%	12,8%	62,8%
TOPLAM		F	62	24	86
		%	72,1%	27,9%	100,0%

Anketin bu bölümünde bulunan, örnek verilenler haricinde, diğer maddeler ile banka türü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ve grup olarak değerlendirildiğinde anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden;

**H<sub>018</sub>** hipotezi rededilememiştir.

Likert ölçeği ile ilgili hipotezlere geçmeden önce, anketin ikinci sayfasında bulunan soruların gruplandırılması hususunda, daha önce verilen bilgiyi hatırlatma anlamında tekrarlamak yararlı olacaktır. “Organizasyonel kariyer yönetimi” grubu 1 ve 2. sorulardan, “kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları” grubu 3 ve 4. sorulardan, “organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları” grubu 5-13. sorulardan, “organizasyonel kariyer planlaması” grubu 14 ve 15. sorulardan, “organizasyonel kariyer yolları” grubu 16 ve 17. sorulardan, “organizasyonel kariyer geliştirme” grubu 18 ve 19. sorulardan ve “organizasyonel kariyer geliştirme programları” grubu ise 20-30. sorulardan oluşmaktadır.

**H<sub>019</sub>**: Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “Organizasyonel kariyer yönetimi” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer yönetimi grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Örnek olarak, banka türü ile “Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tablodan da anlaşıldığı üzere, verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=5,711$  , Sd=4 , P=0,222) ve benzer durum diğer ifadede de görüldüğünden; **H<sub>019</sub>** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.31 – Banka türü ile “Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Banka	Kamu	F	2	1	5	14	10	32
	Bankası	%	2,3%	1,2%	5,8%	16,3%	11,6%	37,2%
	Özel Banka	F	0	6	6	21	21	54
		%	,0%	7,0%	7,0%	24,4%	24,4%	62,8%
TOPLAM		F	2	7	11	35	31	86
		%	2,3%	8,1%	12,8%	40,7%	36,0%	100,0%

**H<sub>0</sub>20:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları” grubundaki ifadelerine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, kariyer yönetiminin organizasyonel faydaları grubundaki ifadelerine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tabloda da görüldüğü gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $\chi^2=3,352$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,501$ ) ve benzer durum diğer ifadede de yineleniğinden;

**H<sub>0</sub>20** hipotezi rededilememiştir.

**Tablo 3.32 – Banka türü ile “Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Banka	Kamu	F	3	1	3	13	12	32
	Bankası	%	3,5%	1,2%	3,5%	15,1%	14,0%	37,2%
	Özel Banka	F	2	6	3	25	18	54
		%	2,3%	7,0%	3,5%	29,1%	20,9%	62,8%
TOPLAM		F	5	7	6	38	30	86
		%	5,8%	8,1%	7,0%	44,2%	34,9%	100,0%



**H<sub>0</sub>21:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları” grubundaki ifadelerine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonun birey üzerinde yoğunlaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları grubundaki ifadelerine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterlidir.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tablodan da anlaşıldığı gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığından ( $x^2=2,820$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,588$ ) ve benzer durum diğer ifadelerde de tekrarlandığından;

**H<sub>0</sub>21** hipotezi reddedilememiştir.

**Tablo 3.33 – Banka türü ile “Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterlidir.” İfadesi İlişkisi**

			Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterlidir.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Banka	Kamu	F	2	5	4	14	7	32
	Bankası	%	2,3%	5,8%	4,7%	16,3%	8,1%	37,2%
Özel Banka	F		1	8	10	18	17	54
	%		1,2%	9,3%	11,6%	20,9%	19,8%	62,8%
TOPLAM		F	3	13	14	32	24	86
		%	3,5%	15,1%	16,3%	37,2%	27,9%	100,0%

**H<sub>0</sub>22:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonel kariyer planlaması” grubundaki ifadelerine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer planlaması grubundaki ifadelerine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılandırmaktır.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tabloda da görüldüğü gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden ( $x^2=1,773$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,777$ ) ve benzer durum diğer ifadede de tekrarlandığından;

**H<sub>0</sub>22** hipotezi reddedilememiştir.

**Tablo 3.34 – Banka türü ile “Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılandırmaktır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılandırmaktır.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Banka	Kamu	F	3	1	5	13	10	32
	Bankası	%	3,5%	1,2%	5,8%	15,1%	11,6%	37,2%
Özel Banka	F	F	6	3	4	25	16	54
	%	%	7,0%	3,5%	4,7%	29,1%	18,6%	62,8%
TOPLAM		F	9	4	9	38	26	86
		%	10,5%	4,7%	10,5%	44,2%	30,2%	100,0%

**H<sub>0</sub>23:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonel kariyer yolları” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer yolları grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.” ifadesi arasındaki ilişki incelendiğinde, tablodan da anlaşıldığı üzere, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden ( $\chi^2=3,328$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,504$ ) ve benzer duruma diğer ifadede de rastlandığınan;

**H<sub>0</sub>23** hipotezi reddedilememiştir.

**Tablo 3.35 – Banka türü ile “Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Banka	Kamu	F	2	1	8	14	7	32
	Bankası	%	2,3%	1,2%	9,3%	16,3%	8,1%	37,2%
Özel Banka	F	F	2	4	8	21	19	54
	%	%	2,3%	4,7%	9,3%	24,4%	22,1%	62,8%
TOPLAM		F	4	5	16	35	26	86
		%	4,7%	5,8%	18,6%	40,7%	30,2%	100,0%

**H<sub>024</sub>:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonel kariyer geliştirme” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer geliştirme grubundaki ifadelerden 18. soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamışken, 19. soruya verilen cevaplarda anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Banka türü ile “Kariyer geliştirme, verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.” ifadesi arasındaki ilişkiye bakıldığında, tabloda da görüldüğü gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ( $\chi^2=11,060$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,026$ ). Diğer ifadeye anlamlı bir ilişki saptanamadığından;

**H<sub>024</sub>** hipotezi kısmen reddedilememiş, kısmen de reddedilebilmiştir.

**Tablo 3.36 – Banka türü ile “Kariyer geliştirme, verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.” İfadesi İlişkisi**

			Kariyer geliştirme, verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Banka	Kamu	F	3	0	5	19	5	32
	Bankası	%	3,5%	,0%	5,8%	22,1%	5,8%	37,2%
	Özel Banka	F	3	6	6	18	21	54
		%	3,5%	7,0%	7,0%	20,9%	24,4%	62,8%
TOPLAM		F	6	6	11	37	26	86
		%	7,0%	7,0%	12,8%	43,0%	30,2%	100,0%

**H<sub>025</sub>:** Katılımcıların, çalıştıkları banka türü ile; “organizasyonel kariyer geliştirme programları” grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler sonucunda, banka türü ile, organizasyonel kariyer geliştirme programları grubundaki ifadelerle verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örnek olarak, banka türü ile “İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.” ifadesi arasındaki ilişki irdelendiğinde, tabloda da izlendiği gibi, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki gözlenemediğinden ( $\chi^2=1,620$  ,  $Sd=4$  ,  $P=0,805$ ) ve benzer duruma diğer ifadelerde de rastlandığından;

**H<sub>025</sub>** hipotezi reddedilememiştir.

**Tablo 3.37 – Banka türü ile “İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.” İfadesi İlişkisi**

			İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.					TOPLAM
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	fikrim yok	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Banka	Kamu	F	2	4	4	11	11	32
	Bankası	%	2,3%	4,7%	4,7%	12,8%	12,8%	37,2%
	Özel Banka	F	1	7	10	19	17	54
		%	1,2%	8,1%	11,6%	22,1%	19,8%	62,8%
TOPLAM		F	3	11	14	30	28	86
		%	3,5%	12,8%	16,3%	34,9%	32,6%	100,0%

## SONUÇ

Globalleşme ile birlikte, son derece artış gösteren rekabet ortamında organizasyonlar, sürekli yenilenme ihtiyacı ve arayışı içerisinde girmişler, bu da yeni yönetim anlayışı olan 'yönetişim' kavramının gelişmesine neden olmuştur. Artık örgütler klasik anlayışları geride bırakarak, bireyleri daha da ön plana çıkarmış, onlara kişisel gelişim ve kariyer fırsatları sunarak, organizasyonlarının sürekliliği yolunda en önemli adımlardan birini atmaya başlamışlardır. Bireylere yetki ve sorumluluk hususunda yeni kariyer yolları sunulması ile, bireylerin de örgütler hakkında söz sahibi olmaları sağlanmış, yönetim şartları sağlanmış, böylece işlerini ve örgütlerini daha fazla sahiplenmelerine neden olmuştur. Bu da, yüksek rekabet koşullarında, organizasyonel hedeflere ulaşma anlamında, örgütü rakiplerine karşı bir adım öne çıkarmıştır.

Örgütler de, organizasyon yapılarını değiştirmek zorunda kalmış, daha bireyci, kariyer yolları açık, performans kriterlerinin kariyer basamakları için çok önemli olduğu yapıları benimsemek durumunda kalmışlardır. Bireylerin kariyer gelişimleri için kurumlar, eskinin aksine, her safhada etkin ve söz sahibi olmak hususunda kurumsal olarak destek vermekte ve yapılanmaktadır.

Örgütler, çalışanlarının moral, motivasyon ve verimliliklerini artırmak, çalışanları bünyesinde tutmayı başararak örgütsel bağlılıklarını artırmak, iş ve göreve uygun çalışanları belirlemek ve görevlendirmek, ilerde gerçekleşecek personel ihtiyacı için öngörü de bulunarak buraları uygun şekilde doldurmak için kariyer yönetimi ve planlamasına ihtiyaç duyacaklardır. Yoksa çalışanlar tatmin olamayacak, verimlilikleri düşecek, yeni iş arayışlarına girmeleri muhtemel olacaktır. Bu da örgütsel hedeflerden daha da fazla uzaklaşmalara neden olacaktır.

Bu gibi durumlar, stres ve yoğunluğun hat safhada olduğu bankalarda meydana gelmesi çok daha muhtemeldir. Dolayısıyla bankalar ve finans kuruluşları, bu konuda çok daha hassas davranmalı, personeline sahip çıkarak onların maksimum refah ve motivasyonu sağlamalıdır. Aksi halde örgütsel hedeflerden uzaklaşılacak, rekabet gücü zayıflayacak, bu da işletmenin süreklilik fonksiyonunu sekteye uğratarak yok olmasına bile neden olabilecektir. Çalışanların emek ve sorumluluklarına göre performansları değerlendirilmesi ve onlara uygun kariyer yollarının açık tutulması, bu zor sektörde örgütsel hedeflere doğru ilerlerken, önemli bir aşamayı atlatmak anlamına gelebilecektir.

Araştırmada, banka ve finans organizasyonlarında kariyer yönetimi uygulamaları incelenmiş, bireylerin bu konudaki yaklaşımları ve kurumsal olarak bu konuya gereken

önemin verilip verilmediği araştırılmıştır. Bireylerin demografik bilgileri, kurumdaki görevleri ve çalışma süreleri bağımsız değişken olarak alındığında, verilen cevaplar için bir ayrışma olmayacağı tahmin edilmiş, beklenildiği gibi cevaplarda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Banka türü (kamu/özel) bağımsız değişken olarak alındığında ise, bireylerin çalıştıkları bankanın kamu bankası yahut özel banka olması hususunda anlamlı bir ilişki tahmin edilmekte iken, sonuçlara bakıldığında, beklenen anlamlı ilişkiye ulaşılamamıştır. Yani; bireyler ifadeleri aynı yönde yanıtlamışlardır. Başlangıçta tahmin edilen durum, özel bankalarda kariyer yönetimi anlayışının daha fazla göz önüne alınmasıdır. Çünkü kamu bankalarının, bürokratik açılardan daha hantal bir yapıda oldukları tahmin edilmektedir. Son yıllarda, kamusal yapıdaki değişikliklerle daha bireyci ve performansa dayalı bir anlayışın hakim olmaya başlaması da anlamlı ilişki bulunamamasının nedenleri arasında savunulabilir.

Aksi bir düşünce ile yaklaşmak gerekirse, kamu bankalarının nispeten daha eski ve köklü kuruluşlar olması, tecrübelerinin daha yoğun olmasına ve kurum kültürünün daha oturmuş olmasına da neden olabilir. Muhtemelen, bu durum kariyer yönetimi ve planlaması hususunda kamu bankaları için önemli bir avantaj haline geldiği savunulmaktadır.

Kamu bankalarının, kamu gücüyle donatılmış olmaları, (tabii ki) kariyer yönetimi anlayışına engel olmadığı görülmekte, tahmin edilenin aksine, en az özel bankalar kadar bu konunun üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır. Zaten böyle olmasaydı, verilen yanıtlar incelendiğinde anlamlı ilişkilere rastlanmış olacak, özel banka çalışanları ile kamu bankası çalışanlarının verdikleri cevaplarda ayrışmalar gözlenebilecektir.

Sonuç olarak, kariyer yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması ve geliştirilmesi, bireylerin örgütsel bağlılığının, verimliliğin, motivasyonun artmasına neden oluyorsa ve örgütler, ihtiyacına uygun çalışan profiline daha çabuk ulaşabilmektelerse, bankalar için kariyer yönetimini etkili bir şekilde uygulamak hayati önem taşımaktadır. Özel sektör bankalarının karşılarında, çok daha güçlü, daha fazla imkana ve avantajlara sahip kamu bankalarının olduğu düşünüldüğünde (kamu sektörünün weber’ci itaatkar yapısının önemli bir dezavantaj teşkil ettiği halde, kariyer yönetimine gereken önemi vermeye çalıştıkları görüldüğüne göre), rekabet güçlerini koruyabilmeleri için bu konuya hak ettiği önemi vermeleri gerekliliği savunulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mpm Yayınları No: 640, Ankara, 2000.
- AKAT, İlter; Gönül BUDAK; Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir, 2002.
- AKIN, Adnan, *İnsan Kaynakları Eğitiminde Özel Rehberlik (Coaching) Yaklaşımıyla Yönetici Yetiştirme*, Kırıkkale Üniversitesi, S.B.E., Doktora Tezi, 2000.
- AKMUT, Özdemir; Ramazan AKTAŞ; Burhan AYKAÇ; M.Mete DOĞANAY; Tülin DURUKAN; M.Tamer MÜFTÜOĞLU; Öznur YÜKSEL, *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- AKYÜZ, Ömer Faruk, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayınları, 1.Bas., İstanbul, 2001.
- ALBAYRAK, Emine Gözde, *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- ALDEMİR, Ceyhan; Alpay ATAOL; Gönül BUDAK, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2.Baskı, İzmir, 2001.
- ANAFARTA, Nilgün, *Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, 2001.
- AYDEMİR, Nilgün, *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, TÜGİAD, İstanbul, 1995.
- AYDIN, Ekim Balta, *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*, Pamukkale Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2007.
- AYTAÇ, Serpil, *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 2001.
- AYTAÇ, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.
- AYTAÇ, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997.
- AYTAÇ, Serpil, *Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar, Çalışma Hayatında Dönüşümler*, Ezgi Kitabevi, 2002.
- AYTAÇ, Serpil, *Kariyer Planlaması*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 1998.

- BANDURA, A., *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, Psychological Review, 84, 191, 1977.
- BARUTÇUGİL, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- BARUTÇUGİL, İsmet, *Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi*, <http://www.rcbadoor.com>, 2006.
- BARUTÇUGİL, İsmet, *Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi*, Door Training Türkiye, <<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm>>.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, 1. Baskı, 2003.
- BEACH, Dales, *The Management of People at Work*, 4. Edition, New York: Mc Millan Publishing, 1980.
- BERBEROĞLU, Güneş, *İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi*, Amme İdaresi Dergisi Cilt:24 Sayı:1, Ankara, 1991.
- BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2003.
- CAN, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 1999.
- CAN, Halil; Ahmet AKGÜN; Şahin KAVUNCUBAŞI, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 2001.
- CASCIO, Wayne F., *Managing Human Resources*, Mc Graw-Hill, 4. Edition, 1995.
- CENZO, De; Stephen Robbins, *Human Resources Management*, John Willey, New York, Fifth Edition, 1996.
- CEYLAN, Canan, *Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk*, <http://www.isguc.org>.
- ÇALIK, Temel; Figen EREŞ, *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- ÇETİN, Canan, *Kariyer Planlaması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 1996.
- DERELİ, Toker, *Örgütsel Davranış*, Mentuş Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 1995.
- DİCLE, Ülkü, *Ekonomik Forum*, TOBB Aylık Dergisi, Yıl:6, Sayı:6, 1999.
- DRUCKER, Peter F., *Yeni Gerçekler*, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1992.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, *Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri*, Mercek, 1999.



- ERGİN, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”*, İş ve Yönetim Serisi 11, Academyplus Yayınevi, 3.Baskı, İstanbul, 2005.
- ERGÜN, Eda, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- ERYİĞİT, Süleyman, *Kariyer Yönetimi*, Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, Ekim 2000.
- FINDIKÇI, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 5.Baskı, İstanbul, 2003.
- GEREK, Meltem, *Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üni. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2009.
- GÖK, Sibel, *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- GUTTERIDGE, T.G, *Organizational Career Development Systems*, In D.Hall (Ed.) Career development in organizations, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- GÜNEŞ, Mutlu, *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- KAYNAK, Turgay, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1996.
- KESER, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.
- KESER, Aşkın, *Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar*, İş Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi, Sayı:2, Ağustos, 2002.
- KILIÇ, Gonca, *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2008.
- KING, AS., *Crescendo Model of Career Motivation and Commitment: Identity, Insight and Resilience*, International Journal of Value-based Management, 12- (1), 1999.
- KOZAK, Meryem Akoğlan, *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1326, Eskişehir, 2001.
- LEIBOWITZ, Zandy B.; Caela FAREN; Beverly L. KAYE, *Designing Career Development Systems*, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Pub., 1986.
- MANSFIEL, Robert, *Career and Individual Strategies, Man and Organization*, London: George Allen&Unwin Ltd., 1993.
- McKAY, Jack, *Workaholism; Praised or teh Plauge of School Administrators?*, AASA Journal of Scholarship and Practice, Voll, No; 2, Summer 2004.
- MERDEN, Seher, *Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1995.

- MUCUK, İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 15. Baskı, İstanbul, 2005.
- NOE, Raymond A., *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Çeviren: Canan Tekin, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.
- OKAKIN, Neslihan, *Yönetim ve Çalışma Psikolojisi*, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Dersi Yayınlanmamış Ders Notları, 2004.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil, *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Der Yayınları, Ankara, 2001.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Basılmamış İnceleme Raporu, Ankara, 1998.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil, *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Elektronik Yay. ISBN975974439-1-4, <<http://www.mcozden.com>>.
- ÖZGEN, Hüseyin; Azim ÖZTÜRK; Azmi YALÇIN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- ÖZPALA, Neslihan, *Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği*, Dokuz Eylül Üni., S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.
- PALMER, Margaret; Kenneth T. WINTERS, *İnsan Kaynakları*, Çev. Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; Tuncer TOKOL, *İşletme*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Alfa Basım Yayım, 6.Baskı, Bursa, 2005.
- SCHULER, Randall S., *Managing Human Resources*, West Publishing Comp., New York, Fifth Edition, 1995.
- SİNANGİL, Kepir Handan; Mine KILIÇ; Hakan YÖNEY; Perma ÜNALAN, *Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik*, Polater Eğitim ve Danışmanlık. 2004. <[http://www.polater.com.tr/devam.php?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&n\\_em\\_page=33](http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&n_em_page=33)>.
- SONNENFELD, Jeffrey A., *Career Management: An Introduction to Self Assesment, Career Development and Careeer Systems*, Chicago: Science Research Associates, 1984.
- ŞAHİNÖZ, Saika, *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*, YTÜ Sos. Bil. Ens., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; Adnan ÇELİK; Tahir AKGEMCİ; Abdullah SOYSAL, *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, 5.Baskı, Ankara, 1999.
- TORTOP, Nuri, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını, Ankara, 1994.

- TÜZ, Melek, Vergiliel, *Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar*, Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 4/1, 2003.
- UYARGİL, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, 1994.
- WALKER, James W., *Human Resource Planning*, Mc Graw Hill, USA, 1980.
- WERTHER, William B.; Davis KEİTH; *Human Resources and Personel Managment*, Mc Graw Hill, USA, Fifth Edition, 1996.
- YILDIRIM, Veysel, *Genel İşletmecilik I-II*, Değişim Yayınları, 1.Baskı, Adapazarı, 2000.
- YILMAZ, Ayşe Gözde, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- ZORLU, Adulkadir, *Modern Tüketim Tarihinden Tüketim Araştırmalarına Tüketim Sosyolojisi*, Glocal Yay., Ankara, 2006.

**SAYIN KATILIMCI,**

Bu anket Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında bir Yüksek Lisans Tezinde kullanmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Kıymetli zamanınızı ayırarak araştırmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Mustafa Şükrü DİLSİZ**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**KATILIMCILARLA İLGİLİ GENEL SORULAR**

1. Cinsiyetiniz: \_\_\_\_\_
2. Yaşınız: \_\_\_\_\_
3. Medeni Durumunuz: \_\_\_\_\_
4. Eğitim Durumunuz:  
(a) İlköğretim (b) Lise (c) Önlisans (d) Lisans (e) Lisansüstü
5. Göreviniz:  
(a) Şube Müdürü (b) Birim Yöneticisi (c) Şef (d) Memur
6. Kuruluşunuzdaki Çalışma Süreniz: \_\_\_\_\_
7. Kuruluşunuzun Hizmet Yılı:  
(a) 1-10 yıl (b) 11-20 yıl (c) 21 ve üzeri

**İKİNCİ BÖLÜM**

**ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGILAMA ÖLÇEĞİ**

1. Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?  
(a) Evet (b) Hayır
2. Örgütünüzde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?  
(a) Evet (b) Hayır
3. Örgütünüzde kariyer geliştirme uygulanmakta mıdır?  
(a) Evet (b) Hayır
4. Örgütünüzde kariyer danışmanları var mıdır?  
(a) Evet (b) Hayır
5. Aşağıdaki Kariyer Geliştirme Programlarından hangileri örgütünüzde uygulanmaktadır?  
(a) Kariyer Yönlendirme Merkezleri  
(b) Kariyer Danışmanlığı (Mentorluk)  
(c) Kariyer Atölyeleri (Workshops)  
(d) Eğitim ve Geliştirme Programları  
(e) İş Rotasyonu  
(f) İş Zenginleştirme  
(g) Kariyer Rehberleri  
(h) Kariyer Fuarları  
(i) Kariyer Planlama Testleri  
(j) Koçluk  
(k) Kariyer Planlama Grupları

**Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.**

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum  
(2) Katılmıyorum  
(3) Fikrim Yok  
(4) Katılıyorum  
(5) Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.					
2. Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.					
3. Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.					
4. Kariyer yönetimi, iş gücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitir ve harekete geçirir.					
5. Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için, temel misyon ve stratejilerine uygun kişilerle çalışmak zorundadırlar.					
6. Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir.					
7. Transferler, örgüt içerisinde gerçekleştirilen yatay pozisyon değişiklikleridir.					
8. Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da artırmayı amaçlamaktadırlar.					
9. Örgütsel yedekleme planlamasıyla çalışanların kapasitelerinin geliştirilerek, birkaç anahtar pozisyona hazırlanması mümkün olabilmektedir.					
10. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar, kariyer yönetim programlarından beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir.					
11. Ödüllendirme, çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.					
12. Belirli bir personel devir hızı, yeni yetenek akışı ve örgüt içi kariyer ilerlemesi için açık boşlukları doldurmak, örgütün amaçları arasında yer almaktadır.					
13. Örgütün emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunu belirlemesi gerekmektedir.					
14. Kariyer planlaması, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak ve onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmaktır.					
15. Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır.					
16. Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır.					
17. Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.					
18. Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.					

19. Kariyer geliştirme, verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.					
20. Kariyer merkezleri, çalışanların becerilerini, ilgilerini, değer ve düşüncelerini değerlendirmektedirler.					
21. Kariyer danışmanlığı (mentorluk), çalışanın kendini analiz etmesine, meslek ve kariyer hakkında bilgi sağlanmasına ve örgüt ile çalışanın birbirine uyumlaşmasını sağlar.					
22. Kariyer atölyeleri çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur.					
23. Kariyer geliştirme programları içinde eğitim, insanların işe girdikten sonra ilerleme ve gelişmelerine devam etmelerine yardımcı olur.					
24. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.					
25. İş zenginleştirme, çalışanları kendi İşlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermektir.					
26. Kariyer rehberi, deneyimsiz çalışana, kariyer gelişiminde ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir.					
27. Kariyer fuarları, üniversite öğrencilerini ve mezunlarını örgütlerle yüz yüze buluşturmayı hedeflemektedir.					
28. Kariyer planlama testleri aday seçiminde kullanılan yazılı testler adayın yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin, ilgi ve tercihlerinin ortaya çıkarılıp değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.					
29. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.					
30. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanların kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır.					

## ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Kırıkkale’de doğdu. İlkokulu Mustafa Necati İlköğretim Okulu’nda, ortaokulu Kırıkkale Anadolu Lisesi’nde, liseyi de Etimesgut Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2002 yılında kazandığı Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nden Temmuz 2006’da mezun oldu.

Lisans öğrenimi süresince, aile işletmeleri olan Yeni Eczane’de ticaret ve işletmecilik faaliyetlerinde bulundu. 2007 yılı Ekim ayı itibariyle T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Yahşihan Şubesi’nde Asistan Servis Görevlisi olarak göreve başladı ve Aralık 2010’da bu kurumdan istifaen ayrıldı. Ardından başlattığı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Stajını, aday meslek mensubu olarak sürdürmektedir.

Bekâr olan Dilsiz, İngilizce bilmektedir.