

T. C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

145860

Yüksek Lisans Tezi

KARİYER GELİŞTİRME VE 1. HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ  
KOMUTANLIĞINDA BİR UYGULAMA

Danışman

PROF. DR. BÜLENT TOKAT

145860

Hazırlayan

Engin ÜYE

0291013172

Kütahya – 2004

## Kabul ve Onay

Engin ÜYE'in hazırladığı "Kariyer Geliştirme ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

08 / 07 / 2004

### Tez Jürisi

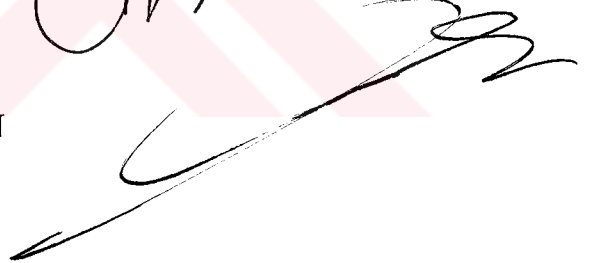
Prof. Dr. Bülent TOKAT(Danışman)



Yrd.Doç. Dr. N. Derya ERGUN

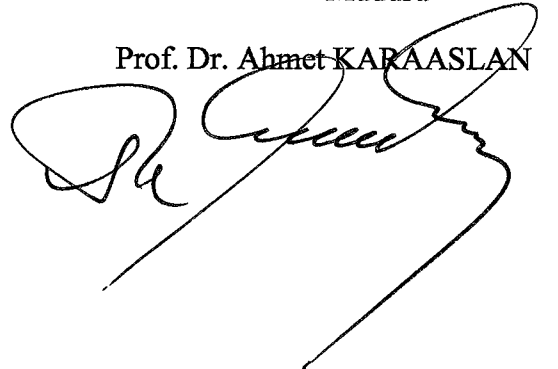


Yrd. Doç. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN



Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

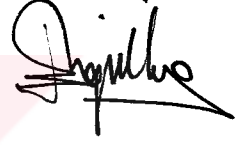


## Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kariyer Geliştirme ve 1.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08/07/2004

Engin ÜYE



## ÖZGEÇMİŞ

21 Haziran 1975 yılında Kütahya'da dünyaya geldi. İlk ve orta öğrenimini Kütahya'da tamamladıktan sonra 1989 yılında İzmir Maltepe Askeri Lisesi kazandı. Lise öğrenimini başarıyla tamamlayarak 1993 yılında mezun oldu ve Hava Harp Okulu'na girdi. 30 Ağustos 1997 yılında Teğmen olarak Hava Harp Okulundan mezun oldu. Halen 1 nci Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında Üsteğmen rütbesinde Personel Subayı olarak görev yapmakta olan Engin ÜYE bekar ve İngilizce bilmektedir.



## ÖZET

Son zamanlarda çalışma yaşamında sıkça kullanılan kavramların başında gelen kariyer; bireyin iş yaşamı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir. Kariyer bireyin ve örgütün ortak sorumluluğunda gelişen bir kavramdır.

Kariyerin örgütsel boyutunu ilgilendiren kariyer yönetimi, işgörenlerin bilgilerine yatırım yapma ve örgütün faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli entelektüel ve yaratıcı kapasite oluşturmak için temel araçtır. İşgörenin iş yaşamında sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer yönetimiyle, işgörenlerin örgüt içindeki hareketlilikleri sağlanabilmekte ve böylece işgörenler motive edilebilmektedir. Kariyer yönetimin iyi uygulandığı örgütlerde işgörenler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilmekte veya tahmin edebilmektedirler. İşgörenlerin bunu bilmesi, motivasyonunu arttırmakta, işine ve örgüte bağlılığını kuvvetlendirmektedir.

Kariyer yönetimin bir işlevi olan ve bireyin mevcut konumundan gitmek istediği yere hareketini gösteren bir modeli oluşturan kariyer planlaması, gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenlerin motive edilmesi, işgörenlerin yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve iş görenin kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır.

Birey ve örgütün istek ve amaçları doğrultusunda kariyer planlaması ve kariyer yönetimini uyumlaştıran bir insan kaynakları yönetimi işlevi olan kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir. Kariyer geliştirmenin temel amacı yönetimin işgörelere kariyerlerini geliştirmelerine destek olmasıdır

Sanayi toplumunda örgütlerde işgücünün niteliğinde fiziksel kapasite ön plandayken, bilgi toplumuna geçişle birlikte daha çok işgücünün bilgi ve yetenekleri ön plana çıkmış ve kariyer geliştirme faaliyetleri hem bireyler hem de örgütler için büyük bir önem kazanmıştır.

## ABSTRACT

Career, one of the words used frequently in working life nowadays, is a process consisting individual's occupational progress and works, behaviors and attitudes related with his/ her position. Career is a concept developing in the mutual responsibility of individual and organization.

Career management, which is related with the organizational dimension of career, is a basic tool for investing on employee's knowledge and establishing an intellectual creative capacity which is necessary for organizational work continuity. For employee's healthy progress, career management is essential. Career management provides mobility of workforce in organization, thus employees can be motivated. Employees may know and predict which status they may get after sometime in the organizations in which management is good. Employees' knowing this raise the motivation level among employees and their loyalty to organization and work is strengthened.

Career planning, which is one of the function career management and which shows the road map from the very beginning, is very important both for organizational reasons such as raising the service quality, workforce profitability, customer satisfaction, and providing workforce planning, cutting down workforce rotation speed, and for individual reasons such as evaluating employees according to their capabilities, and raising job satisfaction, self-recognition of employees.

Career development, which is function of human source management and which coordinates the career planning and career management according to individual wish and objective, is programs, actions and activities applied for an individual reach his/her career objectives during the work life. Basic objective of career development is to support management in encouraging employee's career development.

While physical capacity was vital in workforce in Industrial society, knowledge and capability of workforce has gained an importance in information society, thus career development activities has gained a lot importance for both individuals and organizations.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLOLAR.....	xiii
ŞEKİLLER.....	xvi
GRAFİKLER.....	xvii
KISALTMALAR.....	xviii
TEZ HAKKINDA.....	xix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KARİYERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. KARİYERİN TANIMI	5
1.2. KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI ve GELİŞİMİ	8
1.3. KARİYERİN ÖNEMİ ve KAPSAMI	10
1.4. YAŞAM DÖNEMLERİ İLE KARİYER İLİŞKİSİ ve KARİYER DÖNEMLERİ	12
1.4.1. Yaşam Dönemleri ile Kariyer İlişkisi	12
1.4.1.1. Yaşam Gelişim Dönemlerinde Erik Erikson Yaklaşımı	12
1.4.1.2. Daniel Levinson'un Yetişkin Yaşam Gelişim Dönemi Yaklaşımı	16
1.4.2. Kariyer Dönemleri	18
1.4.2.1. Keşif	19
1.4.2.2. Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı	20
1.4.2.3. Kariyer Ortası	22
1.4.2.4. Kariyer Sonu	24
1.4.2.5. Emeklilik	24

1.5.	KARİYERİN BOYUTLARI	25
1.5.1.	Bireysel Boyut	25
1.5.2.	Örgütsel Boyut	27

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ

2.1.	KARİYER YÖNETİMİNİN TANIMI	29
2.1.1.	Bireysel Kariyer Yönetiminin Tanımı	30
2.1.2.	Örgütsel Kariyer Yönetiminin Tanımı	31
2.2.	KARİYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ ve GEREKLİLİĞİ	32
2.3.	ÖRGÜTSEL KARİYER YÖNETİMİ KARARLARI	34
2.3.1.	Terfi	34
2.3.2.	Transferler veya Yer Değiştirme	35
2.3.3.	İşten Çıkartılma	36
2.3.4.	Emeklilik	37
2.3.5.	Örgütsel Yedekleme	37
2.4.	ÖRGÜTSEL KARİYER YÖNETİM SÜRECİ: KARİYER PLANLAMASI	40
2.4.1.	Kariyer Planlamasının Tanımı	40
2.4.2.	Kariyer Planlamasının Önemi	41
2.4.3.	Kariyer Planlamasının Amaçları	42
2.4.4.	Kariyer Planlamasının Aşamaları	43
2.4.5.	Kariyer Planlamasında Taraflara Düşen Roller	46
2.4.6.	Kariyer Yolları	47
2.4.6.1.	Kariyer Yolları Çeşitleri	50
2.4.6.1.1.	Geleneksel Kariyer Yolu	50
2.4.6.1.2.	Çift Basamaklı Kariyer Yolu	52



2.4.6.1.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu	53
2.4.6.2. Kariyer Yollarının Özellikleri	54
2.4.6.3. Kariyer Yollarının Belirginleştirilmesi	55
2.4.7. Kariyer Kalıpları	56
2.4.7.1. Kararlı Kariyer Kalıbı	56
2.4.7.2. Doğrusal (Geleneksel) Kariyer Kalıbı	56
2.4.7.3. Kararsız Kariyer Kalıbı	56
2.4.7.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	57
2.4.8. Kariyer Planlamasının Etkileri	57
2.4.8.1. Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri	57
2.4.8.2. Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri	60
2.5. KARIYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTE SAĞLADIĞI YARARLAR	61
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>KARIYER GELİŞTİRME</b>	
3.1. KARIYER GELİŞTİRME KAVRAMININ TANIMI	64
3.2. KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ	68
3.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi	68
3.2.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi	68
3.3. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMLERİ	69
3.3.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması	70
3.3.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları	70
3.3.3. Kariyer Geliştirme Bilgi Sistemi	72
3.4. ÖRGÜTSEL KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMLARI	73
3.4.1. Kariyer Haritaları	75
3.4.2. Kariyer Merkezleri	76
3.4.3. Kariyer Atölyeleri	77
3.4.4. Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları	78

3.4.5. Kariyer Rehberliği	78
3.4.6. İş Zenginleştirme	79
3.4.7. Kariyer Danışmanlığı	80
3.4.8. Eğitim ve Geliştirme Programları	85
3.4.9. Koçluk	86
3.4.10.Kariyer Planlama Grupları	87
3.4.11.İş Rotasyonu	88
3.4.12.Özel Gruplar İçin Programlar	89
<b>3.5. KARIYER GELİŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR</b>	<b>89</b>
3.5.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar	89
3.5.1.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	90
3.5.1.2. Çift Kariyerli Eşler	92
3.5.1.3. Ay Işığı Sorunu	95
3.5.1.4. Çift Kariyerlilik	96
3.5.2. Kariyer Dönemi Sorunları	96
3.5.2.1. Kariyer Başlangıç Dönemi Sorunları	96
3.5.2.2. Kariyer Ortası Dönemi Sorunları	97
3.5.2.3. Kariyer Sonu Dönemi Sorunları	99
3.5.3. Kariyer Engelleri	101
3.5.3.1. Gözden Düşme	101
3.5.3.2. İşten Çıkartılma	102
3.5.3.3. Stres ve Tükenmişlik	102
3.5.3.4. Engellenme	104
<b>3.6. KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTE SAĞLADIĞI YARARLAR</b>	<b>105</b>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 1. HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ KOMUTANLIĞINDA KARIYER GELİŞTİRME ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI	109
4.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	109
4.3.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	109
4.4.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	109
4.4.1.	Örgütte Kariyer Geliştirme Çalışmaları	109
4.4.2.	Örgütün Kariyer Yolları Konusunda İşgörenleri Bilgilendirmesi	110
4.4.3.	Örgütün Kariyer Planlama Konusunda İşgörelere Verdiği Danışmanlık Hizmeti	110
4.4.4.	Örgütün Bireysel Kariyer Planlarına Verdiği Destek	111
4.4.5.	Örgütün Uyguladığı Eğitim ve Geliştirme Programları	111
4.4.6.	Örgüt İçerisindeki Görev Yeri Değişiklikleri	112
4.4.7.	Örgüt İçerisindeki Görevlendirmelerin Alınan Eğitim ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılması	113
4.4.8.	Örgütte Uygulanan İşe Alıştırma Eğitimleri	113
4.4.9.	Örgütteki Görev Yeri Değişiklerinin İşgörenle Görüşülmesi	114
4.5.	ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER	115
4.5.1.	Tarihçe	115
4.5.2.	Örgüt Şeması	116
4.6.	ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	120
4.6.1.	Hipotezlerin Test Edilmesi	121
4.6.1.1.	Örgütte Kariyer Geliştirme Çalışmaları	121
4.6.1.2.	Örgütün Kariyer Yolları Konusunda İşgörenleri Bilgilendirmesi	124
4.6.1.3.	Örgütün Kariyer Planlama Konusunda İşgörelere Verdiği Danışmanlık Hizmeti	127

4.6.1.4. Örgütün Bireysel Kariyer Planlarına Verdiği Destek	129
4.6.1.5. Örgütün Uyguladığı Eğitim ve Geliştirme Programları	132
4.6.1.6. Örgüt İçerisindeki Görev Yeri Değişiklikleri	135
4.6.1.7. Örgüt İçerisindeki Görevlendirmelerin Alınan Eğitim ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılması	137
4.6.1.8. Örgütte Uygulanan İşe Alıştırma Eğitimleri	140
4.6.1.9. Örgütteki Görev Yeri Değişiklerinin İşgörenle Görüşülmesi	142
4.6.2. Araştırmanın Sonucu	144
SONUÇ	146
EKLER	149
KAYNAKÇA	152
DİZİN	156

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1.1 : Erikson'un Psiko-Sosyal Gelişme Kuramı -Yaşamın 8 Evresi.....	13
Tablo-3.1: Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları.....	71
Tablo-4.1: Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu.....	122
Tablo-4.2: Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	122
Tablo-4.3: Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	123
Tablo-4.4: Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu.....	123
Tablo-4.5: Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Görev Yıllarına Göre Scheffe Testi Tablosu.....	124
Tablo-4.6: Kariyer Yolları Konusunda İşgörenlerin Bilgilendirilmesine İlişkin Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu.....	125
Tablo-4.7: Kariyer Yolları Konusunda İşgörenlerin Bilgilendirilmesinin Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	125
Tablo-4.8: Kariyer Yolları Konusunda İşgörenlerin Bilgilendirilmesinin Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	126
Tablo-4.9: Kariyer Yolları Konusunda İşgörenlerin Bilgilendirilmesinin Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu.....	126
Tablo-4.10: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu.....	127
Tablo-4.11: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	127
Tablo-4.12: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	128
Tablo-4.13: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu.....	128
Tablo-4.14: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Görev Yıllarına Göre Scheffe Testi Tablosu.....	129
Tablo-4.15: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu.....	130

Tablo-4.16: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	130
Tablo-4.17: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	131
Tablo-4.18: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu.....	131
Tablo-4.19: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Görev Yıllarına Göre Scheffe Testi Tablosu.....	132
Tablo-4.20: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu.....	133
Tablo-4.21: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	133
Tablo-4.22: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	134
Tablo-4.23: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu.....	134
Tablo-4.24: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Görev Yıllarına Göre Scheffe Testi Tablosu.....	135
Tablo-4.25: Görev Yeri Değişikliklerinin Plana Uygun Yapılmasının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu.....	136
Tablo-4.26: Görev Yeri Değişikliklerinin Plana Uygun Yapılmasının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	136
Tablo-4.27: Görev Yeri Değişikliklerinin Plana Uygun Yapılmasının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	137
Tablo-4.28: Görev Yeri Değişikliklerinin Plana Uygun Yapılmasının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu.....	137
Tablo-4.29: Görevlendirmelerin Alınan Eğitim Ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılmasının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu.....	138
Tablo-4.30: Görevlendirmelerin Alınan Eğitim Ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılmasının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	138
Tablo-4.31: Görevlendirmelerin Alınan Eğitim Ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılmasının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	139
Tablo-4.32: Görevlendirmelerin Alınan Eğitim Ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılmasının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu.....	139
Tablo-4.33: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu.....	140

Tablo-4.34: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	140
Tablo-4.35: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Başkanlıklara Göre Scheffe Testi Tablosu.....	141
Tablo-4.36: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	142
Tablo-4.37: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu.....	142
Tablo-4.38: Görev Yeri Değişikleri İşgörenle Görüşülerek Yapılmasının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu.....	143
Tablo-4.39: Görev Yeri Değişikleri İşgörenle Görüşülerek Yapılmasının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	143
Tablo-4.40: Görev Yeri Değişikleri İşgörenle Görüşülerek Yapılmasının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu.....	144
Tablo-4.41: Görev Yeri Değişikleri İşgörenle Görüşülerek Yapılmasının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu.....	144

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil-1.1: Kariyer Dönemleri.....	19
Şekil-2.1: Sabancı Holding Yönetici Geliştirme Programı.....	33
Şekil-2.2: Kariyer Planlamada Tarafların Üstlenmesi Gereken Roller.....	47
Şekil-2.3: Kariyer Hareketlerinde 3 Boyutlu Model.....	49
Şekil-2.4: Geleneksel Kariyer Yolu.....	51
Şekil-2.5: Çift Basamaklı Kariyer Yolu.....	52
Şekil-2.6 : Ağ Tipi Kariyer Yolu.....	54
Şekil-3.1: Kariyer Geliştirme Sistemi.....	67
Şekil-4.1: 1.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığının Örgüt Şeması.....	117





**GRAFİKLER LİSTESİ**

Grafik-4.1: Mühendis Subayların Başkanlıklara Göre Dağılımı.....	120
Grafik-4.2: Mühendis Subayların Uzmanlıklarına Göre Dağılımı.....	120
Grafik-4.3: Mühendis Subayların Görev Yıllarına Göre Dağılımı.....	121



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>VBŞKLIK</b>	İşgörenleri Başkanlıklara Göre Tanımlamak İçin Oluşturulan Değişken
<b>VUZM</b>	İşgörenleri Uzmanlıklarına Göre Tanımlamak İçin Oluşturulan Değişken
<b>VYIL</b>	İşgörenleri Görev Yıllarına Göre Tanımlamak İçin Oluşturulan Değişken
<b>VKRYGLŞ</b>	Örgütte Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Test Edilmesi İçin Oluşturulan Değişken
<b>VKRYYOL</b>	Örgütün Kariyer Yolları Konusunda İşgörenleri Bilgilendirmesinin Test Edilmesi İçin Oluşturulan Değişken
<b>VDANIŞ</b>	Örgütün Kariyer Planlama Konusunda İşgörelere Verdiği Danışmanlık Hizmetinin Test Edilmesi İçin Oluşturulan Değişken
<b>VDESTEK</b>	Örgütün Bireysel Kariyer Planlarına Verdiği Desteğin Test Edilmesi İçin Oluşturulan Değişken
<b>VEĞT</b>	Örgütün Uyguladığı Eğitim ve Geliştirme Programlarının Test Edilmesi İçin Oluşturulan Değişken
<b>VYDEĞİŞ</b>	Örgütün Görev Yeri Değişiklerinin Plana Uygun Yapılmasının Test Edilmesi İçin Oluşturulan Değişken
<b>VGÖREV</b>	Örgütteki Görevlendirmelerin Alınan Eğitim ve İşgörelerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılmasının Test Edilmesi İçin Oluşturulan Değişken
<b>VIŞALŞE</b>	Örgütte Uygulanan İşe Alıştırma Eğitimlerinin Test Edilmesi İçin Oluşturulan Değişken
<b>VGÖRÜŞ</b>	Örgütte Görev Yeri Değişiklerinin İşgörelle Görüşölerek Yapılmasının Test Edilmesi İçin Oluşturulan Değişken



**TEZ HAKKINDA**

## ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Yirminci yüzyılın son yirmi yılından itibaren her alanda yaşanan hızlı bir değişim, yeni bir dünya düzeni yaratmıştır. Küreselleşme olarak isimlendirilen bu değişimin bilgi ve enformasyon teknolojisini öne çıkaran özelliğinin de; işgücünün niteliklerinden küresel pazarlara, üretim teknolojisinden yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı örgütlere kadar birçok alanda radikal değişimleri de beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu değişikliklerin en önemlisi işgücünün niteliğinde meydana gelmiştir. Daha önceleri işgücünün niteliğinde fiziksel kapasite ön plandayken, artık daha çok iş gücünün bilgi ve yetenekleri ön plana çıkmaktadır.

Vizyonu “Başta Hava Kuvvetleri olmak üzere öncelikle ulusal havacılık gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak milli havacılık ve uzay sektörünün geleceğini oluşturacak bir teknoloji merkezi olmak” olan 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında işgücünün bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinde kariyer geliştirme faaliyetlerine gereken önem verilmekte midir?

## ARAŞTIRMANIN AMACI

Birey ve örgütün istek ve amaçları doğrultusunda kariyer planlaması ve kariyer yönetimini uyumlaştıran bir insan kaynakları yönetimi işlevi olan kariyer gelişmenin temel amacı yönetimin işgörenlere kariyerlerini geliştirmelerine destek olmasıdır. Bu araştırmada 1.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı yürütülen kariyer geliştirme çalışmalarını incelemiştir.

## ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

1950’ler, 1960’lar ve 1970’lerdeki örgütsel kariyer devri son 15 yılda yönetsel-örgütsel alandaki değişimler karşısında sona ermiştir. Örgütteki işleri temel alan geleneksel yönetim ve örgüt yaklaşımları istikrar, basamaklar ve açık iş tanımları üzerinde durmuştur. Buna karşılık yeni yaklaşımlarda örgütün hızla değişen iş ortamına sürekli olarak uyumu vurgulanmaktadır. Örgütleri sabit roller topluluğu olarak görme yerine, öğrenen sistemler olarak ele almak gereği ortaya çıkmıştır. Bu değişimler sonucunda örgütler küçülmek zorunda kalmış ve yönetim kademeleri azalmıştır. Bu gelişmeler sonucunda iş garantisi azalan ve sık sık iş değiştirmek zorunda kalan birey

kendi kariyerini yönetmek zorunda kalmıştır. Böylece kariyer kavramı büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır. Bireyler örgüt tarafından kariyerlerini geliştirmeleri konusunda destek görmedikleri takdirde başka bir örgüte geçebilmektedirler. Ancak 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı gibi örgütlerde işgören transferi daha çok işgörenlerin isteği dışında gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütün kariyer geliştirme faaliyetlerine verdiği önem işgörenler açısından daha da önemli bir duruma gelmektedir.

### **ARAŞTIRMADA HİPOTEZ**

1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında kariyer geliştirme faaliyetlerine gerekli önem verilmekte ve işgörenlerin görüşlerinde başkanlıklara, uzmanlıklara ve görev yıllarına göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma mühendis subayların örgütte diğer subaylara göre daha uzun süre görev yapmaları ve örgütü daha iyi tanımaları nedeniyle 72 mühendis subayın görev yaptığı Teknoloji Üretim Komutanlığında gerçekleştirilmiştir.

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırma verileri Teknoloji Üretim Komutanlığında görevli mühendislere uygulanan anketlerden elde edilmiş ve SPSS programında analizleri yapılmıştır.

## GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamaları, gelişen ve değişen teknolojiler karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları en değerli hazine olan insan kaynağına önem vermeleri ve insana yatırım yapmaları gerekmektedir.

Bu nedenle işgörenlerin bireysel hedefleri ile örgüt hedefleri uyumlaştırılmalı ve işgörenlerin işi daha iyi yapabilmeleri için kendilerini geliştirmelerine ve örgüt içerisinde yükselmelerine fırsat verilmelidir. Bu durum “KARİYER” konusunu ortaya çıkarmaktadır.

Birey açısından bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Kariyer başarısının anlamı; para, statü ve diğer fırsatlardan yararlanabilme olanaklarını beraberinde getirmektedir. Özellikle son zamanlarda kariyer başarısının anlamı değişmiş ve gelişmiştir. Bunların içinde para ve statü olmakla beraber daha önemli olarak gelişen anlamı; işgörenlerin işten elde ettikleri ruhsal kazançları artırmaktadır. İşgörenler, kendilerine bireysel ilgi gösteren örgütlere sadık davranmaya eğilimlidirler. Yükselme olanakları ve kariyer gelişim fırsatları vaat eden bir örgütün parçası olabilmek, en az alınan ücret ya da ek yararlar kadar önemlidir.

Kariyerin örgütsel boyutunun merkezinde birey bulunmasına rağmen bu aşamada devreye uyum konusu girmekte ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların birbiri ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bir anlamda örgütsel kariyer bireyin bulunduğu örgüt içindeki durumunu temel almaktadır.

Kariyerin bireysel boyutu ile örgütsel boyutunun bütünleştirilmesi ise kariyer geliştirme ile mümkün olmaktadır. Bu amaçla örgütler kariyer geliştirme programlarını uygulamakta ve insan kaynağından en etkin şekilde yararlanmaya çalışmaktadırlar.

Kariyer geliştirilmenin incelendiği çalışmanın birinci bölümünde kariyer kavramının kavramsal çerçevesi açıklanmış ve yaşam dönemleri ile kariyer dönemleri arasındaki ilişki ile kariyerin bireysel ve örgütsel boyutu incelenmiştir.

İkinci bölümde kariyer yönetimi ve planlamasının tanımları yapılarak örgütsel kariyer yönetim araçları ve kariyer planlama aşamaları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde kariyer geliştirme programları ve kariyer geliştirmede karşılaşılan sorunlar incelenerek kariyer geliştirmenin örgüte sağladığı yararları değinilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise Eskişehir 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında konuya ilişkin bir uygulama yapılmıştır.





**TEZ METNİ**





**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**KARİYERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

## 1.1. KARIYERİN TANIMI

Kariyer kavramı, son zamanlarda çalışma yaşamında sıkça kullanılan kavramların başında gelmektedir. Türkçe’de tam karşılığı bulunmayan kariyer kelimesi İngilizce “**CAREER**”, Fransızca “**CARRIERE**” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’ye girmiştir.<sup>1</sup> Kariyerin farklı açılardan tanımlandığı görülmektedir. Günlük yaşamda kariyer; ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarına gelecek şekilde kullanılmaktadır.<sup>2</sup> Diğer bir tanıma göre kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır.<sup>3</sup> Kariyer ile ilgili diğer tanımlar şöyle sıralanabilir:

Kariyer, seçilen bir iş yaşamında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.<sup>4</sup>

Kariyer, bireyin işi ile ilgili pozisyonları, bireysel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır.<sup>5</sup>

Kariyer, bir bireyin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak tutum ve davranışlar dizisidir.<sup>6</sup> Bu tanıma göre kariyer kavramının içeriği ile ilgili şunlar söylenebilir:<sup>7</sup>

- Kariyer terimi yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan bireylerle ilgili değildir. Daha “demokratikleşmiş” bir anlama sahiptir. Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın işgörenin iş yaşamı boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri vardır; ancak yönetici sekreterlerinin de kariyeri bulunmaktadır.

<sup>1</sup> Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, “Mükemmel Yönetim Stratejileri”. *Capital Guide*, İstanbul, Şubat, 1995, s.17.

<sup>2</sup> Lawrence A.KLAFT, Robert G.MURDİCK, Frederick E.SCHUSTER, *Human Resource Management*. Charles E.Meritt Company, A Bell and Howell Company, Florida, 1985, s.371.

<sup>3</sup> Serpil AYTAÇ, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.17.

<sup>4</sup> Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.152.

<sup>5</sup> Tuğray KAYNAK, *İnsan Kaynakları Planlaması*. Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1996. s.162.

<sup>6</sup> Douglas T. HALL, *Personel Management*. McGraw-Hill Inc.1991.s.264.

<sup>7</sup> CAN,AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, *a.g.e.*, s.153.

- Kariyer terimi, yalnızca dikey hareketliliğin, diğer bir ifadeyle örgütün üst basamaklarına yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değildir. İşgörenin çoğunun yükselme için mücadele vermesine rağmen, şu an yaptıkları işlerden ve buldukları konumdan hoşnut olup, yükselmek istemeyen işgören de bulunmaktadır.

- Kariyer terimi, bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış işgören de bulunmaktadır.

- Örgütlerin bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. İşgörenler de kendi kariyerlerinin planlanması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır.

Kariyer, bir bireyin çalışabileceği, yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.<sup>8</sup>

Geniş anlamda kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir bireyin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzuları gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o örgütte ilerleyebilmesi anlamını taşır.<sup>9</sup>

- Daha geniş açıdan kariyer, işgörenin kurum içerisinde yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içerisinde gelişmesini ve yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade edilebilir ve bireyin yaşamı boyunca çalıştığı işle ilgili deneyimler bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>10</sup>

Bu tanım hem bireyin çalıştığı işler gibi nesnel olayları, hem de bireyin tutumları, değerleri, motivasyonu ve beklentileri gibi öznel görüşleri içermektedir. Bu nedenle hem bireyin işle ilgili eylemleri, hem de bu eylemlere karşı tutumları, davranışları, kariyerin bir parçasıdır. Ayrıca bu tanım, kariyerlerin zaman içinde yaşam

<sup>8</sup> Nilgün AYDEMİR, 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. TÜGİAD, İstanbul, 1995, s.1.

<sup>9</sup> AYTAC, a.g.e., s.17.

<sup>10</sup> a.g.e., s.18.

ve hizmet süresine göre geliştiği ve mesleği ne olursa olsun herkesin bir kariyere sahip olduğu görünüşü ile benzeşmektedir.<sup>11</sup>

Görüldüğü üzere kariyer, değişik bireyler için değişik anlamlar taşımaktadır. Kariyerin bu farklı kullanımlarını birkaç maddeyle özetlemek gerekirse:<sup>12</sup>

- **İlerleme ve Gelişme:** Bu görüş, kariyeri bir örgütte basamaksal yapıda hep yukarı doğru gidişi olan bir hareket olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kariyer başarısı, terfi ve maaşla ölçülür.

- **Yaşam Süresince Birbiri Ardına Girişilen İşler:** Burada da kariyerin objektif olarak verilen bireysel bir iş tarihçesi olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin; bireyin yaşamı boyunca yer aldığı dört örgütte yaptığı toplam on yedi ilgili ve ilgisiz iş gibi.

- **Meslek ve İş:** Bu görüşe göre bazı meslekler (yöneticilik, belli bir konuda uzmanlık, hukuk, tıp ve askeri işgören gibi) kariyer olarak görülmekte, diğerleri ise (garsonluk, işçilik, memurluk, daktiloculuk gibi) iş olarak ele alınmaktadır.

- **Bireysel Olarak Elde Edilen İşle İlgili Davranış ve Tutumlar:** Bu görüşe göre kariyer, bir bireyin yaşam süresi içinde, işle ilgili deneyimler ve faaliyetleriyle bağlantılı, bireysel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir. Bu tanım, bireyin yaşam süresi içinde hem elde ettiği işler gibi objektif özellikleri; hem de değerler, tutumlar gibi subjektif özellikleri içine almaktadır. Bununla birlikte bu tanım, belirli bir birey için başta sözü edilen ilerleme, gelişme kelimesinin ne anlam ifade ettiği konusunda yargıda bulunmaz. Bir bireyin kariyerindeki başarı derecesi, başkalarınınkini ile değil, o bireyin kendi özdeğeriyle ilişkilendirilmelidir.

Kariyerle ilgili bütün bu tanımları incelediğimizde ortak noktalarının, çalışan bireyin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru çıkarak, yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülür. Sonuç olarak kariyer bireyin iş yaşamı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir.

<sup>11</sup> AYTAÇ, a.g.e., s.19.

<sup>12</sup> KLAFT, MURDİCK, SCHUSTER, a.g.e., s.379.

Kariyer, bir bireyin karşılanabilecek olan olanakları, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar.<sup>13</sup>

## 1.2. KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI ve GELİŞİMİ

Kariyere olan bakış II. Dünya Savaşı'nı izleyen ekonomik gelişmelerin yaşandığı dönemde şekillenmiştir. Savaştan sonra, Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmışlardır. Bu büyüme aynı zamanda mevcut örgütlerin büyümelerini de sağlamış ve çok fazla sayıda yeni örgütlerin açılmasına fırsat vermiştir. Bu ortamda, insan sermayesine olan gereksinim de oldukça artmıştır. Bireyler kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele almışlar ve örgütsel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı ile, örgütsel kariyer bireyin yaşamı boyunca aynı örgütte edindiği iş deneyimlerini kapsamaktadır.<sup>14</sup>

Kariyer kavramı, tam anlamıyla 1970'li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır.<sup>15</sup> Ancak tarihe baktığımızda kariyerin modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı on altıncı yüzyıldan başlayarak özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir.<sup>16</sup>

Kariyer kavramının on altıncı yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Melekler Psikolojisi" kitabı ile başlamıştır. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve O Hara'nın "Kariyer Gelişimi; Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ek olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercihi Teorisi" kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir.<sup>17</sup> 1970'li yıllardan bu yana ise, kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur.<sup>18</sup>

<sup>13</sup> AYTAÇ a.g.e., s.20.

<sup>14</sup> K.Ümit TÜRK, Kariyer Planlama, [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net), 28.12.2003. s.4.

<sup>15</sup> BUDAK, a.g.e., s.18.

<sup>16</sup> Nuri TORTOP, Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s.91-92.

<sup>17</sup> AYTAÇ, a.g.e., s.11-12.

<sup>18</sup> Nilgün AYDEMİR, "Kariyerinizi Nasıl Planlıyorsunuz?", TUGİAD İntermedya Ekonomi, 1996, s.4.

1970'li yıllarda örgüte ve bireye güven sağlamak amacıyla, her iki taraf arasında yazılı olmayan psikolojik bir sözleşme söz konusudur. Bu psikolojik sözleşme ile işgören, örgütten aldıklarına karşılık yapması gereken katkıları bir borç olarak kabul etmektedir. İki çeşit psikolojik sözleşmeden söz etmek mümkündür: **ilişkisel ve işe yönelik**. Geleneksel kariyer bakışı, işgören ve işveren arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu kabul eder. İlişkisel sözleşmeler genelde uzun dönemlidir ve yüksek derecede bir bağlılık gerektirmektedir. İşverenin sağladığı iş güvenliğine karşılık işgören bağlılık göstermektedir. Bunun tersine, işe yönelik sözleşme kısa dönemli, performansa dayalı, her iki tarafın daha düşük düzeyde bağlılık gösterdiği ve dolayısıyla anlaşmanın fesh edilmesini kolaylaştıran bir yönü bulunmaktadır. Tarihsel bir boyuttan bakıldığında, ilişkisel psikolojik sözleşme ile yaşam hem işveren hem de işgören için daha basit ve tahmin edilebilir olmaktadır. İşverenin sağladığı iş güvenliğine karşılık işgörenin örgüte olan bağlılığı söz konusudur.<sup>19</sup>

Geleneksel iş ve kariyer anlayışında iki temel unsur göze çarpmaktadır: **Sağlamlık/değişmezlik**. Mevcut birçok kariyer teorileri bireyin bulunduğu iş ortamını değişmez olarak ele almaktadır. Bu şekilde, örgütlerin varlığı kesin ve işlerde değişmez olarak kabul edilmekte ve bireyler için sürekli gelişme mümkün olmaktadır. **Basamaksal olarak yükselmek veya örgüt içerisinde hareket etmek**. Kariyere olan bu standart bakış açısında, işgören örgüt basamakları içinde sürekli ve adaletli bir şekilde yükselerek veya başka işlevsel alanlara kayarak gelişim amaçlı farklı deneyimler kazanmaktadır. Ayrıca, birçok kariyer gelişim modelleri mevcut işlerin bireylerin ilgi, yetenek ve yaşam stili tercihleri ile sürekli uyum içerisinde olacağını varsaymaktadır. Karşılıklı anlaşmaya dayalı psikolojik sözleşme, sağlam/değişmez olan ve gelişme fırsatları konusunda beklentilerin yarattığı bir iş ortamı hem işgören hem de işveren için idealdir. Birey için, işe sahip olmak bireysel olarak anlamlı bulunduğu, kurumsal basamaklar içerisinde planlı bir şekilde yükseldiği, çekici ödüller aldığı, bireysel gelişimi ve iyiliğini düşünen kuruma sadık kaldığı bir durumu ifade etmektedir. Örgüt için, bu standart model kendini her türlü ücret karşılığında örgüte adayan sürekli bir işgücü kaynağını ifade etmektedir.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> TÜRK, a.g.e., s.4.

<sup>20</sup> a.g.e., s.5.

1950'ler, 1960'lar ve 1970'lerdeki örgütsel kariyer devri son 15 yılda yönetsel-örgütsel alandaki değişimler karşısında sona ermiştir. Örgütteki işleri temel alan geleneksel yönetim ve örgüt yaklaşımları istikrar, basamaklar ve açık iş tanımları üzerinde durmuştur. Buna karşılık yeni yaklaşımlarda örgütün hızla değişen iş ortamına sürekli olarak uyumu vurgulanmaktadır. Örgütleri sabit roller topluluğu olarak görme yerine, öğrenen örgütler olarak ele almak gereği ortaya çıkmıştır. Bu değişimler sonucunda örgütler küçülmek zorunda kalmış ve yönetim kademeleri azalmıştır. Bu gelişmeler sonucunda iş garantisi azalan ve sık iş değiştirme zorunda kalan birey kendi kariyerini yönetmek zorunda kalmıştır. Böylece kariyer kavramı büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır.<sup>21</sup>

### **1.3.KARIYERİN ÖNEMİ ve KAPSAMI**

Özellikle son yıllarda örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen değişiklikler sonucunda kariyer kavramı bireyler için daha da önemli bir boyuta gelmiştir. Örgütlerin küçülmesi ve bunun sonucunda örgütlerde yönetim kademelerinin sayısının azalması örgütlerarası geçirgenliği de artırmıştır. Böylece kariyer kavramı örgüt dışına taşarak daha çok bireyin sorumluluğunda gelişmeye başlamıştır.

Ayrıca bireyin toplum içindeki durumunu ve statüsünü oluşturma isteğini gerçekleştirmede kariyer en önemli görevi üstlenmektedir. Toplum tarafından kabul gören bir işe sahip olmak bireyin toplum içindeki statüsünü güçlendirmede onun en büyük yardımcısıdır. Bu sayede birey maddi gücü de elde edecek ve kendini gerçekleştirmede büyük bir yol alacaktır.

Kariyer kavramı incelendiğinde odak noktasında insanın olduğu görülmektedir. İnsan, çalışma yaşamına atıldığı ilk günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceği yönelik planlarını yaparak basamaksal yapıda yükselmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bütün bunlar, insanın doğasından kaynaklanan psikolojik oluşumundan, tutum, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için kariyerin bireyin davranışsal yönünü de öne

<sup>21</sup> Nihat ERDOĞMUŞ, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”. 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [www.ceterisparibus.net](http://www.ceterisparibus.net), 10.03.2004, s.530-531.

çıkardığı görülmektedir. Bir diğer ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu, kısaca psiko-sosyal boyutu ön plandadır.<sup>22</sup>

Maslow gereksinimleri beş grupta sınıflandırmıştır. Bunlar;<sup>23</sup>

- Temel fizyolojik gereksinimler (Yemek, içmek, uyumak, barınmak vb.),
- Güvenlik gereksinimi (Fizyolojik gereksinimlerini gelecekte karşılamak),
- Sosyal gereksinimler (Bir gruba ait olmak, sosyal ilişkiler kurmak)
- Saygı ve statü gereksinimi (Tanınmak, takdir edilmek, itibar görmek, kendine güvenmek vb.)
- Özgerçekleştirim ve doyum gereksinimi (Kendini geliştirmek, yaratıcı olmak, tüm kapasiteyi kullanmak, zoru başarmak)

Temel fizyolojik gereksinimlerini tatmin eden ve güvenlik gereksinimini karşılayan birey artık saygı ve statü gereksinimi doğrultusunda toplum içinde saygın bir pozisyon elde etme çabası içine girecektir. Önceleri çalıştığı işinde tek amacı karnını doyurmak ve temel fiziksel gereksinimlerini karşılamak olan birey, zamanla bu gereksinimlerinde doyuma ulaştığında, örgüt içinde daha iyi bir pozisyona gelmek isteyecektir.<sup>24</sup> Bu da yanında daha fazla para ve prestij getirecektir.

Sonuç olarak örgüt içerisindeki bireyin bireysel gereksinimlerini karşıladıktan sonra kendini gerçekleştirme dürtüsü sonucunda yapacağı faaliyetler o bireyin bireysel kariyer planlamasının faaliyetlerini oluşturacaktır. Daha önce belirtildiği üzere son yıllarda meydana gelen gelişmeler ve örgütlerdeki küçülmeler sonucunda iş garantisinin azalması ve bireylerin daha sık iş değiştirme zorunda kalmaları kariyer kavramı ve kariyer planlamasının önemini hem birey hem de örgütler için bir kat daha artırmıştır.

<sup>22</sup> AYTAÇ, a.g.e., s.21.

<sup>23</sup> TÜRK, a.g.e., s.9.

<sup>24</sup> AYTAÇ, a.g.e., s.21.



## 1.4. YAŞAM DÖNEMLERİ İLE KARIYER İLİŞKİSİ ve KARIYER DÖNEMLERİ

Bireyler çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlu dönemleri tanımak ve onlarla baş etmek durumundadır. Bireyin bu dönemlerde karşılaşma ihtimalinin olduğu sorunları azaltmak için çaba göstermesi gerekecektir. Bu nedenle de bireysel gelişim dönemlerini ve özelliklerini bilmesi, bu sorunlarla mücadeleyi kolaylaştıracaktır.<sup>25</sup>

### 1.4.1. Yaşam Dönemleri ile Kariyer İlişkisi

İnsan yaşamının dönemleri ve gelişimi üzerine birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda bireysel gelişim ve kariyer arasında bir paralellik olduğu tespit edilmiştir.<sup>26</sup>

#### 1.4.1.1. Yaşam Gelişim Dönemlerinde Erik Erikson Yaklaşımı

Bireysel yaşam gelişim dönemleri ile ilgili çalışmalardan birisi Erikson'un yapmış olduğu sınıflandırmadır. Erikson, bireyin yaşam süreci içinde, Tablo-1.1'de gösterilen sekiz psiko-sosyal gelişim evresinden geçtiğini belirterek, bu evreleri açıklamıştır.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> AYTAÇ, a.g.e., s.53.

<sup>26</sup> Alpay ATAOL, Kariyer Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1989, s.6.

<sup>27</sup> "Kariyer Yönetimi ve Planlaması". <http://www2.ittu.edu.tr/~hcivelek/kariyer%20planlamasi.htm> 18.04.2004, s.4.

Tablo-1.1 : Erikson'un Psiko-Sosyal Gelişme Kuramı -Yaşamın 8 Evresi

DÖNEM	YAŞ	PSİKO-SOSYAL EVRELER	BİREYİN GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASI DURUMUNDA	BİREYİN GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMAMASI DURUMUNDA
ÇOCUKLUK DÖNEMİ	0-1	Oral-duyum dönem	Temel güvenlik	Temel güvensizlik
	2-3	Anal-kasal dönem	Bağımsızlık	Utanma,şüphe
	4-5	Fallik-lokomotor dönem	Girişimcilik	Suçluluk
	6-12	Latans (gizlilik) dönemi	Çalışkanlık	Aşağılık duygusu
YETİŞKİNLİK DÖNEMİ	13-18	Püberte ve adölesans	Kimlik kazanma	Rol karışıklığı
	19-25	İlk yetişkinlik	Sıkı dostluk	Yalnızlık
	26-40	Yetişkinlik	Üreticilik	Verimsizlik
OLGUNLUK DÖNEMİ	40+	Olgunluk	Ego bütünleşmesi	Ümitsizlik, çöküntü

**Kaynak:** “Kariyer Yönetimi ve Planlaması”. <http://www2.ittu.edu.tr/~hcivelek/kariyer%20planlamasi.htm> 18.04.2004 s.4.

• **Çocukluk Dönemi:** Bu dönem, oral-duyum dönemi, anal-kasal dönem, fallik-lokomotor dönem ve latans (gizlilik dönemi) olmak üzere dört dönemden oluşmaktadır:<sup>28</sup>

- Oral-Duyum Dönemi: Çocuğun gereksinimlerinin anne tarafından karşılanıp, çocukta temel güven duygusunun geliştirildiği dönemdir. Annenin bu güveni vermesi ile ilk kimlik temelleri atılır.Çocuk yavaş yavaş kendini ve çevresini tanımaya

<sup>28</sup> “Kariyer Yönetimi ve Planlaması”.a.g.e., s.4-5.

başlar. Bu dönemde anne ya da anne yerine tutacak birinin olmaması güvensizlik yaratacak ve ileride depresyona varabilecek sonuçlar doğurabilecektir.

-Anal-Kasal Dönem: Çocuğun az çok özerklik kazanma çabalarına yöneldiği dönemdir. Bu dönemde çocuğun kasları gelişir. Çocuk bu dönemde tuvalet eğitimini almaya başlar. Sağlıksız bir tuvalet eğitimi ve cezalar çocukta şüphe, utanma gibi hislere yol açar ki bu da ileride kendinin sınırlı, utangaç, tutucu bir kişilik sergilemesine neden olur.

-Genital-Lokomotor Dönem: Çocuğun aktifleşmeye başladığı, daha çok şey öğrenmeye istekli olduğu dönemdir. Çocuk bu dönemde kendini göstermek, ispatlamak ve başkaları tarafından bilinmek ister. Hareketleri daha rahat ve kontrollüdür. Toplumsal ilişkiler bu dönemde başlar. Bu dönem ahlak değerlerinin gelişmesi ile sona erer.

-Latans Dönem: Okul çağına gelen çocuk artık öğrenmekten daha büyük zevk alır. Öğrenmek ve öğrendiğini tekrar etmek ister. Ortak faaliyetlerde bulunmak onu mutlu eder. İşbirliğini öğrenir, görev ve sorumluluk duygusu gelişir. Bu dönemde çocuk gereken üstünlüğü ve sorumluluğu sağlayamazsa aşağılık duygusu uyanacaktır.

- **Yetişkinlik dönemi:** Bu dönem puberte-adölesan dönemi, ilk yetişkinlik ve yetişkinlik dönemi olmak üzere 3 dönemden oluşmaktadır.<sup>29</sup>

-Puberte-Adölesan Dönemi: Egonun Sentezi Dönemi de denilen bu dönem bireyin bir kimlik kazanmaya başladığı ve kendindeki fizyolojik değişimleri izlediği dönemdir. Önceki dönemlerde temel güvenlik kazanıldıysa, bu dönemde kimlik kazanılması kolaylaşır. Duygusal yönden ana-babadan koptuğu için duygusal bağımsızlığını kazanmıştır. Cinsel kimliği gelişen birey, karşı cinse ilgi duymaya başlar. Toplumca kabul edilen sosyal tutum ve fikirleri benimsemeye başlayacaktır. En önemlisi meslek seçme konusunda karar verebilecek bir düzeye gelmiş olacaktır. Bu dönemde yaptığı şeyler yüzünden başarıları takdir edilen bireyde kimlik kazanımı kolaylaşır. Bu dönemde birey için bir kariyer veya uğraş seçmek önemlidir. Birey neler

<sup>29</sup> "Kariyer Yönetimi ve Planlaması".a.g.e., s.6.

yapabileceği ve seçeceği kariyerde başarılı olmak için neler yapması gerektiğini düşünür.

-İlk Yetişkinlik Dönemi: Bu dönem çevrenin birey için çok önemli olduğu bir dönemdir. Birey bu dönemde çevresiyle ilişkilerini geliştirir. Buradaki çevre sadece yakın çevresi değil grup ve örgütlerdir. Birey bu aşamada bir mesleğe yönelmiştir. Kariyer aşamaları açısından bu dönem kariyer kuruluş ve yürütme döneminin ilk dönemlerine rastlar.

-Yetişkinlik Dönemi: Bireyin seçtiği meslekte ve kariyerde ilerleme çabasında olduğu, üretkenlik ve gelecek nesillerin yararlanabileceği faaliyet ve amaçlara yönelik bir süreçtir. Bireyler bu aşamada yetenek ve deneyimlerini, becerilerini yaratıcı ve üretken bir biçimde kullanmayı amaçlarlar. Meslekte üretkenlik bu dönemin özelliğini oluşturur. Birey üretkenlik durumuna geçemiyorsa yaşamına bir anlamsızlık ve durgunluk gelir. Psikologların orta yaş krizi dediği bu dönemde; bireyler arzu edilen birtakım davranışlar geliştiremezlerse, diğer insanlarla ilişkileri kopar, kendini dengesiz ve verimsiz hisseder. Erikson'un gelişim kuramlarını benimsemiş olan Daniel Levinson'un yapmış olduğu araştırma bulgularına göre erkeklerin hemen hemen hepsi orta yaş krizinden geçmektedir. Kadınların orta yaş krizine tutulup tutulmadığı konusunda pek inceleme yapılmamış olmasına karşılık, yapılan araştırmalarda kadınların bu dönemlerde kendi yaşamlarını kritik ettikleri görülmüştür. Birçok birey bu bunalım döneminde iş değiştirirler, boşanırlar ya da eski mesleklerini bırakıp yeni meslek seçerler. Çünkü bireyin mesleki başarısı en yüksek noktaya ulaşmış, terfiler son noktaya gelmiş ve birey için artık aşılacak meslek kademesi kalmamıştır. İşte bu durum bireyin işinden duyduğu doyumunu azaltır ve bireyi yükselbileceği başka meslek arayışına iter. Ayrıca bu dönem bireyde fizyolojik olarak da tahribat yaparak depresyon, endişe vb. gibi psikolojik rahatsızlıklar ile ülser, uykusuzluk baş ağrısı gibi psikosomatik hastalıklara da yol açabilir.

- **Olgunluk dönemi:** Son yaşam aşaması olarak kabul edilen bu dönemde bireyin kendi kendini tatmini için üretkenliğin ve yaratıcılığın doruk noktasına ulaşmasını temsil eder. Bu insan artık bütünlük kazanmış bir kişiliğe sahiptir. Yaşamı boyunca başarılı veya başarısız olduğu durumların sorumluluğunu üstlenecek bir kişilik bütünlüğüne kavuşmamışsa bu birey yıkılmaya ve ölüm korkusu duymaya

başlayacaktır. Devamlı şikayet eden, hiçbir şeyden mutlu olmayan, yaşamın ne kadar anlamsız ve kısa olduğunu söyleyip duracaktır. Bu dönem, bireyin tüm yaşamını gözden geçirip kendisini aşan bir düzeni arayış, çocukların evden ayrılması, emekliye ayrılma, kendi yaşıtından birinin ölümü gibi olaylarla başlayabilir. Bu dönem kariyer aşamalarından emeklilik dönemine rastlar.<sup>30</sup>

#### 1.4.1.2. Daniel Levinson'un Yetişkin Yaşam Gelişim Dönemi Yaklaşımı

Daniel Levinson ve arkadaşları bireyin yaşam dönemlerini kariyerle ilişkilendirerek 6 dönemden oluşan bir model geliştirmişlerdir.<sup>31</sup>

- **Aileden Ayrılma (16-22 yaş):** Bu dönem bağımsız birey olma yönünde ilerleme olarak nitelendirilir. Birey ailesi ile bağlarını bu dönemde koparmaya başlar ve böylece kendi başına kalarak, kişiliğini yapılandırmaya başlar. Genç birey askerlik ya da üniversite gibi bir geçiş kurumu seçebilir. Aileden kopmanın söz konusu olmasına karşın, birey hala ailesine bir ölçüde bağımlıdır. Çünkü gencin gereksinimi olan parasal ve duygusal destek hala ailesinden gelmektedir. Birey aileden ayrılıp oluşturmaya çalıştığı dünyada uğradığı başarısızlıklar karşısında hemen ailesine sığınmaktadır. Kendi ayakları üstünde durduğunu düşünmesine rağmen birey hala ailesine bir ölçüde bağımlıdır.<sup>32</sup>

- **Yetişkinlerin Dünyasına Geçici Kabul (22-29 yaş):** Birey bu dönemde öğrenimini tamamlayarak gelecek için arayışlara başlar. Kariyer seçimi konusunda karar verir. Ancak bu dönemde düşünceleri biraz dağınıktır.<sup>33</sup> Bu dönemin birey açısından önemi yetişkinler dünyasına kabul edilmektir. Bu dönemde ailenin birey üzerindeki aile etkisi azalmaya başlar. Birey yetişkin rollerini, sorumluluklarını keşfeder ve üstlenir. Bir iş kurabilir, bir meslek geliştirebilir, sonra onu terk edebilir.<sup>34</sup>

- **Geçiş Dönemi (29-32 yaş):** Bu dönemde birey yaşamının gelişmesini önceki dönemdeki kariyer hedeflerine ve bireysel gelişmesine göre değerlendirir. Eğer doyurucu sonuçlarla karşılaşmazsa kargaşa durumu yaşayacaktır. Bu aşamada yeni bir

<sup>30</sup> "Kariyer Yönetimi ve Planlaması".a.g.e., s.6.

<sup>31</sup> a.g.e., s.9.

<sup>32</sup> Mehmet ARGÜDEN, *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998, s.21.

<sup>33</sup> "Kariyer Yönetimi ve Planlaması".a.g.e., s.9.

<sup>34</sup> ARGÜDEN, a.g.e., s.21.

bölgeye taşınma, iş ve kariyer değişikliği veya boşanmalar görülür. Bu dönem kurulu düzendeki değişimler için son şans ve kaçış dönemidir.<sup>35</sup>

- **Yerleşme (32-39):** Bu dönemde yaşam daha planlı ve programlı yaşanmaya başlar. Düzen hakimdir. Bireyin ailesine yakınlığı artarken, sosyal etkinliklerden uzaklaşma görülür. Tümü ile işe yönelir. Bu dönemde birey güç arayışları içine girer. Daha iyi ve rahat bir yaşam için birey üç noktada odaklanır: aile , iş ve boş vakit. Bu dönemin tüm boyutunu mevki, güç, gelir, ün ve daha kaliteli bir aile yaşamı oluşturma çabaları kaplarken; bu düşüncelerine ulaşmada bireyin izlediği strateji birinin adamı olmak doğrultusundadır. Böylece birey, birinin adamı olarak, onun himayesine girerek, amaçlarına ulaşmaya çalışır. Özellikle genç yöneticiler, gelmeyi umdukları pozisyonlara ulaşmada kendilerine yardımcı olacak bir koruyucu arayışı içindedir. Yetişkin birey bağımsız olmadığını düşünür. Birinin adamı olmaya çalışması yanında, üstündekilerinin otoritesinden kurtulmak ister, genellikle üstlerinin kendisini çok fazla kontrol ettiklerini ve ona çok az serbestlik tanıdıklarını düşünür. Kendi kararlarını verebileceği ve işi gerçekten yürütebileceği zamanı sabırsızlıkla bekler.<sup>36</sup>

- **Potansiyel orta yaş krizi (39-43 yaş):** Bu yıllar kariyerdeki ilerlemenin ikinci kez değerlendirildiği yıllardır. Birey yaptığı işten doyum duyuyorsa işine bağlılığı artacaktır. Başarılı işler yapması mümkündür. Ancak bireyin beklentileri gerçekleşmezse bir kriz durumu kaçınılmazdır. Böyle bir durum ise bireyin kariyerini bile tehlikeye sokacak davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir.<sup>37</sup>

Orta yaş krizinin en önemli belirtileri küskünlük, kendi kabuğuna çekilme gibi olabilir, bunun sonucunda içkiye ve diğer uyuşturuculara düşkünlük, işi bırakma, yönetsel kariyerini tehlikeye sokma gibi davranışlara neden olabilir.<sup>38</sup>

- **Yenilenme (43-50 yaş):** Orta yaş krizi dönemini başarıyla atlatan birey, doyum içinde yaşama ve işine bağlılığını sürdürür. Kariyerinde doyum sağladığı için iş

<sup>35</sup> "Kariyer Yönetimi ve Planlaması".a.g.e., s.9.

<sup>36</sup> Bekir ONUR, Gelişim Psikolojisi. Verso Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara 1991, s.32-33.

<sup>37</sup> "Kariyer Yönetimi ve Planlaması".a.g.e., s.9-10.

<sup>38</sup> ARGÜDEN, a.g.e., s.22.

dışındaki alanlarda yeni doyum arayışlarına girebilir. İş nedeniyle gevşemiş olan sosyal ilişkileri güçlendirme ve aile işlerine önem verme bu dönemde gündeme alınabilir.<sup>39</sup>

#### 1.4.2. Kariyer Dönemleri

İnsan yaşamının çeşitli dönemleri vardır. Çocukluk, gençlik, yetişkinlik yaşlılık gibi. İnsanların bu dönemleri, toplumların kültür yapılarıyla, sosyal yapılarıyla , biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgilidir.

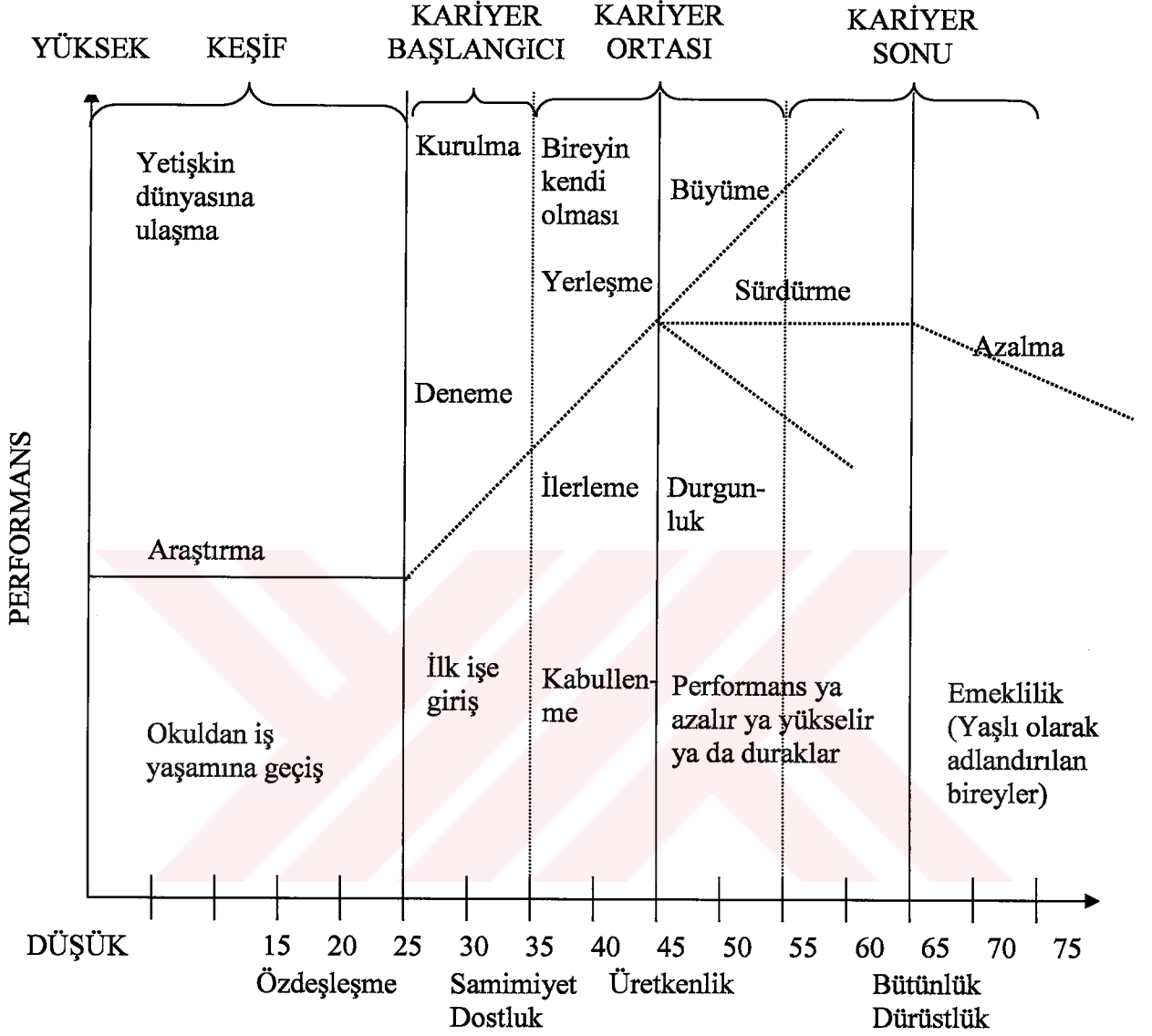
Bireysel olarak kariyer dönemlerinin gelişim süreci, bireyin yaşam dönemlerine paralel olarak gelişir. Çocukluktan yetişkinliğe, hatta olgunluğa kadar bu böyle devam eder.

Her yaşam basamağı, motivasyon, görevler ve gerekli gereksinimleri içerir. Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihni özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, deneyim, bunlardan bir kısmıdır. Birey, özsaygı gereksinimine bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyerini geliştirir. Bununla birlikte bir yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar. Ancak her bireye göre bu beklenti ve gereksinimler değişir. Çocukluktaki hayaller ve farklı kariyer alanlarında denenilen rol oyunları ile karakterize olur. Ergenlik çağı boyunca kariyer fikri bireyin kendi benliğinde oluşmaya başlar. Bu çağda okuldaki mesleki ilgi ve boş zaman etkinlikleri ile şekillenir. Yetişkinlikte eğitim, öğretim ile oluşan kariyer kararı, işe giriş, kariyer durgunluğu (plato) dönemi ve emeklilikle gelişir. Emeklilik, bazı insanları iş ortamından uzaklaştırırken, bazıları için yeni kariyerlere başlanılan bir dönemdir. Buna ek olarak tipik kariyer aşamalarında bazı insanların mesleki gelişimini ertelemek veya dönem ortasında kesmek zorunda kaldıkları da görülmüştür. Örneğin kadınlar, yaşamlarının ileri dönemlerinde mesleki ilerlemelerini, aile sorumlulukları ve çocuk yetiştirme nedeniyle kesebilirler. Böyle dönemlerde bireyin yaşamsal gelişim dönemleri ile kariyeri arasında hiç bir bağlılık yoktur.<sup>40</sup>

Kariyer dönemlerini Şekil-1.1'deki gibi incelemek mümkündür.

<sup>39</sup> Ahmet ÖZDİREK, İşletmelerde Kariyer Planlaması Çalışmaları Garanti Bankasında Konuya İlişkin Uygulama Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998, s.14.

<sup>40</sup> Mare G. SİNGER , Human Resource Management. Puns. Kent. Publ. Comp.,Boston, 1990, s.91.



Şekil-1.1: Kariyer Dönemleri

**Kaynak:** Serpil AYTAÇ, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.62.

#### 1.4.2.1.Keşif

Bireysel gözlemler sonucu gencin meslek seçtiği dönem kariyer keşif dönemidir. Genelde 20 'li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanır. Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme zamanıdır. Çevresel isteklerin ve ana babanın, finansal kaynaklarının



bireyi yönlendirdiği bir dönemdir. Kişilik, yetenek ve tutumlar bireyin kariyer seçimini etkileyecektir. Bu dönem bireyin üretken olduğu, işe yönelik tutumlarını ve sosyal ilişkilerini düzenlediği, ilgi alanlarını ve isteklerini belirlediği bir dönemdir.<sup>41</sup>

İlişkide olduğu öğretmen, arkadaş, ana babadan duyduğu, televizyonda, cadde köşelerinde gördüğü ve oynadığı rol oyunlarıyla başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği, bir diğer ifade ile bireysel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönem kariyer keşif dönemidir.<sup>42</sup>

Bu dönemde ailenin de bireyin kariyerinin şekillenmesinde etkili olduğu görülmektedir. Örneğin doktor bir ailenin çocuğunun da doktor olması gibi. Ayrıca özellikle ülkemizde mezun olunan okulun da bireyin kariyerini etkilediği görülmektedir. Gazetelerin insan kaynakları eklerindeki iş ilanları incelendiğinde, aranan nitelikler arasında özellikle belirli üniversitelerden mezun olanların başvuruları istenmektedir.

Keşif dönemi, birinin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı dönemdir. Başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleştiği takdirde sağlıklı kararlar verilebilir. Kişilik, yetenek ve tutumlar, bireyin kariyer seçimini etkileyecektir.

Sonuç olarak bu dönem uzun bir iş yaşamına hazırlık yapıldığı dönemdir.

#### 1.4.2.2. Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı

Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar, ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Birey, güvenlik ve emniyet gereksinimlerine ağırlık vermektedir. Bu aşamada belirsizlik ve bunalımlar başlar. Bireyin karşısına iki sorun çıkabilir. Bunlardan ilki mevki bulma, diğeri kendini kanıtlamaktır.<sup>43</sup>

Bu aşamada iki adım vardır.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Serpil AYTAÇ, "Kariyer Planlaması", [www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html](http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html), 05.01.2004, s.7.

<sup>42</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.63.

<sup>43</sup> David A.DECENZO, Stephen P. ROBBİNS, *Human Resources and Personel Management*. 5th Edt., John Willey,1996, s.273.

<sup>44</sup> AYTAÇ, Kariyer Planlaması, a.g.e., s.8.

- **Deneme** : Örgüte yeni gelenler, kendilerinden beklenilene göre işlere nasıl uyarlanacağını öğrenerek motive edilir ve işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenirler. Bu adım, bireyin seçtiği işin kendisine uygunluğunun sınındığı ve uygun alanı bulmak için birkaç işin değiştirilebildiği dönemdir.

- **Yerleşim ve Başarma** : Örgüte yeni gelen işinde ustalaşır ve örgütü tanır. Bu bireyleri örgüt, belli katkılar sağlayarak motive eder. Başarma, farklı insanlar için farklı anlamlar taşır. Örneğin, başarma, belli bir alanda uzmanlaşma veya zor sorunlara yaratıcı çözümler üretmedir. Kimine göre başarma, örgüt basamaklarında hareket etme ile eşanlamlıdır.

Bu nedenle bu adım, bireylerin sağlam ve net kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli (terfi, nakil, iş değişikliği, eğitim) planların yapıp uygulandığı dönemdir.

Bu aşamada en büyük konu “**Gerçek Şoku**” dur. İşe girme ya da iş değişikliği hazırlığında olan bir bireyin beklentileri ile işin ya da mesleğin acımasız gerçeklerinin çarpıştığı ve bireyin gerçeklerle yüz yüze geldiği bu an "gerçek şoku" olarak adlandırılır. Gerçek şoku, birinin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır.<sup>45</sup>

Bireyler, özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde genelde gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedirler. İlk işe yerleştiklerinde bu açığı görmeleri zaman alacaktır.

Bir diğer sorun “**kendini kanıtlamak**”tır. Bu durum hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumlulukları üzerine alarak karakterize olur. Yine de bu aşamada bireyler henüz verimliliğin tepe noktalarına ulaşmış değillerdir. Bu aşama ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir.

Burada önemli olan bireyin iş seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesidir. Birey, hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. İşinde kendisini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksinimden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve

<sup>45</sup> Randall S. SCHULLER, *Personnel & Human Resource Management*. John Willey & Sons, New York, 1993, s.126.

bağımsızlık gereksinimlerine doğru kayar. Bu aşamada kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin kariyerindeki en üretici dönemdir.<sup>46</sup>

### 1.4.2.3. Kariyer Ortası

Kariyer ortası döneminde birey çıraklıktan ustalığa, öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçiş yapar. Bu dönemde artık hatalar hoş görülmez ve cezalandırılır, başarılı olanlar ise ödüllendirilir ve kendilerine daha fazla sorumluluk verilmeye başlanır.

Bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta, başarı, saygınlık, özgürlük gereksinimleri ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir.<sup>47</sup>

Çoğu insan kariyer ortasına gelene kadar kariyer ikilemi yaşamaz. Kariyerinin ortasında olan işgörenler üç farklı durumla karşı karşıya kalabilirler; mevcut performansını ve başarılarını artırmak, sürdürmek ya da artık yavaş yavaş gerilemek.<sup>48</sup>

Kariyerlerinin ortasına gelen işgörenler için üretkenliklerini artırmak bir alternatif olabilir. Özellikle artık bir “öğrenen” olmadıkları için halen iş ortamında başarılı kalabilmek bu dönemin en belirgin özelliğidir. Örneğin kendisine erken yaşlarda büyük kariyer hedefleri koyan işgörenler iş yaşamlarının bu döneminde daha büyük hedefler için planlar yapabilirler. 35 yaşında İnsan Kaynakları Koordinatörü olan bir işgören 45 yaşında Genel Müdür olmayı hedefleyebilir ve bu kariyer hedefi doğrultusunda sürekli çalışmayı amaçlayabilir. Sürekli gelişim ve yüksek performans bu dönemin başarılı bir sonuçlarından biridir.<sup>49</sup>

Kariyer ortasına gelenlerin tercih ettiği diğer bir yolda varolanı korumak ve devamlılığını sağlamaktır. Örgüt içindeki işgörenin bir üst pozisyona terfi etme ya da başka bir örgütte daha fazla sorumluluk isteyen bir iş teklifi alma olasılığının düşük olduğu dönemleri kapsar. Bu duruma literatürde **kariyer platoları** denir.<sup>50</sup> Platodaki kariyer ortası işgörenleri daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki

<sup>46</sup> Fred LUTHANS, *Organizational Behaviour*. 6th Edt, Mc Graw Hill, 1992, s.87.

<sup>47</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.66.

<sup>48</sup> Wendy HIRSH, “Kariyerinin Ortasında Olmak”, www.insankaynaklari.com., 24.12.2003, s.1.

<sup>49</sup> a.g.e., s.1.

<sup>50</sup> a.g.e., s.1.

ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla mutsuzdurlar. Kariyerini “koruma aşaması” da denilen bu dönemde birey kendini sorgulamaya başlar. Bir diğer ifadeyle kariyer başlangıcındaki yaşam stilini, seçimin yeniden değerlendirir. Merakla “Doğru bir seçim yaptım mı? Hala değiştirme şansım var mı?” diye kendi kendine sorar.<sup>51</sup>

İşgörenlerin çoğu kariyer yaşamlarının ortasına gelmeden kariyer krizlerini yaşamazlar. Kriz, işyerinden ya da işin dışındaki bir nedenden kaynaklanabilir (boşanma, hastalık, alkol, bir yakının ölümü gibi.). Bu dönem, bireylerin çoğunun ölümlü bir yaratık olduklarının ve sınırlarının farkına ilk kez vardıkları bir zamandır. Bu dönemde başarılarını yeniden değerlendirir, hedeflerini, hatta yaşama biçimlerini değiştirebilirler. İş dışında ilgi alanlarının veya ikinci kariyer planlamalarının geliştirildiği dönem, bu dönemdir.<sup>52</sup>

Kariyer ortasına gelen işgören teknik olarak belli bir birikime ve bilgiye sahip olduğundan, kariyer başındakiler gibi hırslı olmadıklarından bu dönemin işgörenleri örgütler için son derece yararlı olabilmektedirler. Bu nedenlerden dolayı daha fazlasını isteyen bir işgörene oranla yönetilmeleri daha kolaydır, güvenilirlerdir. 40 yaşında İnsan Kaynakları Koordinatörü olmuş bir bireyin hedefi tekrar bir terfi almak değil uzun süredir ihmal ettiği hobilerine zaman ayırmak ve aynı zamanda ekonomik olarak buna olanak veren işindeki başarılarını devam ettirmek olabilir. Çoğu zaman bu işgörenler artık öğrenen olmadıkları için birer eğitmen olurlar ve örgütün “iyi vatandaşları” olarak yenilik yaratmak, örgütün iyiliği için çalışmak asıl hedefleridir.<sup>53</sup>

Bu dönemde yöneticilerin yapması gereken bireyleri platodan uzaklaştırmak için onları motive etmektir. Yöneticiler, kariyere ortası krizinden etkilenen bireyleri, özellikle performansın düşmeye başlaması nedeniyle verimliliği azalan bireyleri örgüt içinde bir diğer pozisyona hareket ettirerek yeniden enerjik hale getirebilirler. Önemli olan bu krizin nasıl atlatılacağı konusunda bireye katkıda bulunmaktır. Birçok örgüt, bireysel tükenmişliği önlemek, verimliliği ve işgörenlerin iş yaşamı kalitesini artırmak için kariyer geliştirme programları oluşturur. Kendinden sonra geleceklere bir şeyler bırakma gereksinimiyle genç astlara kılavuzluk etmek, yöneticiler açısından bu aşamada

<sup>51</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s. 67.

<sup>52</sup> KLAFT, MURDICK, SCHUSTER, a.g.e., s.391.

<sup>53</sup> HIRSH, a.g.e., s.2.

oldukça önem taşımaktadır. Diğerlerini eğiterek yeni işe başlayanlara koçluk ve danışmanlık yaparak bu aşama karakterize edilmiş olur.<sup>54</sup>

#### 1.4.2.4. Kariyer Sonu

Bireyin kariyerinin en uzun aşaması olup kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu aşamaya da taşınır. Bu dönemde bireyin dikkati sağlığına çevrilebilir. Genç işgörenler tarafından hürmet gördükleri zaman zevklenir ve gurur duyarlar. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimi önemini korumaktadır.<sup>55</sup>

Bu aşama boyunca öğrenmede yavaşlama olduğu için sadece deneyimlerinden yararlanarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışırlar.<sup>56</sup> Emeklilikte ne yapacaklarını düşünmeye başlarlar. Bireyler bu aşamada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır. Kısaca iş yaşamından ayrılmaya hazırlanırlar.<sup>57</sup>

Bireyler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen halihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler.<sup>58</sup>

#### 1.4.2.5. Emeklilik

Emeklilik genelde 55 - 65 yaşlarında oluşur. Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları için bu durum bir şoktur. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç işgörenleri yararlandırırlar.<sup>59</sup>

Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı dönemdir. Bu aşamada bireyler çalışırken yapma olanağı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılayabilirler.<sup>60</sup>

<sup>54</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.68-69.

<sup>55</sup> a.g.e., s.69.

<sup>56</sup> DECENZO, ROBBİNS, a.g.e., s.275.

<sup>57</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.69.

<sup>58</sup> AYTAÇ, Kariyer Planlama, a.g.e., s.5.

<sup>59</sup> a.g.e., s.5.

<sup>60</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.71.

Ancak, tamamiyle kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, bir çok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açacaktır. Kariyerdeki bu azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve bir takım engellerle, işgörenlerin kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar.<sup>61</sup>

Burada birey seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak gereksinimindedir. Ancak tatmin, aynen kariyer aşamalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu aşamada da iş tatmininin azaldığı dikkat çekmektedir.<sup>62</sup>

## 1.5. KARİYERİN BOYUTLARI

Kariyer kavramının incelenmesinde iki ayrı boyut ortaya çıkmaktadır. Bunlar bireysel ve örgütsel boyutlardır.

### 1.5.1. Bireysel Boyut

Kariyer kavramının en önemli boyutlarından biri birey boyutudur. Çünkü yapılacak tüm kariyer çalışmaları sonuç olarak bireyi ilgilendirmektedir. Bu nedenle genel anlamda düşünüldüğü gibi, her birey kendi kariyeri ile ilgili planlar ve çalışmalar yapmak zorundadır. Birey yaşamı boyunca yapmış olduğu çalışmalarla ilgili bir değerlendirme yaptığından iyi ya da kötü, hoşlandım ya da hoşlanmadım, mutluyum ya da mutsuzum gibi sonuçlara ulaşacaktır. Ancak birey günümüzün hızla ilerleyen bilgi toplumu içinde artık bu değerlendirmeleri daha objektif ve sistemli bir biçimde yapmak zorundadır. Çünkü kişiliğe yönelik net belirlemeler, kendini tanımaya ve geleceğe yönelik olarak yeni stratejiler belirleyerek, yepyeni ufuklar açmaya yardımcı olacaktır. Birey çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilme ve anlama, ayrıca, giderek gelecekte de, nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Bu aşamada birey, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendine yönelteceği sorularla bazı tespitlerde bulunmak isteyecektir. Örneğin; “Ben gerçekten ne istiyorum?”, “Neyi nasıl yapabileceğimi biliyor muyum?”, “Hangi olanaklardan yararlanabilirim?”, “Nereye ulaşmak istiyorum?”, “Oraya varmak için ne yapmam gerekiyor?” vb. Birey yaşamı boyunca bu sorulara yanıt ararken bireysel gelişim yolunu belirleyecektir.

<sup>61</sup> LUTHANS, a.g.e., s. 88.

<sup>62</sup> AYTAÇ, Kariyer Planlama, a.g.e., s. 6.

Maslow'un gereksinimler basamakları içinde, "kendini gösterme" ve "kendini gerçekleştirme" basamaklarında yer alan gereksinimler doğrultusunda birey; ilerleme, yükselme ve kendini geliştirme gereksinimi duyacaktır.<sup>63</sup>

Kariyer boyutları içinde bireyin bilgi ve yetenekleri, uyumu, çalışma biçimi, güdü ve beklentileri önem kazanmaktadır.<sup>64</sup>

Bireyler yaşamları boyunca çeşitli güç kararlar almak durumunda kalmaktadır. Başarılı bir gelişim ve yükselme için birey bu buhranlı dönemleri yönetmeyi bilmeli ve bu tehlike ve krizleri fırsata dönüştürebilmelidir.<sup>65</sup>

Yukarıda belirtilen şekilde, kariyerin bireysel boyutu hem bireyin işi hem de yaşamı ve yaşam biçimi açısından son derece önemlidir. Bireyin yaşam dönemleri incelendiğinde her bir dönemin kendine özgü bir kişilik ve kariyer özelliğinin olduğunu göstermektedir.

Bireysel kariyer süreci mesleki açıdan ele alındığında bireyin atanacağı pozisyonlar itibari ile bu pozisyonlara uyumu ile bağımlı olarak değerlendirilecektir. Bu değerlendirme aşamasında kariyer boyutları içinde ön uyumu incelenecektir. Bu incelemede pozisyon özellikleri ile sahip olunan bireysel nitelikler uyumlu bir hal alamıyorsa, atamadan vazgeçmek veya aynı karara bireyin ulaşması beklenecektir.<sup>66</sup>

Birey açısından bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Kariyer başarısının anlamı, para, statü ve diğer fırsatlardan yararlanabilme olanakları beraberinde getirmektedir. Özellikle son zamanlarda kariyer başarısının anlamı değişmiş ve gelişmiştir. Bunların içinde para ve statü olmakla beraber daha önemli olarak gelişen anlamı; işgörenlerin işten elde ettikleri ruhsal kazançları artırmaktadır.

<sup>63</sup> Steven ROBBINS, Örgütsel Davranış Temelleri. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş.,1994, s.42.

<sup>64</sup> KAYNAK, a.g.e., s.167-168.

<sup>65</sup> ATAOL, a.g.e., s.6.

<sup>66</sup> KAYNAK, a.g.e., s.167.

Diğer yandan birey açısından yükselme ümidi ve yetkilendirilme beklentisi artmıştır. Birey boyutundan genel hatlarıyla başarıya duygusu, karşılaşılabileceği olanaklar, psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimleri konu edilebilmektedir.<sup>67</sup>

### 1.5.2. Örgütsel Boyut

Kariyerin örgütsel boyutunun merkezinde de birey bulunmasına rağmen bu aşamada devreye uyum konusu girmektedir. Bir yerde örgütsel kariyer bireyin bulunduğu örgüt içindeki durumunu temel almaktadır. Ancak örgütsel açıdan bireyin kariyeri üzerinde çalışmak iki yönlü etki sağlamaktadır. Bu literatürde “**amaçların bütünleşmesi**” (Amaçların bütünleştirilmesi kavramı literatürde birey-örgüt bütünleşmesi kavramı ile de ifade edilebilmektedir. Bu kavram, örgüt içindeki bireylerin amaçları ile örgütün amaçları aynı doğrultuda yürümesi anlatılmaktadır.) ile açıklanmaktadır.<sup>68</sup> Bu kavram örgütsel amaçlarla bireysel amaçların birbiri ile uyumlu hale getirilmesini ifade etmektedir.

Örgütsel açıdan kariyer kavramı, modern yönetim teorilerinin literatüre kazandırmış olduğu insan kaynakları aracılığı ile verimlilik anlayışının bir sonucu niteliğindedir. Yukarıdaki sözü edilen uyum ile sağlanacak verim, örgütün performansını artıracaktır.

Diğer yandan örgütlerin kariyer dinamiklerini anlaması, işgörenlere olası yardım ve destek çalışmalarında yardımcı olacaktır. Bu insan kaynaklarını geliştirmek için bir katalizör görevini yerine getirecektir. İşgörenlerin performans değerlemesi, örgüt kültürünün yerleştirmesi, iş analizleri ve iş dizaynları gibi konularda kariyer programlarının katkısı fazlasıyla hissedilir hale gelmiştir. Örgütlerin kariyer kavramı üzerinde durmaları, gelecekteki insan kaynaklarının bugünden şekillendirilmesi, işgücü gereksinimi doğrultusunda temel kararların verilmesi yönünde katkılar sağlayacaktır.

Örgütler açısından büyük bir sorun oluşturan yetkilendirme, terfi ettirme konularında da en iyi kararları vermenin anahtarı, yine kariyer kavramının içinde yer almaktadır.

<sup>67</sup> Tunç DEMİRBİLEK, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 1994, s.73.

<sup>68</sup> KAYNAK, a.g.e., s.163.





**İKİNCİ BÖLÜM**  
**KARİYER YÖNETİMİ**

## 2.1. KARIYER YÖNETİMİNİN TANIMI

Kariyer yönetimi, örgütlerin kendileri için gerekli olan nitelikli, bilgili, uyumlu ve verimli işgücünü bulmada sorunlarla karşılaşmaya başlamaları sonucunda bireyin örgüt içindeki önemini kavramaları; bireylerin ise, çeşitlenen ve çoğalan örgütlerde iş bulabilmek için daha bilgili ve nitelikli olma zorunluluğunu hisseder hale gelmeleriyle birlikte hem birey hem de örgüt için büyük önem kazanmıştır. Kariyer yönetimine ilişkin çeşitli tanımlar şöyle sıralanabilir:

Kariyer yönetimi, işgücünün gereksinimlerini tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan kariyer yönetiminin; yöneticileri, insan kaynağı uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.<sup>69</sup>

Kariyer yönetimi, işgörenlerin bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve örgütle uyumlaştırılmasını içerir.<sup>70</sup>

Kariyer Yönetimi, bireyin kariyer planının, örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve örgütsel bakış açılarını bütünleştirir. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve örgüt gereksinimlerinin uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve örgüt karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır.<sup>71</sup>

Kariyer yönetimi sürecinde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri **bireysel kariyer yönetimi**, örgütün sorumlulukları ve faaliyetleri ise **örgütsel kariyer yönetimi** olarak adlandırılmaktadır.

<sup>69</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s. 107.

<sup>70</sup> KOZAK, a.g.e., s.17.

<sup>71</sup> Mehmet Cemil ÖZDEN, Bireysel Kariyer Yönetimi. [www.mcoden.com](http://www.mcoden.com), 24.12.2003 Bölüm 2, s.2.

### 2.1.1. Bireysel Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetiminin birinci boyutunu oluşturan bireysel kariyer yönetimi, işten çok bireyde odaklaşmakta ve onun amaçları ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Böyle bir analiz, bireyin yeteneklerini geliştirmesi için örgüt içi ve örgüt dışı çevrelerdeki durumları ortaya koymaktadır. Doğaldır ki, çoğunlukla bireylerin belirsiz amaçları bulunabilir. Bu amaçlar için kesin kararlar verebilmek, bireyin gelecekteki gelişimini hızlandırarak, istediği konum ve statüleri elde etmesini sağlayacak ve kolaylaştıracaktır.<sup>72</sup> Bireysel kariyer yönetimi birey; kariyer başarısı, yükselme ve daha iyi bir yaşam biçimi ümit etmektedir.

Bireysel kariyer yönetimi bireyin üzerine düşen sorumluluklar, birçok konuda faaliyette bulunmasını gerektirir. Bu faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi, bireysel hedefler ve kurum beklentileri ile uyumlaştırılması, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda **bireysel kariyer yönetimi** “**bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, örgütlemesi, yürütmesi, uyumlaştırması ve değerlendirmesi**” olarak tanımlanabilir.<sup>73</sup>

Bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler ise şöyle sıralanabilir.<sup>74</sup>

- Bireysel vizyonu belirleme,
- Kariyer hedeflerini belirleme,
- Yetkinlikleri belirleme,
- Meslek seçimi,
- İşe ilişkin öncelikleri belirleme,
- İş olanaklarını araştırma,
- Özgeçmiş hazırlama,

<sup>72</sup> DEMİRBİLEK, a.g.e., s.75.

<sup>73</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.3.

<sup>74</sup> a.g.e., s.4.

- İşe başvurma ve başvuru takibi,
- İş görüşmesi ,
- İşe başlama ve işe alıştırma,
- Örgüt kültürüne uyum sağlanması,
- Mesleki yenilikleri takip etme,
- İş ilişkilerini yönlendirme,
- Örgütün eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışların sergilenmesi,
- Emeklilik yaşamına hazırlık,
- Bireysel ve kariyer hedefleri ile bulunulan noktayı gözden geçirme ve gerekli önlemleri alma.

Birey kariyer yönetimi ile geleceğini kontrol etme fırsatı yakalamaktadır. Özellikle başarısızlık duygusu, zamanın boşa akıp gittiği hissi vb. durumlar bireylerin huzursuzluk içinde bulunmalarına neden olmaktadır. Her ne nedenle olursa olsun iş yaşamında planlama yapmak gereklidir. Özel yaşamda uygulanan planlar iş yaşamında da zorunluluk halini almaktadır. Birey öncelikle neyi başarmak istediğini ortaya koymalıdır. Örneğin birey iş yaşamında bir değişiklik yapmaya ve iş değiştirmeye karar verdiğinde kısa ve uzun vadeli hedeflerini iyi ve rasyonel olarak belirlemek zorundadır. Bunun sonucunda bu hedeflere dönük bir plan geliştirmelidir. Bireysel kariyer yönetiminde bireysel değerlendirme yer almaktadır. Başarılı bir bireysel kariyer yönetimi için birey öncelikle kendi becerilerini ve eğilimlerini objektif olarak saptamalıdır.

### **2.1.2. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Tanımı**

Örgütsel kariyer yönetimi, bireyin belirli bir örgüt içindeki kariyeri ile ilgilenmektedir. Örgüt içinde bireyin işine uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu sağlayacak süreci içermektedir. Örgütsel kariyer yönetiminde temel odak, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırılmasıdır. Ayrıca bireylerin gelişim ve ilerlemelerini sağlamak suretiyle gelecekte gereksinim duyacağı nitelikli eleman gücünü şimdiden şekillendirmiş olabilmektedir. Örgütsel kariyer yönetimine ilişkin çeşitli tanımlar şöyle sıralanabilir:

Örgütsel kariyer yönetimi, “birey ile örgüt uyumunu sağlayan yönetsel bir uygulamadır.” Bunun için bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılması gerekmektedir.<sup>75</sup>

Örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili bir diğer tanım ise “bir örgütteki işgörenin, örgütsel gereksinimlerin ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesidir.”<sup>76</sup>

Sonuç olarak örgütsel kariyer yönetimi örgüt tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Örgüt yöneticileri amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirirler.

## 2.2. KARIYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ ve GEREKLİLİĞİ

Yirminci yüzyılın son yirmi yılından itibaren her alanda yaşanan hızlı bir değişim, yeni bir dünya düzeni yaratmıştır. Küreselleşme olarak isimlendirilen bu değişimin bilgi ve enformasyon teknolojisini öne çıkaran özelliği de işgücünün niteliklerinden, küresel pazarlara, üretim teknolojilerinden yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı örgütlere kadar birçok alanda radikal değişimleri de beraberinde getirdiği görülmektedir.

Bu değişikliklerin en önemlisi iş gücünün niteliğinde meydana gelmiştir. Daha önceleri işgücünün niteliğinde fiziksel kapasite ön plandayken, artık daha çok iş gücünün bilgi ve yetenekleri ön plana çıkmaktadır.

Bilgi işçisi dediğimiz bu bireylerin yönetimi de bu değişmeye paralel olarak daha farklı bir yaklaşım ve liderliği ön plana çıkarmıştır. En yüksek verimliliği sağlamak için bireylerin yönetilmesi, davranış ve uygulamada da olumlu değişimler yaratmıştır. Psikolojik yaklaşımla bireyin yönetilmesi, eskilerin “havuç ve sopasının” yerini alan yeni bir güdüleme aracı olarak önem kazanmıştır. Bireyin temel gereksinimlerinin karşılandığı, yaratıcılık ve yeteneğinin geliştirilmeye çalışıldığı yeni

<sup>75</sup> Canan ÇETİN, “Kariyer Planlaması”. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.25, S.1, Nisan 1996. s.124.

<sup>76</sup> A.Doğan CANMAN, “Çağdaş Personel Yönetimi”.TODAİE, 1995, s.117.

yönetimsel yaklaşım, maddi ödüllerdeki havucun etkisini giderek azaltmış, işin insanın psikolojik gereksinimlerine hizmet eden boyutunu öne çıkarmıştır.<sup>77</sup>

Örgütlerde işgörenlerin sürekli olarak değişen gereksinim ve beklentileri, başarılı olanların örgüt içinde tutulması, yükseltilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konularının günümüzde birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır.<sup>78</sup>

Kariyer yönetimi, işgörenlerin işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, bireysel özellikleri ve kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. İşgörenin iş yaşamında sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer yönetimiyle, işgörenlerin örgüt içindeki hareketlilikleri sağlanabilmekte ve böylece işgörenler motive edilebilmektedir. Kariyer yönetimin iyi uygulandığı örgütlerde işgörenler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilmekte veya tahmin edebilmektedirler. İşgörenlerin bunu bilmesi, motivasyonunu arttırmakta, işine ve örgüte bağlılığını kuvvetlendirmektedir.<sup>79</sup>

Daha önce sözü edilen dış koşullara ayak uydurma çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimlerin başında, örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olmasında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve örgütte daha esnek bir yapılanmayı sağlamak gelmektedir. Özellikle insan sermayesini geliştirmek için yeni olanaklar sunan bir değişim süreci içinde kariyer yönetiminin katkısı büyüktür. Örgütsel ve bireysel kariyer gereksinimlerin uyumlaştırılarak tek bir amaca ulaşılmasında örgütlere yardımcı olan kariyer yönetiminin başarısını belirleyen dört faktörden söz edilmektedir:

- Kariyer yönetimi planlı olmalıdır.
- Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir.
- Yöneticilerin kariyer yönetim programları ve süreçleri göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

<sup>77</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.108.

<sup>78</sup> Gaffar GÖREN, Örgütlerde Kariyer Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003, s.47.

<sup>79</sup> a.g.e., s.47.

- Kariyer yönetimi programlarının kritik faktörü sayılan kariyer uyumuna önem verilmelidir. Bu, işverenin işgörenler için hazırladığı kariyer planlaması ile işgörenlerin kendi planları arasındaki uyumu ortaya çıkarmaktadır.<sup>80</sup>

### 2.3. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ KARARLARI

Örgütsel kariyer yönetimi içerisinde örgütler, bireylerin yeni kariyer planları yapmalarına neden olan bazı kararlar alırlar. Birey üzerinde odaklanarak aldıkları bu kararlarla bireylerin kariyer yönetimini üstlenmiş olurlar. Bu kararları; terfi, transfer, işten çıkartma, emeklilik ve örgütsel yedekleme olarak sıralanabilir:

#### 2.3.1. Terfi

Örgütün birey üzerinde vereceği önemli kararlardan birisi terfidir. Terfi, diğer bir ifade ile bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme olanağı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve bireysel ilerleme, büyüme gereksinimini tatmin eder.<sup>81</sup>

Kariyer yönetiminin en önemli kararlarından birisi olan terfi; işgörenin, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması olarak tanımlanabilir. Terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artar, hem de işgörenlerin motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar.

İşgörenlerin terfi ettirilmesinde başlıca esaslar **kıdem** ve **yeterlilik**dir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile işgörenin yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle sırf mevcut pozisyondaki başarısına bakarak işgöreni terfi ettirme, hatalı bir politika olarak

<sup>80</sup> Wayne F. CASCIO, Managing Human Resources, McGraw Hill, 3rd Edt, 1992.s.300.

<sup>81</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.ge., s.115.

görülmektedir. Buna karşın sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir.<sup>82</sup>

Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemelerde önemli olan bir konu da performans değerlendirmesidir. Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi halde bireylerin kariyer değerlendirme, yönetim ve planlamasına ve örgütün kararlarına karşı olan güvenleri azalır. Bu da örgütte huzursuzlukların ortaya çıkmasına neden olur.<sup>83</sup>

Örgütlerin kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi koşullarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm işgörenin bilgisine sunulmalıdır.

### **2.3.2. Transferler veya Yer Değiştirme**

İşgörenin pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanması transfer veya yer değiştirme olarak tanımlanır.<sup>84</sup> Transfer veya yer değiştirmede, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Bir anlamda örgüt içerisinde yatay değişiklik söz konusudur.

2000’li yıllara kadar kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmekteydi. Ancak günümüzde, örgütlerdeki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın örgütün ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artırmaktadır. Böylece işgörenlerin dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilecektir. Dolayısı ile kariyer hedefleri belirlenirken bu gelişim de gözönünde bulundurulmalıdır.

---

<sup>82</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.16.

<sup>83</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.ge., s.115.

<sup>84</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.16.



İşgören seçimi ve terfilerde olduğu gibi transferler de örgütsel değişimde önemli bir araçtır. Değişimi gerçekleştirmek için ise uygun bireyi hakkı olduğu yere getirmek bu görüşün temelini oluşturur<sup>85</sup>

### 2.3.3. İşten Çıkartılma

Çalışma yaşamı dikensiz gül bahçesi değildir, çeşitli nedenlerle işgörenin işten çıkarılması gerekebilir. İşten çıkarılma nedeni ekonomik durgunluk, örgütün küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi gibi genel nedenler olabileceği gibi; işgörenin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması gibi özel nedenlerde olabilir.

Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ettirilecek, transfer veya yer değiştirecek işgörenin seçimi kadar, işten çıkarılacak işgörenin belirlenmesi de büyük önem taşır. Ancak işten çıkarmanın son çare olarak görülmesi, işgörene davranışlarını veya performansını düzeltmesi konusunda şans verilmesi, işgörenlerin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırır. İşgören sayısında azaltma yapma gerektiğinde ise, işten çıkarılacakların doğru seçilmesi, kalanların motivasyonu açısından son derece önemlidir. Üstelik bu tür bir operasyon, kısa sürede ve bir kerede yapılmalı, işgören bu operasyon konusunda bilgilendirilmeli ve kalanların tedirgin olması önlenmelidir.

Örgütün küçülmesi, bir işyerini kapatması gibi durumlarda işten çıkaracağı işgörenin yeni iş bulmasına yardımcı olması, motivasyon ve örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Ülkemizde az da olsa bu tür uygulamalara rastlanmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, örgütün insan kaynağına verdiği önemi göstermesi bakımından çok anlamlıdır.

Kariyer yönetiminin diğer uygulamalarında olduğu gibi örgütün işten çıkarmada dikkate alacağı kriterler ve bunun yöntemi, kısacası örgütün işten çıkarma politikası da belirli olmalıdır.

İlke olarak işten çıkarma, en kolay vazgeçilebilenden en zor vazgeçilebilene doğru genişletilecektir. Bu durumda, öncelikle yedek işgörenlerin istihdamına son vermek, daha sonra sözleşmeli olarak tutulan işgörenlerin, o sıradaki iş yükünün durumuna göre ve vazgeçilebilirlik ilkesine dayanarak işine son vermek uygun

<sup>85</sup> Fuat ÇELEBİOĞLU, Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İstanbul, 1990, s.114.

düŖebilir. Burada ya biten sözleşmenin yenilenmemesi ya da sözleşmedeki hükümlere göre, bir sözleşme iptaline gidilmesi şeklinde uygulamalar yapılabilir. Son olarak da, temel kadroyu oluşturan gerçek işğören miktarının azaltılmasına başvurma yolu denenecektir. Vazgeçilmezlik ilkesinin yanı sıra; işten çıkarılacak işğörenlerin belirlenmesinde “Hak ve Adalete Uygunluk İlkesi” de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ilke; örneğın işğörenin yaşı, işletmedeki hizmet süresi, bakmakla yükümlü olduğu kişilerin sayısı gibi faktörleri ifade etmektedir.<sup>86</sup>

#### 2.3.4. Emeklilik

Ülkemizde emekliliğın koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteğı ile gerçekleşmektedir. Ancak son yıllarda hükümet politikaları gereğı zorunlu emeklilik yasası çıkmış ve belirli hizmet yılını tamamlamış işğören emekliliğe sevk edilmiştir.

Örgütler açısından emeklilik konusu üç açıdan önem taşır:<sup>87</sup>

- Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliğı özendirici uygulamalardır. Hatta kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına giderek işğörenin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir.
- İkinci olarak, örgütün emekli olan işğörenden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Çalışmasından memnun olunan işğörenin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi bireylerin mesleki birikimlerinden danışman olarak da yararlanılabilir.
- Son olarak, emekli olacak işğörenin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Özellikle kamuda çalışan işğörenin emekli olduktan sonra özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda, hazırlık faaliyetlerine destek verilmesinin önemi artar. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak mevcut işğörenlerin motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur.

#### 2.3.5. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedeklemenin konusunu örgütlerde özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda ivedilikle o pozisyonun mevcut

<sup>86</sup> Tuğray KAYNAK ve diğeri, İnsan Kaynaklara Yönetimi. Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:537, 1.Baskı, Eskişehir, 1996, s.70.

<sup>87</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.13.

işgören tarafından doldurulması için yapılan çalışmalar oluşturur. Örgütsel yedekleme planı ise, tepe yönetimi tarafından kritik ve kilit görülen pozisyonlara, o pozisyonda görevli bireyin ayrılması halinde görevlendirilebilecek adayların belirlenmesi sürecidir.

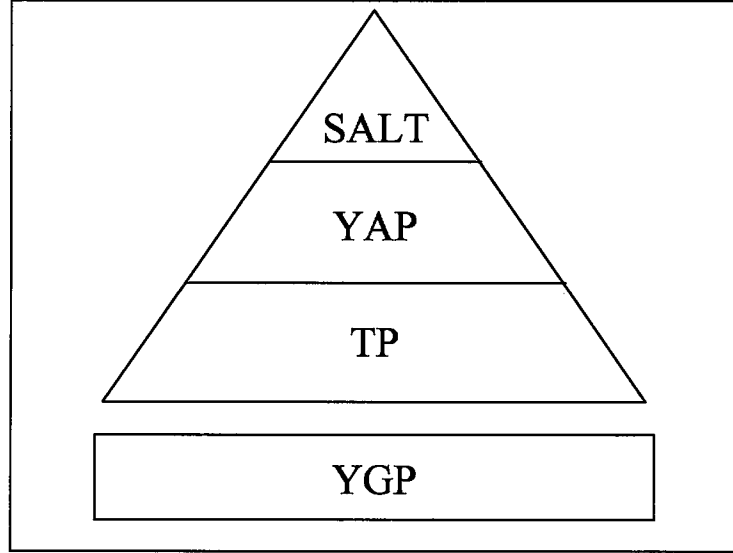
Yedekleme planı, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Yedekleme planında yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeyinde kadrolar da bulunabilir. Önemli olan pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve örgütün sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu konuya önem veren örgütler, her yöneticiden, kendi yerine aday olabilecek bireyleri yetiştirmesini de beklemekte, bu konuda gösterilen faaliyetlerdeki başarı da o yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde önemli faktör olarak dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşım, yöneticilerin kendi yerine aday olabileceklerden bilgi saklaması ve onları sindirmesi şeklinde gerçekleşen klasik anlayışın tam tersidir.<sup>88</sup>

Türkiye'nin önemli kuruluşlarından biri olan Sabancı Holding' de, örgüt içinde yüksek potansiyele sahip bireylerin bireysel gelişimlerini sağlamak ve aynı zamanda da örgütün orta ve üst düzey yönetici gereksinimini planlamak ve karşılamak amacıyla, örgütsel yedekleme planlaması çerçevesinde, Şekil-2.1'de sunulan üç tür program yürütülmektedir.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.14.

<sup>89</sup> GÖREN, a.g.e., s.51.



Şekil-2.1: Sabancı Holding Yönetici Geliştirme Programı

**Kaynak:** Gaffar GÖREN, Örgütlerde Kariyer Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler. Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003, s.51.

**Sabancı Lider Takımı Programı (SALT):** İçinde bulunulan çağın koşullarına uygun bilgi, beceri ve yetkinliklerle donanmış, Sabancı tepe yönetiminin oluşması ve sürekliliğini sağlamayı amaçlayan bir programdır. Program Sabancı Topluluğu'nun tepe yöneticilerine ve tepe yönetimine aday bireylere yöneliktir.

**Yönetici Aday Programı (YAP):** Program, orta kademeye yönetici yetiştirmek üzere üst kademelere yükselebilecek potansiyel adayları belirleyerek, topluluk yönetim kademelerinin yedeklenmesi katkıda bulunmak amacıyla yürütülmektedir.

**Talent Pool Programı (TP):** "İçeriden terfi" prensibine uygun olarak mevcut yüksek potansiyelli işgörenleri ortaya çıkarmak, yenileri topluluğa çekmek ve topluluk kültürü doğrultusunda geliştirmek, izlemek; böylelikle topluluğun potansiyel yönetici havuzunu hazırlamak amacıyla yürütülen bir programdır.

### 2.4.1. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİM SÜRECİ: KARIYER PLANLAMASI

Bireyin kendi yaşam sorumluluklarını üstlenmeye başladığı andan itibaren ortaya çıkan ve onu çevreleyen kariyer kavramı, özellikle iş yaşamına başladıktan sonra daha da önemli bir konuma gelmektedir. Her birey işinde ilerlemek ve daha yüksek kademelere gelmek ister. Mesleki basamaklarda ilerlemenin sağlıklı olabilmesi ancak iyi bir kariyer planlaması ile mümkün olabilecektir.

#### 2.4.1. Kariyer Planlamasının Tanımı

Kariyer planlama; işgörenlerin fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir.<sup>90</sup>

Diğer bir tanıma göre ise kariyer planlama;

- Bireyin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi,
- Örgüt içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması,
- Kendisine kısa, orta , uzun dönemli hedefler saptaması,
- Kariyer planlarının hazırlanması,
- Ve planların uygulanması süreçlerini içerir.<sup>91</sup>

Kurtz'a göre kariyer planlaması “çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki bireysel karardır.” Randal S. Schuler ise kariyer planlamasını, kariyer amaçlarına ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede yerleştirilen aktiviteler olarak tanımlar.<sup>92</sup>

Bir diğer tanıma göre kariyer planlama; işgörenlerin değerleri ve gereksinimleri ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı

<sup>90</sup> Turgay UZUN, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması”. <http://www.isguc.org>, .22.01.2004.

<sup>91</sup>İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “Kariyer Yönetimi ve Planlaması”. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) , 22.01.2004.

<sup>92</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.165.

amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan işgörenler yaratır.<sup>93</sup>

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem de örgütü etkiler; her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgütün desteklemesi gerekmektedir.<sup>94</sup>

Bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlaması olarak da tanımlanabilen kariyer planlaması, işgörelere kariyer hedeflerini gerçekleştirme fırsatı yaratmaktadır.<sup>95</sup>

Tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer planlamasını hem örgütü hem de bireyi etkilemektedir. Kısacası kariyer planlamasında hem birey, hem örgüt her biri farklı alanlarda sorumludurlar. Burada önemli olan örgütün gereksinimi ile bireylerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır.

#### **2.4.2. Kariyer Planlamasının Önemi**

Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunmakta, kimliğini oluşturmakta, kişiliğini tamamlamakta ve iş tatmini artmaktadır. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendini gerçekleştirme olgusu” olarak nitelendirilmektedir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgelemektedir.<sup>96</sup>

<sup>93</sup> İsmet BARUTCUGİL, “Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi”, [www.rcbadoor.com/kariyer .htm](http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm) , 22.01.2004.

<sup>94</sup> CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.157.

<sup>95</sup> ÖZDİREK, a.g.e., s.17.

<sup>96</sup> GÖREN, a.g.e., s.55.

Kariyer planlaması, birkaç yıldır büyük işletmelerde gerçekleştirilmektedir. Bunun nedenleri şunlardır:<sup>97</sup>

- Eğitim düzeyi ve nitelikli elemanların sayısının artması.
- Düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması.
- Bireysel yaşam planlaması ile iş yaşamının kalitesi arasında artan orandaki ilişki.
- Eşit istihdam fırsat yasaları ve resmi olmayan baskılar.

Kariyer planlaması gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler; gerekse işgörenlerin motive edilmesi, işgörenlerin yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve işgörenin kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, artık günümüz işletmelerinde işgören, insan yönetimi açısından önemli bir kaynak olarak değerlendirilmekte; işgören geliştirme ve kariyer planlaması, işgören başarısının önemli bir unsuru olarak görülmektedir. İster yeni, isterse eldeki yönetici pozisyonlarının doldurulması ya da üretimin kalitesinin ve etkinliğinin artırılması söz konusu olsun, üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yöntemine gereksinim olacaktır. Bu yöntem, kariyer planlaması kavramı ile ifade edilmektedir.<sup>98</sup>

#### 2.4.3. Kariyer Planlamasının Amaçları

Teknolojik gelişme ve bunun neden olduğu değişimler, işin ve işgücünün niteliğinin değişmesi ve örgütün geleceğe ilişkin beklentileri, örgütleri kariyer planlamasına artan oranda önem vermeye yönelmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir.

- İnsan kaynaklarının etkili kullanımı,
- Yükselme gereksinmelerinin tatmini için işgörenin geliştirilmesi,

<sup>97</sup> CASCIO, a.g.e., s.303.

<sup>98</sup> Meryem Akoğlan KOZAK, Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması. Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları No=12; Eskişehir 2001, s.90

- İş güvenliğinin sağlanması,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi,
- İşgörenin tatmininin ve işe bağlılığının artırılması,
- Bireysel eğitim ve gelişme gereksinmesinin daha iyi belirlenmesi,
- İşgörenlerin tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak, örgütün kendi hedeflerine ulaşmasının sağlanması,
- İşgören devrinin ve maliyetinin azaltılması,
- İşgörenlerin potansiyellerinin artırılması,
- Yönetimin işgörenlerin gelişimine destek olması için olanak ve araç yaratılması,
- Bireysel gelişme planları ile örgütün yedekleme planları arasında bağlantı sağlanması,
- Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı işgörenler gibi korunmaya gereksinim duyan grupların kariyer gelişimine yardımcı olmaktır.

#### 2.4.4. Kariyer Planlamasının Aşamaları

Kariyer planlaması, bireyin kendi çalışma yaşamı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bir bireyin, kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içerir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır:<sup>99</sup>

- **Kendi Kendini Değerlendirme:** Kariyer planlamasının başlangıç noktası bireyin kendisini tanımasıyla başlar. Bireysel kariyer planlama, bireyin kendi gereksinimleri, değerleri, beceri ve ilgileri, arzusu, zaafı, dayanıklılığı ve

<sup>99</sup> AYTAÇ, Kariyer Planlaması, a.g.e., s.8-10.



bireysel amaçlarının bilinmesini gerekli kılar. Bu aşamada birey, gerçekçi olarak kendini değerlendirmeli, zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koymalı, yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının tam bir analizini yapmalıdır.

Bireyler kendi yeteneklerinin farkında olmayabilirler. Bu durumda örgütün bireye yardımcı olması gerekmektedir. Burada örgütün, bireyin kendi kendisini tanımasını kolaylaştıran mesleki ve özel yetenek testlerini uygulaması, bireysel kariyer planlamasına katkı sağlayacaktır.

- **Fırsatları Tanıma:** Örgüt içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesidir. Bu aşamada, bireyin kendisi, meslekler, işletmeler, işler ve çevresi hakkında bilgi toplar. "Araştırma veya seçenek belirleme" olarak da adlandırılan bu aşama, bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir.

Burada bireyin kendisi, sahip olduğu değerlerini, yeteneklerini, ilgilerini, bireysel yaşam öyküsünü, amaçlarını ve geçmişe ilişkin iş deneyimlerini gözden geçirir.

Bir kariyerin planlanmasındaki sorumluluk bireye ait olduğu halde, belirli bir kariyeri belirleyen sadece bireyin davranışları değildir. Örgütlerin de bireyler için iş fırsatları yaratmak yoluyla oynaması gereken önemli bir rolü vardır. Kariyer planlamasının, birey ve örgüt tarafından birlikte yapıldığında etkili olmasının nedeni budur.

- **Hedefleri Belirleme:** Eğer birey hem kendisi hem de ilgilendiği kariyer hakkında sağlıklı bilgi topladığı takdirde verdiği kariyer kararının kalitesi o ölçüde iyi olacaktır. Birey, ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olması halinde kariyer kararını verecektir.

Hedef belirlemede dış çevre analizi, kariyer stratejisinin önemli bir adımını oluşturur. Özellikle ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik, demografik faktörlerin yanısıra, işgücü pazarının durumu, rekabet gibi faktörler, analiz edilmesi gereken önemli unsurlardır. Ayrıca bireyin kendi bireysel güçlük ve zayıflıklarını tanımları, özellikle tüm düzeylerde önem taşımaktadır.

Bazen birey iş piyasasında rağbet gören bir yeteneğe sahip olsa bile, bu alandaki kariyerinin, bireyin kendi ilgi alanları ve değerleriyle uyuşmadığı görülebilir. Bu durumda birey kendine uygun stratejik kariyer seçeneklerini yeniden gözden geçirebilir, yeni hedefler belirleyebilir.

Hedef belirleme, bireyin gelecekteki amaçlarını planlama ve karar vermeye yardım eder. Bireysel farklılıklara bağlı olarak bireysel hedefler de değişir. Ayrıca bireyin değer ve ilgileri zaman içerisinde değiştikçe, kendine uygun yeni iş alanları ve yeniden kariyer seçim kararı verebilir. Kariyerlerin değişmesi bireyin kararsız olduğunu göstermez. Zaman içindeki değişen ilgileri, değişik kariyer kararlarının verilmesine yol açabilir. Günümüzde birçok birey daha yüksek statüler, daha yüksek ücret ve saygınlık aradıkça, kariyer değişimlerine rastlanacaktır.

- **Planları Hazırlama:** Bu aşamada birey hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçecektir. Bireyin verdiği karar doğrultusunda kariyer planının uygulanması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekir. Hedeflere ulaşmaya çalışırken gereksinim duyulacak ölçüler hakkında, işgören bölümünün sorumlu bir elemanından veya amirin deneyimlerinden yararlanmak gerekir. Bir başka deyişle ile bireyin kariyer kararıyla ilgili planın uygulanması için yönetim, bireylere bazı olanaklar sağlamalıdır. Örneğin, bireyleri yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmak, başarılı bireylerin transferini sağlamak gibi yaklaşımlar bireyin planlarını uygulamasına olanak sağlayacaktır.

Anlaşılabacağı üzere bireysel kariyer planlamasından üç sonuç çıkmaktadır:<sup>100</sup>

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

<sup>100</sup> AYTAÇ, Kariyer Planlaması, a.g.e., s.9-10.

Bireylerin, iş yaşamındaki süreç içerisinde farklı aşamalarda farklı beklentiler içindedirler. Eğer örgüt, bireylerin farklı aşamalarındaki kariyer amaçlarını biliyorsa ve kariyer yollarını belirlemişlerse daha etkili bir kariyer planlaması oluşturulabilir.

#### 2.4.5. Kariyer Planlamasında Taraflara Düşen Roller

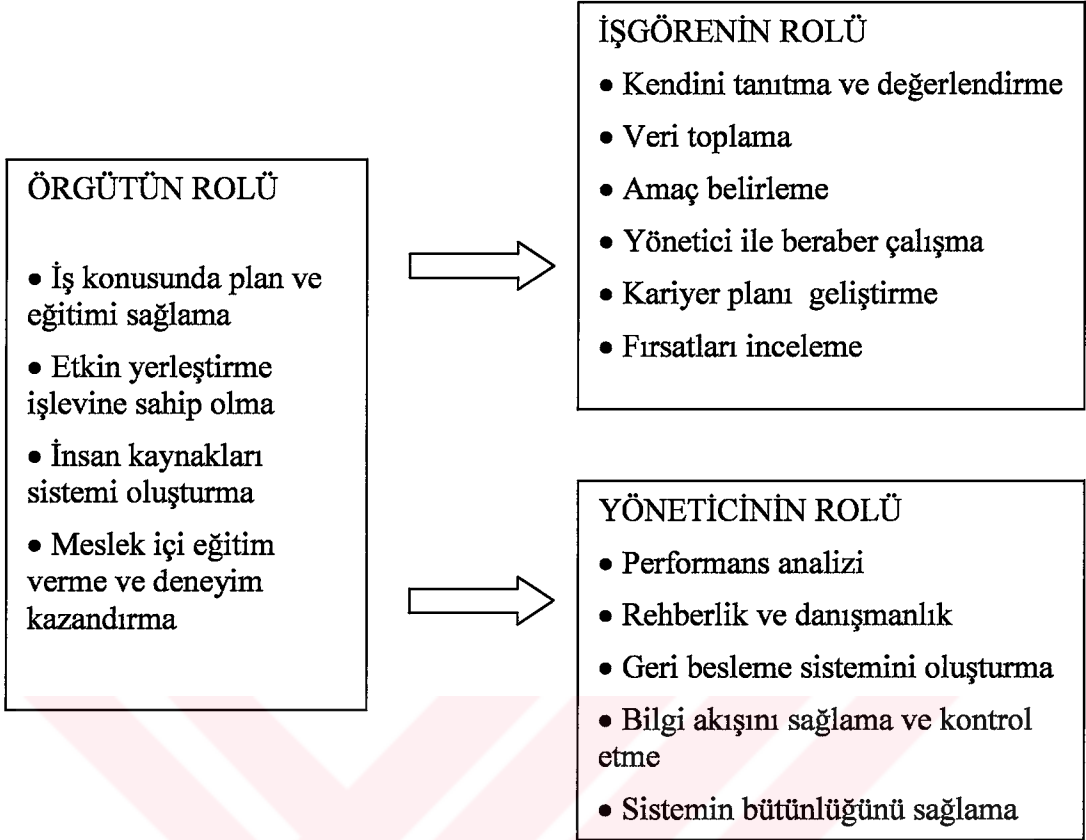
Kariyer planlaması konusunda tarafların amaçlara ulaşmak için ortak bir çaba göstermeleri çok önemlidir. Örneğin, örgüt iş konusunda gerekli eğitim olanaklarını sunarken, etkin bir işe yerleştirme politikası oluşturmalı işgören gereksinimini örgütün işgören politikası ile uyumunu sağlamalı ve insan kaynakları departmanı desteklemelidir.<sup>101</sup>

İşgören açısından doyumunu etkileyen kariyer konusunda karar verme; çok önemli bir faktördür. Bilindiği gibi, pek çok birey kariyere girerken şansına bazı şeyler olurken, bazıları anne babalarının, arkadaşlarının, öğretmenlerinin önerilerini izlerken, bazı bireyler de geleceklerini aktif bir şekilde planlamaktadırlar. Bu da onların doyumlarını artıracaktır. İşgörenler önce kendi amaçlarını belirlemeli, kendilerini tanımalı, yeteneklerini geliştirebilmek için çaba sarf etmeli, bilgi ve deneyimlerini artırmalıdır. Bütün bunlar ise, her şeyden önce alınmış kararları uygulayacak birikime sahip insan kaynakları bölümünün varlığına, sağlıklı bir örgüt yapısına, ilerlemeye, gelişmeye inanmış bir yönetime bağlıdır.<sup>102</sup>

Kariyer planlama, işgörenin yaşam sürecinin bir aşaması olan ve devam eden bir süreç olup , işgörene, örgüte ve örgütte stratejik bir konuma sahip olan tüm yöneticilerin mevcut görevlerine ek olarak onlara farklı roller üstlenmesini sağlayan bir süreçtir. Şekil-2.2'de bu roller gösterilmiştir.

<sup>101</sup> ÇETİN, a.g.e., s.124.

<sup>102</sup> a.g.e., s.125.



**Şekil-2.2: Kariyer Planlamada Tarafların Üstlenmesi Gereken Roller**

**Kaynak:** Canan ÇETİN, “Kariyer Planlaması”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.25, S.1, Nisan 1996. s.124.

#### 2.4.6. Kariyer Yolları

Günümüzde iş dünyasında yaşanan yeniden yapılanma süreci içerisinde, örgütler küçülme yönelimli çalışmalara girişmişlerdir. Küçülen örgütler süreçlerindeki yenilenme ile beraber işgücü azaltımına gitmiş ve böylece işgörenler de sürekli olarak işten atılma tehlikesi ile yüz yüze kalmışlardır. Bu durum hem örgüt hem de bireyin daha dikkatli bir biçimde hareket etme gerekliliği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Örgütsel boyutta, küçülme ve rekabet edebilirlik açısından nitelikli elemanları örgütte tutma, daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama ile birey boyutunda işlerine daha ciddi bir biçimde sarılmak, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve örgüt içinde ilerlenmesini gerçekleştirebilecek olmaları önemli bir hal almıştır. Bu gelişmeler paralelinde hem birey, hem örgüt için kariyer yollarının belirlenmesi büyük önem kazanmıştır.

Kariyer yolları, kariyer planlaması içinde bulunan ve bireylerin örgütte bugüne kadar geçmiş oldukları ve bugünden sonra ilerleme süreci içinde geçecekleri gelişme hatlarını (pozisyonlarını) belirtir.<sup>103</sup>

Bir başka tanıma göre kariyer yolları, bireylerin yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır. Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin bireysel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir. Bu yollar, bir anlamda, bir bireyin belirli örgüt birimlerinde ilerlemesi için merdivenler ya da rotalardır. Örneğin, birey, işgören bölümünde işgören elemanı olarak işe girer, daha sonra test ve değerlendirmede işini sürdürebilir. Daha sonra işgören yöneticisi, bölge işgören müdürlüğü görevlerine terfi edebilir ve sonunda da işgören daire başkanlığı mevkiine gelebilir.<sup>104</sup>

Kariyer yollarının yararlı olabilmesi için objektif kriterler aracılığı ile belirlenmesi gerekmektedir. Gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir.<sup>105</sup>

-İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması.

-İçerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması.

-Benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması.

-Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantiki ilerleme çizgisinin oluşturulması.

Edgar Schein, örgütleri üçgen biçimde basamaksal bir yapıda göstermek yerine 3 boyutlu bir koni biçiminde sunmaktadır. (Şekil-2.3). Bu 3 boyut, bireyin örgütteki kısımlar ve basamaklar arasındaki dikey, yatay ve çevresel hareketini göstermektedir.

<sup>103</sup> AYDEMİR, a.g.e., s.27.

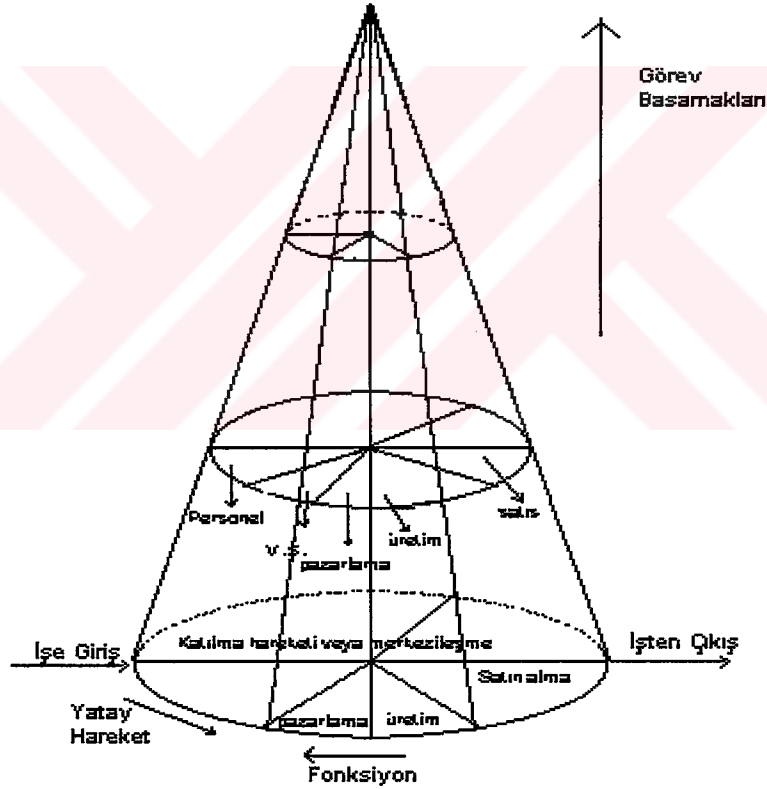
<sup>104</sup> AYTAÇ, Çalışma,a.g.e., s.198.

<sup>105</sup> a.g.e., s.199.

**Dikey hareket**, bir bireyin yönetim basamaklarındaki yukarı doğru hareketini, bir diğer ifade ile bireyin örgütteki basamaksal düzey ve kademesindeki değişmeyi ifade eder. Çoğunlukla terfi almak şeklinde olur.<sup>106</sup>

**Merkezden çevreye olan yatay hareket**, bireyin örgütün iç merkezine doğru ya da merkezden örgütün herhangi bir yanına doğru hareketini tanıtır. Bir diğer ifade ile bireyin aynı düzeyde farklı işler, bölüm, birim ve ürünlere transferi işlemidir.

**Çevresel hareket** ise, bir bireyin örgütte bir bölümden diğerine geçişini açıklamaktadır. Transferler şeklinde gerçekleşir. Kısaca sistemin içine veya dışına doğru katılma ve ayrılma hareketleridir.



**Şekil-2.3: Kariyer Hareketlerinde 3 Boyutlu Model**

**Kaynak:** K.Ümit TÜRK, Kariyer Planlama, [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net). 28.12.2003. s.106.

<sup>106</sup> AYTAÇ, Kariyer Planlaması, a.g.e., s.11.

### 2.4.6.1. Kariyer Yolları Çeşitleri

Kariyer planlama çalışmalarında 3 çeşit kariyer yolu kullanılabilir. Bunlar geleneksel kariyer yolu, çift basamaklı kariyer yolu, ağ tipi kariyer yoludur.

#### 2.4.6.1.1. Geleneksel Kariyer Yolu

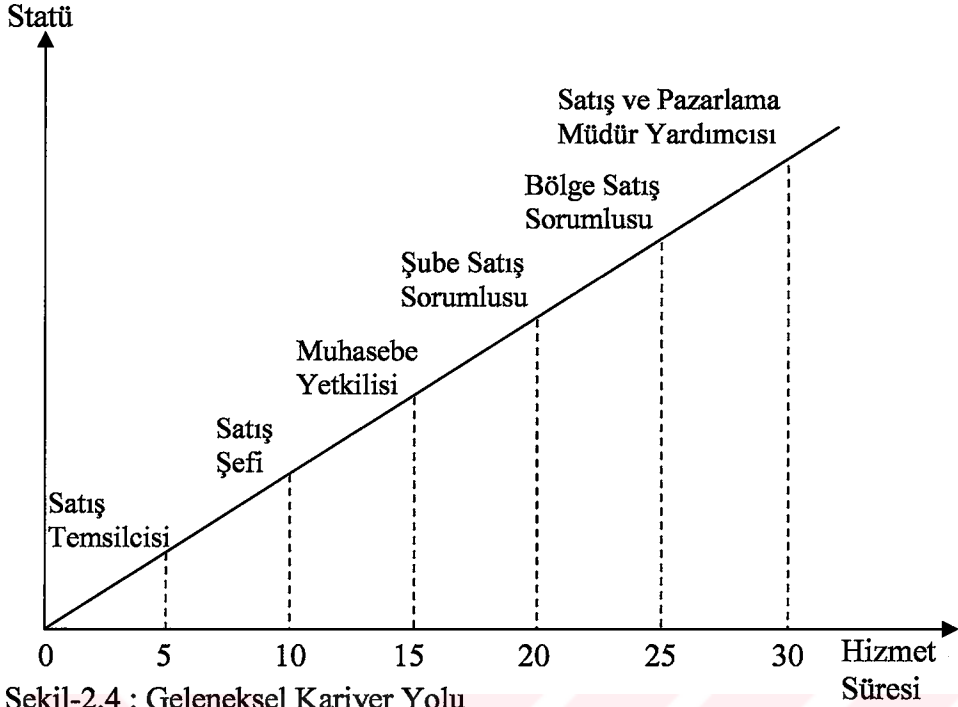
Bireyin, aynı meslek içinde bir işten diğer bir işe dikey olarak ilerlediği ve tek basamaklı kariyer yolu olarak ta tanımlanan kariyer yoludur. Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri işleri bilmesi açısından çok önemlidir. Genelde devlet memurluğu ve üretim çalışmaları işlevinde bu çeşit kariyer yolları yaygındır ve her adım hizmet süresiyle ilgilidir.

Geleneksel yol; işgücü niteliğindeki değişimler, yapısındaki değişimler, teknolojideki değişimler ve örgütsel değişimler nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Bireyin bulunduğu konumda bir ilerleme kaydetmemesi durumunda yöneticiler için yatay ve aşağıya doğru alternatif transferlerin kullanımı da güçleşir. Bu nedenle endüstriyel alanda fazla tercih edilmemektedir.<sup>107</sup>

Geleneksel kariyer yolunun ara yönetim basamakları bulunmadığı örgütlerde uygulanma olanağı bulunmamaktadır. Şekil-2.4'de yukarı doğru bir terfi zinciri şeklinde geleneksel kariyer yolu örneği gösterilmektedir.

---

<sup>107</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.201.



**Sekil-2.4 : Geleneksel Kariyer Yolu**

**Kaynak:** Serpil AYTAÇ, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.202.

Geleneksel kariyer yolunun en büyük avantajlarından biri açık ve düz oluşudur. Yol açıkça belirtilmiştir ve işgören gelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilir. Ancak günümüzde, iş trendleri ve işgücündeki değişimler nedeniyle geleneksel kariyer yolu yaklaşımı yetersiz kalmaktadır. Bu faktörlerin bazıları şunlardır:<sup>108</sup>

- Örgüt birleşmeleri, küçülmeler, gelişme ve düşüş olaylarında dolayı orta kademe yönetim pozisyonlarının azalması.
- İş güvencesinin ortadan kalkması.
- İşgörenlerin örgüte bağlılıklarının azalması,
- Kariyerler geliştikçe işgörenlerin gereksinim basamaklarındaki dalgalanmalar.
- İş ve teknoloji taleplerindeki değişimler.

<sup>108</sup> Zevcan ÇELEBİ, İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1997, s.50.

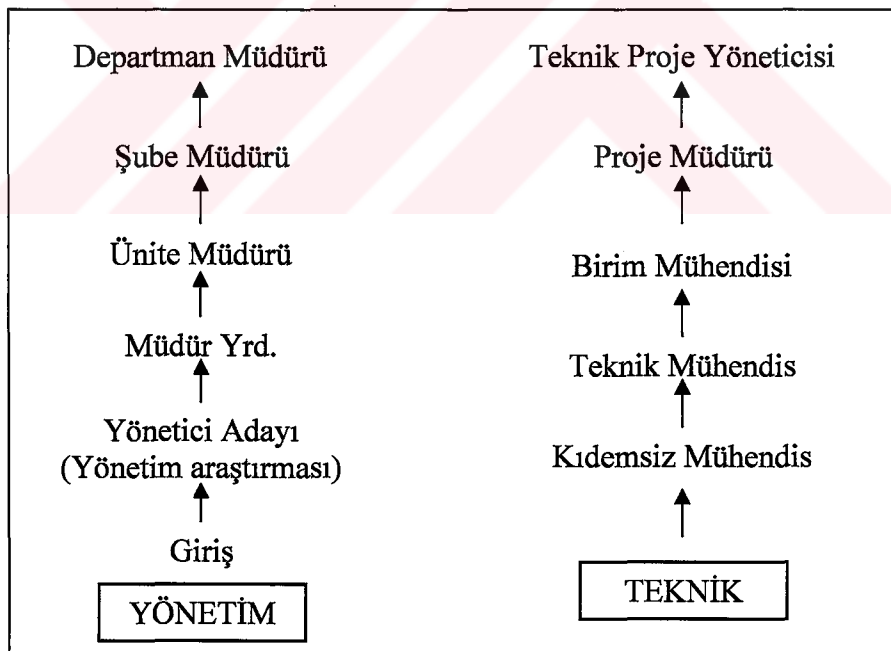


### 2.4.6.1.2. Çift Basamaklı Kariyer Yolu

Çift basamaklı kariyer yolu, teknik bir işte kalmak için çabalayan bireylerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda işgörenler hem uzmanlık bilgilerini arttırabilirler hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. Çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olur.<sup>109</sup>

Yönetim ve teknik elemanların her düzeyde yaklaşık oranlarda maaş artışı almaları gereklidir. Aksi halde işgörenlerce yönetim basamağının tercih edilir, teknik basamağın ise istenmeyen olarak ilan edilmesine yol açar. Teknik basamaktaki bir terfi sadece statü değiştirme olarak algılanacak, bu durum işgörenlerin durgunluğuna ve performans yetersizliğine yol açacaktır.<sup>110</sup>

Şekil-2.5’de bir örneği gösterilen çift basamaklı kariyer yolu gün geçtikçe daha yaygın hale gelmektedir. İleri teknoloji dünyasında uzmanlık bilgisi, yönetim yeteneği kadar önemlidir.



Şekil-2.5 : Çift Basamaklı Kariyer Yolu

**Kaynak:** Serpil AYTAÇ, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.204.

<sup>109</sup> DECENZO, ROBBINS, a.g.e., s.285.

<sup>110</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.205.

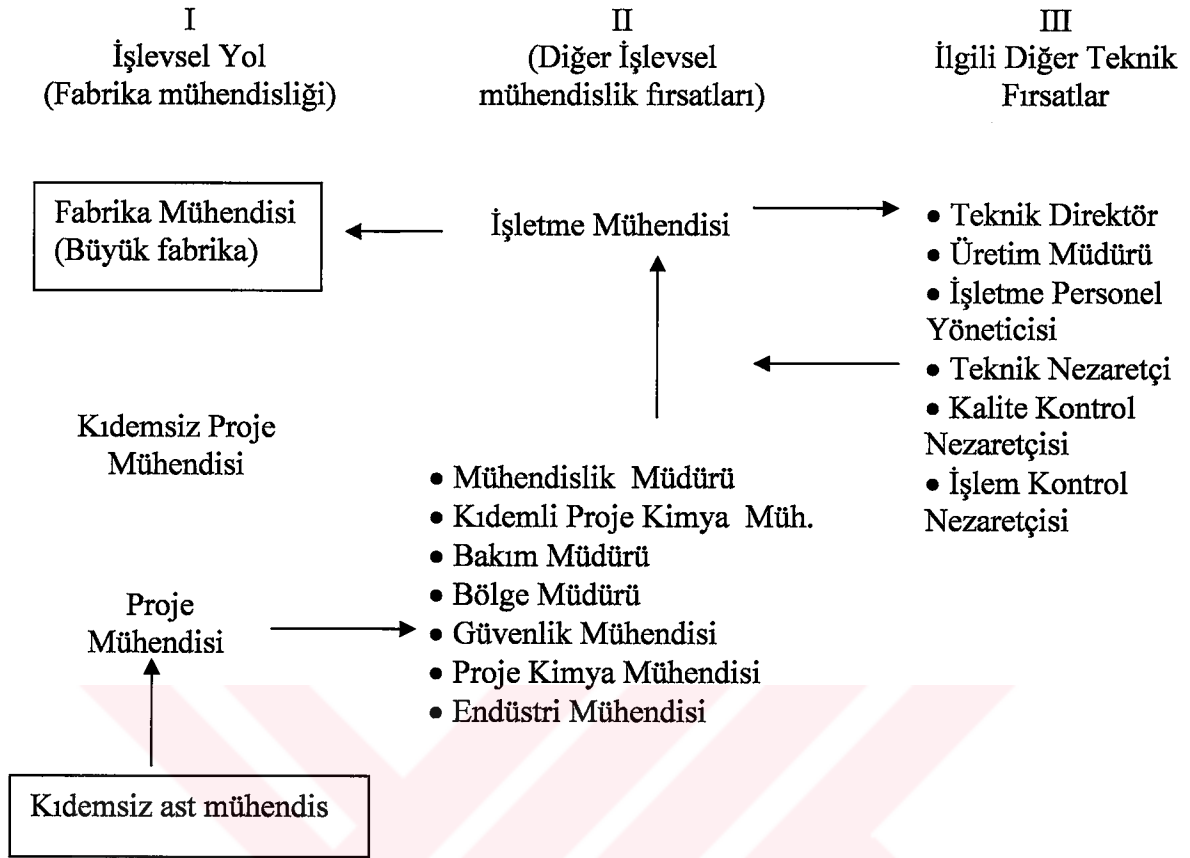
### 2.4.6.1.3. Ağ Tipi Kariyer Yolu

Yakın bir geçmişe kadar kariyer yolları sürekli bir yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde değerlendirilmiş ve örgüt içindeki hizmet yılına, deneyime, daha önceki üst düzey yöneticilerin izledikleri aşamalara göre oluşturulmuştur. Ancak geleneksel yola göre, gençlerin yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri düzeylere çıkmalarını engellemesi, yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır.

Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiiler arasında pek çok terfi kombinasyonunu elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda hem yönetici hem de işgörenler hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektiğini bilmektedirler. Yaş ve kıdem etkisiz kalmakta, buna karşılık deneyim, işin gerektirdiği koşullar ve yetenek yükselmek için önemli parametreler olarak görülmektedir.<sup>111</sup>

Örneği Şekil-2.6'da gösterilen ağ tipi kariyer yolunu diğer kariyer yollardan ayıran en önemli özellik hem yukarıya dikey hareketi hem de yatay hareketi içermesidir. Bu da işgörenlerin gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlar ve işgörenin bir diğer işgörenin gelişimini engellemesi sorununu da azaltmış olur. Ağ tipi kariyer yolu sayesinde birey ve yönetim birlikte çalışarak kariyer planlamasını sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilirler. Ayrıca ağ tipi kariyer yolunda birey diğer kariyer yollarında olduğu gibi alt kademedeki bir mühendis iken, üst düzeyde mühendis olmak için tüm basamakları tek tek tırmanmak zorunda değil, yatay geçişler sayesinde de üst düzeyde mühendis olabilecektir.

<sup>111</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.206.



Şekil-2.6 : Ağ Tipi Kariyer Yolu

**Kaynak:** Serpil AYTAÇ, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.207.

#### 2.4.6.2. Kariyer Yollarının Özellikleri

Kariyer yolları, kariyer planlamasındaki istenilen sonuca ulaşmak için aşağıdaki özellikleri içermelidir:<sup>112</sup>

- Kariyer yolları sadece dikey değil, yatay olarak da bireylere ilerleme olanağı verebilmelidir.
- İş aileleri oluşturulurken, yalnız birbirlerine benzer işler değil, birbirine benzer davranışları gerektiren işler de aynı aileye dahil edilmelidir.
- Kariyer yolları, örgütün, yönetimin ve bireyin gereksinimlerindeki değişikliğe duyarlı olarak hazırlanmalıdır.

<sup>112</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.212.

- Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Kariyer yollarının oluşturulmasında birey ve yönetim bir arada çalışmalıdır.
- Yönetim, danışmanlık yoluyla işgörenlere gerekli olan kariyer bilgilerini sağlamalıdır.

#### 2.4.6.3. Kariyer Yollarının Belirginleştirilmesi

Örgüt zirveye ulaşmak üzere yukarılara doğru tırmanmaya çalışan bireyi kendisi seçerek kariyer yollarında yükselmesine yardımcı olur. Ancak bu yardımı yaparken belli yöntemlere göre hareket eder. Dört evre halinde gerçekleşecek olan işlemleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:<sup>113</sup>

- Kariyer yolunun çizilmesinde ilk işlem, iş analizi yoluyla örgütteki işler arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesidir. Günümüzde birçok işletme, iş analizleri, iş tanımları gibi uygulamaları gerçekleştirerek işgörenler için uygun kariyer yollarını hazırlamaktadır.
- İkinci işlem, değişik işler arasındaki benzerliklerin araştırılarak ortaya çıkarılmasıdır. Bir diğer ifade ile benzer bilgi, beceri, yetenek ve davranış özellikleri içeren iş gruplarından iş ailelerinin oluşturulmasıdır.
- Bu iş aileleri arasından, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek bir ilerleme çizgisinin oluşturulmasıdır. Böylece örgütün alt kademelerinde yer alan belli işler ile örgütsel yapının üst kademelerindeki pozisyonlarda söz konusu olan işler, tıpkı akrabalık ilişkilerinde olduğu gibi aynı geniş aile yapısı içinde görüntülenmiş olacaktır.
- Kariyer yollarının çizilmesindeki son işlem, bu kariyer yollarının tek bir sistem içinde birleştirilmesidir.

<sup>113</sup> KAYNAK, a.g.e., s.176.

Bu işlem, kariyer yolları ile iş aileleri birbirine bağlanmış olacaktır. Bu sayede birey alt kademedeki iken, belli bir dönem sonra yapmakta olduğu işle ilgili daha üst basamaklardaki göreve eğitilerek hazırlanabilecektir.

#### **2.4.7. Kariyer Kalıpları**

Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin beceri , ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer de değişik olabilmektedir. Kariyer kalıpları genel olarak dört grupta toplanır. <sup>114</sup>

##### **2.4.7.1. Kararlı Kariyer Kalıbı**

Kararlı kariyer kalıbını izleyen birey, okulu bitirir, işgücüne katılır ve kariyeri boyunca aynı işi yapar. <sup>115</sup> Bu kariyer içinde yer alan işgörenler, yaptıkları işte içsel olarak motive edilmiş, psikolojik doyuma ulaşmış ve işinde son derece becerikli olanlardır. İşlerinde uzmandırlar. Örneğin, tıp eğitimini bitiren bir aile hekiminin tıp uygulamalarını kendi kasabasında uygulayarak aynı pratiği 70 yaşına ulaşana dek koruması veya belli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisi, bu kariyer kalıbını izleyen işgörene örnek verilebilir. <sup>116</sup>

##### **2.4.7.2. Doğrusal (Geleneksel) Kariyer Kalıbı**

Bu kariyerde yer alan bireyin örgüt basamakları içerisinde bir önceki işe göre daha yüksek sorumluluk düzeyi, bilgi ve beceri gerektiren işlerde ardarda ilerlemesidir. İşgörenlerin aynı örgüt içinde kalarak basamaksal sırayı izleyebilir veya şirketten şirkete doğrusal kariyeri izleyerek hareket edip kariyerlerini sürdürebilir. Şirkete satış temsilcisi olarak giren bir işgörenin basamaksal olarak yükselerek en sonunda satış ve pazarlama müdürü olması geleneksel kariyer kalıbına örnek olarak verilebilir.

##### **2.4.7.3. Kararsız Kariyer Kalıbı**

Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyler, kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel (doğrusal) kariyer kalıbını izlerler; ancak daha sonra başka alana geçerek

<sup>114</sup> CAN,AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.158.

<sup>115</sup> a.g.e., s.158.

<sup>116</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.214.

deneme işe başlarlar ve süreç yeniden başlar. Orta yaşlarda ortaya çıkan kariyer değişiklikleri ve aşırı hareketlilik, bu kariyer kalıbını izleyen bireylerin eylemlerini karakterize etmektedir. Bu tür eylemler genellikle sapma ya da uyumsuz davranışlar olarak görülür.<sup>117</sup> Kararsız kariyerde işler birbirinden önemli farklılıklar olmayan ancak her biri farklı alanda inşa edilen farklı tipteki işlerdir. Kararsız kariyer kalıbına örnek olarak üniversitede işletme bölümünde doçent olan birinin 10 yıl çalıştığı üniversiteden öğretmenlik görevinden ayrılarak büyük bir işletmede insan kaynakları departmanının yönetimine gelmesi, daha sonra işletme danışmanlığında işe başlamak için bir süre çalıştıktan sonra buradaki görevinden de ayrılması verilebilir.<sup>118</sup>

#### **2.4.7.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı**

Bu kalıbı izleyen birey, bir işte uzun süre kalmamakta, bir işi deneyip, başka bir işe geçmektedir. Bir işten bir diğerine sık sık geçiş, bu kalıbın niteliğidir. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda kararlı aşamaya geçmeye yetecek süre kalmazlar. Eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz bireyler genellikle bu kalıbı izlerler. Bu tür bir birey kısa bir süre içinde taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgaharlık ve seyyar satıcılık yapabilir.<sup>119</sup>

#### **2.4.8. Kariyer Planlamasının Etkileri**

İki binli yıllarda işlerin giderek değişmesi, yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi ve örgütlerde basamaksal yapılanmanın yerine giderek daha sık karşılaşılan yatay ya da düz yapılanmaya gidilmesi sonucunda profesyonel elemanların ilerleyebileceği üst pozisyonların sayısının azalması ve yukarıya ilerlemeye alternatif olarak yatay uzmanlaşmanın gündeme gelmesi kariyer planlamasının önemini daha da arttırmıştır.

Kariyer planlamasının gerek örgüt gerekse birey üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır.

##### **2.4.8.1. Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri**

İnsan kaynakları yönetiminde çok önemli bir yeri olan kariyer planlaması örgütler için başarının bir garantisi değildir. Ancak eğer kariyer planlaması

<sup>117</sup> CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.158.

<sup>118</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.214.

<sup>119</sup> CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.158.

uygulanmazsa örgütlerde boş kadrolara işgörenlerin yerleştirilmesi ve ortaya çıkan kariyer fırsatlarının bireyler tarafından değerlendirilmesi uzun zaman alacaktır. Kariyer planlamasının olumlu etkileri örgüt ve birey açısından ayrı ayrı sıralanacak olursa;

Örgüt açısından kariyer planlamasının olumlu etkileri:<sup>120</sup>

- İş Gücü Çeşitliliğine Yardımcı Olur: Kariyer planlaması ile bireylerin mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin örgütsel beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme olanağı tanınır.
- Uluslararası İstihdamı Kolaylaştırır: Global örgütler, örneğin çokuluslu işletmeler kariyer planlamasını, işgörenlerin denizaşırı ülkelere tayinlerini oluşturmak ve onları bu konuya hazırlamaya yardımcı olmak için kullanılırlar.
- İş Bağlılığını Sağlar: Bireysel kariyer için ilgi ve dikkati artırmak, örgütsel bağlılığı meydana getirir. Gücsüz, verimsiz işgörenlerin gözden çıkarılmasına yardımcı olur.
- Yerleştirme ve Örgütsel Yedeklemeyi Oluşturur: İşgücü planları içinde iç kadrolara ve insan kaynakları planları ile bireysel kariyer planlamasını eşleştirerek açık kadrolara doldurulacak yetenekli elemanların yerleşimini ve örgütsel yedekleme stratejisini sağlar.
- Terfi Edecekleri Belirler: Emeklilik, istifa ve örgütsel genişleme nedeniyle şirket içinde açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli işgörenlerin yerleştirmesine ve geliştirmesine yardımcı olur.
- Stokları Azaltır: Kariyer planlaması olmaksızın işgören birikimlerini sağlamak kolaydır. Ancak kariyer planlaması işgörelere, yöneticilere ve insan kaynakları departmanına işgörenlerin kalifiye olması konusunda gerekli uyarıma neden olur.
- Yer Planlamasını Oluşturur: Örgüt içindeki işyerlerinin sayısına dayandırılarak işgören gereksiniminin saptanması olarak ifade edilen yer planlamasının oluşumunda katkıda bulunur.

<sup>120</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.ge., s.169-170.

- Eşit İşe Eşit Ücret Verilmesini Sağlar: Kariyer planlama, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemini zorunlu kılarak mevcut işlerden yola çıkıp geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.

- Örgütsel Hareketliliği Sağlar: Kariyer planlama örgütteki tüm işgörenlerin yatay veya dikey hareket olanağı yaratmasını hedefler.

- Kariyer planlaması, işgörenlerin kariyer geliştirme kaynak ve sistemlerinin daha iyi kullanılması için ekip oluşturmaya yardımcı olur.

- Kariyer planlaması, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirmenin, performans hareketi geçirmenin, ücretlendirme, bireysel gereksinim ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.

- Kariyer planlaması işgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Daha az işten kaytarmalar devamsızlıklar oluşur. Ayrıca az işten çıkartılma sonucunda, yeni işe girenlerin yetiştirilmesinde harcanan paradan tasarruf sağlanmış olur.

- Kariyer planlaması sayesinde işinin ehli işgörenlerin geliştirilmesi ile örgütler daha yetenekli yöneticilere sahip olurlar ve örgütsel amaçlara ulaşmaları kolaylaşır.

Birey açısından kariyer planlamasının olumlu etkileri ise:

- Kariyer planlaması, örgüt içinde terfi etme olanağı yarattığından bireylere yükselme olanağı sağlar. Bu da bireyleri motive eder ve ilerlemelerini sağlar.

- Kariyer planlaması kapsamında alınan eğitimler sayesinde bireysel gelişimi artırır.

- Kariyer planlaması sayesinde farklı geçmiş ve eğitimleri sahip olan işgörenlerin örgütle bütünleşmesini sağlar.

- Bireylerin saygınlık, tanınma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerinin tatminini kolaylaştırır.

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

- Bireylerin spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.



- Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.
- Bireylerin potansiyel yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için işgörenleri özendirir. İşgörenin işinden doyum almasını sağlayarak bireyin kendini güçlü hissetmesini yol açar.
- Bireylerin geleceklerini planlamalarına yardımcı olur.

#### 2.4.8.2. Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri

Kariyer planlamasının olumlu etkilerinin yanısıra örgüte ve bireye olan olumsuz etkilerinden de söz etmek mümkündür. Bu olumsuz etkiler şöyle sıralanabilir:

- **Birey üzerindeki olumsuz etkiler:** Kariyer planlaması sonucunda bireylerin beklentilerinin artması nedeniyle üzerlerinde bir stres oluşabilir ve bu da gerginliğe yol açabilir. Her ne kadar kullanılan danışmanlar, el kitapları gibi kariyer planlama yöntemleri bireyi geleceğe hazırlasa da bireyin kariyer kararının belirsizliği, bireylerin yaşamları ile ilgili farklı beklentiler, bireysel baskılar ve zaafılar da bireyin motivasyonunu ve performansını azaltacaktır. Ayrıca örgüt tarafından karşılanamayan beklentiler, düş kırıklığı, moral bozukluğu strese yol açarak ve örgütsel bağlılığı azaltacaktır. Beklentileri karşılanamayan, motivasyonu ve performansı düşen birey kendi beklentilerini karşılayabilecek başka bir yerde kariyerine devam etmek için arayışlara girecektir. Bu yüzden bunun önlenmesi için kariyer planlaması yapılırken bireyler sürekli olarak bilgilendirilmeli ve bireyin terfi ettirilmesinden çok bireysel gelişimini sağlayacak bir kariyer planı hazırlanmalıdır. Böylece birey üzerinde gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılacak ve hayal kırıklıkları ve hoşnutsuzluklar önlemiş olacaktır.

- **Örgüt üzerindeki olumsuz etkiler:** Kariyer planlamasının iş yüklerini ve maliyetlerini artıracığını düşünen yöneticiler kariyer planlamaya gerekli önemi vermemektedirler. Özellikle kariyer planlamada danışmanların kullanımının artması, hizmet içi eğitim gereksinimleri ve kullanılan eğitim yardımcılarının bütçelerine çok büyük yük getireceğini düşünmektedirler. Bu nedenle gerekli donanım sağlanmadan üstün körü yapılan bir kariyer planlama sonucunda işgörenlerin kariyer beklentileri karşılanamamakta ve örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bu da işgörenlerin

motivasyonunu ve performansını azaltmakta, yetişmiş işgörenin örgütten ayrılmalarına neden olmaktadır. Bunların sonucunda da örgüt hedeflerine ulaşamamakta ve başarısız olmaktadır. Günümüzde örgütler için en büyük sermaye insan kaynağıdır. İnsana yapılacak yatırımın kısa sürede örgütsel başarıyı arttıracacağı unutulmamalıdır.

## 2.5. KARIYER YÖNETİMİNİN ÖRGÜTE SAĞLADIĞI YARARLAR

İyi planlanmış ve uygulanan kariyer yönetiminin örgüte sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:

- Etkili bir kariyer yönetimi sayesinde örgütün gereksinimi olan yetişmiş iş gücü sağlanabilir.
- Kariyer yönetimi sayesinde bireyle örgüt hedeflerinin bütünleşmesi sağlanır, böylece örgütün istediği hedefe ulaşması sağlanabilir.
- Kariyer yönetimi örgüte işgücünün beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanmayı sağlar.
- Kariyer yönetimi işgörelere yol göstericidir. Bu da işgörelerin örgüte bağlılığını artırır.
- Kariyer yönetimi sayesinde, niteliklerine uygun işlerde görevlendirilen işgörelerin hem verimlilikleri artmakta hem de örgüt işgörelerin niteliklerinden en geniş anlamda yararlanmış olmaktadır.
- Başarılı bir kariyer yönetimi işgörelerin maddi ve manevi açıdan doyumunu sağlayarak örgütten ayrılmalarını önler, örgüte itibar kazandırır.
- Etkili bir kariyer yönetimi, örgüt için aday toplama, seçme, işe yerleştirme politikaları, işten çıkarma uygulamaları, terfi ve kariyer hareketliliğinin adil olarak yapılmasını sağlar.
- Kariyer yönetimi sayesinde kritik kadro görev yerleri için yedekleme planı yapılabilir ve örgütün gelecekteki faaliyetlerini sürdürecekt nitelikli işgücü önceden hazırlanabilir.

- Kariyer yönetimi ile bireylerin kariyer gelişimlerine yardımcı olunur, böylece çalışma ortamının daha düzeyli ve yapıcı olması sağlanır.





**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KARİYER GELİŞTİRME**

### 3.1. KARIYER GELİŞTİRME KAVRAMININ TANIMI

Kariyer geliştirme ile ilgili örgütsel çalışmalarda son yıllarda artış görülmektedir. Örgütsel çalışmalardaki artışın örgütlerdeki kariyer geliştirme uygulamalarına aynı ölçüde yansıdığını söylemek zordur. Fakat son günlerde insan kaynakları yönetiminin öneminin fark edilmesiyle birlikte örgütlerde kariyer geliştirme uygulamalarında yaygınlaşma eğilimi dikkat çekmektedir. Bu uygulamaların sistemli hale getirilmesi insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini artıracaktır.<sup>121</sup>

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, seçilen kariyere uyum göstermeye ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli etkinliklerdir. Örgütler, belirli amaç ve gereksinimlerin yanında toplumsal istemlere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenler. Hızlı teknolojik değişimler, yeni iş görme yöntemleri; iş öğeleri, beceriler, istihdama yönelik fırsat eşitliği konusunda toplumsal tepkiler ve işgörenin kariyerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olma yönündeki örgüt içi baskıları kariyer geliştirme programlarının artışına neden olmuştur.<sup>122</sup>

Kariyer geliştirme tanımlanırken işi yapan birey ve işi tanımlayan örgütün her ikisiyle de ilgilenilir. Kariyer geliştirmeden bahsedilebilmesi için birey ve örgütün her ikisinin de olması gerekir. Bu bağlamda kariyer geliştirme, bireysel süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir.<sup>123</sup>

Başka bir deyişle kariyer geliştirme, işgörenlere yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder. Kısaca kariyer geliştirilmesi, örgütün işgörenlerine sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmanın, bilginin veya kapasitelerinin artmasını amaçlayan resmi, yapılanmış bir etkinliktir.<sup>124</sup>

<sup>121</sup>“İşletmelerde Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistem Uygulamaları”. [www.kto.org.tr/dergi/kasim98/orgut.htm](http://www.kto.org.tr/dergi/kasim98/orgut.htm), 17.04.2004, s.1.

<sup>122</sup> CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, **a.g.e.**, s.159.

<sup>123</sup> Nihat ERDOĞMUŞ, “Kariyer Geliştirme”, [www.kariyerim82.sitemynet.com](http://www.kariyerim82.sitemynet.com), 11.03.2004, s.2.

<sup>124</sup> AYTAÇ, Çalışma, **a.g.e.**, s.129.

Sonnenfeld ve Peiperli (1988) göre, kariyer geliştirme sistemleri, işgörenin örgüt içine, örgüt dışına ve örgüt içi kariyer hareketlilikleriyle ilgili politikalar, öncelikler ve faaliyetler toplamıdır. Örgütler birer açık sistem olarak ele alındığında kariyer geliştirme sistemleriyle ilgili iki özellik dikkat çeker; örgüt içine veya örgüt dışına hareketliliği gösteren arz akışı ve örgüt içindeki hareketliliği gösteren atama akışı. Örgütleri kariyer stratejilerini arz akışı ve atama akışı ekseninde geliştirirler. Örgütler kariyer geliştirme sistemini oluştururken, örgüt içi kaynakları öncelikli olarak kullanabildikleri gibi; bazen giriş düzeyinde bazen de kariyer ortası düzeyinde dışarıdan tedarik yoluna gider. Örgüt dışına hareketlilik de, giriş düzeyi veya kariyer ortası düzeyinde gerçekleşir.<sup>125</sup>

Kariyer geliştirmede işgörenlerin geliştirilmesi ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle örgütün sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanması hedeflenmektedir. İş gücü planlaması faaliyetinin ürünü olan net işgören gereksinimleri, örgüt içi kariyer planlama programlarının oluşturulmasında, diğer bir deyişle, işgörenlerin özellikleriyle örgütün sunduğu olanakların denkleştirilmesinde önemli bir rol oynar.<sup>126</sup>

Örgütlerin kariyer geliştirme politikaları, örgütsel kariyer planlama ve kariyer yönetimi işlevlerinin her ikisini de içeren bir kavramdır. Örgüt ve işgörenlerin verimliliğini artırırken, aynı zamanda değişen dünyaya hazırlanması anlamını da taşır. Kariyer planlama, işgörenin kariyer hedeflerinin seçilmesi ve bu hedeflere ulaşma yolu sürecini kapsar. Burada işgörenlerin ilgi alanları ve yetenekleri son derece önemlidir. Kariyer yönetimi ise işgörenlerin kariyer gereksinimleri ile örgütün gerekliliklerini daha iyi karşılaştırmak için genelde yöneticilerin kullanacağı yöntemlerdir. Örneğin işgörelere uygun iş olanakları yaratmak gibi.<sup>127</sup>

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir. Kariyer geliştirmenin temel amacı yönetimin işgörelere kariyerlerini geliştirmelerine destek olmasıdır. Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunmaktadır.

<sup>125</sup> “İşletmelerde Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistem Uygulamaları”. a.g.e. , s.2.

<sup>126</sup> Canan SÜMER, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, [www.psikolog.org.tr](http://www.psikolog.org.tr). 12.02.2004. s.1.

<sup>127</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.128.

- İşgörenin kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olma,
- Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörenlere duyurulması,
- İşgören beceri ve gereksinimlerinin kariyer fırsatları ile uzlaştırılması.

Örgüt faaliyetlerinde ne kadar başarılı olursa, işgörenlerin de başarısı o derecede artmaktadır. Örgütlerde değişik kariyer geliştirme programları uygulanmaktadır. Ancak en yaygın kullanılanlar iş başarı eğitmenliği ve danışmanlığı ile yol göstericiliktir.<sup>128</sup>

Kariyer geliştirme, birey ve örgütün istek ve amaçları doğrultusunda kariyer planlaması ve kariyer yönetimini uyumlaştıran bir insan kaynakları yönetimi işlevidir.<sup>129</sup>

Kısaca kariyer geliştirme, işgörenlerin kariyerlerinin yönetimine yardımcı olmak için tasarlanan ve işgörenlerin tüm çalışma yaşamını kapsayan uzun süreli bir süreçtir. Şekil-3.1’de, örgütlerdeki kariyer geliştirme politikalarının işlevleri olan kariyer planlama ve kariyer yönetiminin temel işlevleri, örgütsel olarak değerlendirilmiştir. İki bloğu birleştiren ok, kariyer planlama ve kariyer yönetiminin etkileşimli süreçler olduğunu belirtmektedir.

<sup>128</sup> Ferit ÖLÇER, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997, s.90.

<sup>129</sup> Alev DüNDAR AKÇAY, Kariyer Geliştirmenin Güdülemedeki Yeri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2002, s.5.



Şekil-3.1: Kariyer Geliştirme Sistemi

**Kaynak:** Serpil AYTAÇ, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.130.



### 3.2. KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

Bir örgütün işgören gereksinimi ile işgörenlerin kariyer gereksinimleri arasında denge kurma amacıyla yürütülen ve amacı örgütsel gereksinimler ile bireysel gereksinimlerin doğru biçimde eşleştirilmesi olan kariyer geliştirme hem örgüt açısından hem de birey açısından önem taşır.

#### 3.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

Etkin bir kariyer geliştirme, birey için günümüzde son derece önemlidir. Özellikle bireylerin örgüte girdikten sonra hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gereksinim duydukları eğitimleri almaları için kariyer geliştirme programları tarafından yönlendirilmeleri hedefledikleri amaçlara ulaşmalarını kolaylaştırmakta ve bu da bireye psikolojik olarak önemli bir doyum sağlamaktadır.<sup>130</sup>

Ayrıca kariyer geliştirme programları sayesinde bireylerin kariyer fırsatları güvence altına alınmakta, bu da bireylerin örgüte olan güven ve bağlılıklarını artırmaktadır.

Kariyer geliştirme programları sayesinde bireyler kendilerini bekleyen kariyer fırsatları konusunda bilgi sahibi olmakta ve geleceklerine yönelik planlar yapabilmektedirler.

Kariyer geliştirme bireylere kendi yetkinlik ve eksikliklerinin farkına varmalarına yardımcı olmakta ve kendi kariyer planlarını yapabilmelerini sağlamaktadır.

Kariyer geliştirmenin bireylere gelişme ve büyüme fırsatı yaratmasının yanı sıra stresi azalttığı, bağımsızlığı artırdığı, ruhsal bir kazanç sağladığı da belirtilmektedir.<sup>131</sup>

#### 3.2.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi

Günümüz işgören yönetiminin en önemli özelliği, planlama sistemlerinin gerçekleştirilebilmesi için en önemli faktörlerden biri olan insan unsurunu ele alarak

<sup>130</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.132.

<sup>131</sup> a.g.e., s.132.

daha çok geleceğe yönelik planlara ağırlık vermesidir. Planlama ile geleceğe yönelik amaçlar ve stratejiler belirleme, en az mevcut sorunların çözümü kadar önemlidir. Kariyer geliştirme, stratejik insan kaynakları planlaması içerir. Bu da örgütün uzun dönemde işgören gereksiniminin planlamasını ve gerekli kadro değişikliği yaratılmasına katkıda bulunur.

Kariyer geliştirme ile örgüt birey bütünleşmesi sağlanmakta ve doğru işgörenin doğru işe yerleştirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca kariyer geliştirme sayesinde işgörenlerin bilgi ve becerilerinden en iyi şekilde yararlanılabilmekte ve işgörenlerin verimlilikleri artırılabilir.

Kariyer geliştirme kaçırılmak istenmeyen uzman ve yöneticilerin işten ayrılmalarını azaltmakta, kariyerlerinde bir durgunluğa giren işgören sayısını azaltmakta ve verimliliğin istenen düzeye çıkarılmasını sağlamaktadır. Etkili bir kariyer geliştirme ve planlama programları sayesinde birçok örgüt, üst düzey pozisyonlara dışarıdan işgören almak yerine varolan işgörenlerden yararlanabilmektedir. Son olarak kariyer geliştirme işgörenlerin örgütlere olan bağlılıklarını artırmaktadır.

### 3.3. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMLERİ

Bireyin yaşam dönemleri içinde ortaya çıkan kariyer gelişimi sürecinde birey her aşamadaki gereksinimlerini karşılayabilmek ve kariyerini geliştirebilmek için gerek kendi bireysel çabalarıyla, gerekse örgütün desteği ile bazı destek hizmetlerinden, kariyer geliştirme programlarından yararlanır. Kariyer geliştirme için eğitim yardım programları, hem örgüt hem de bireyin gereksinimlerini karşılayabilecek genişlikte kullanılmaktadır. Kariyer geliştirme sistemi içindeki eğitim ve geliştirme yöntemleri işte veya işyeri dışında olmak üzere sınıflandırılabilir. Burada birey kariyer gelişim süreci içinde örgütün kendisine yönelik kariyer geliştirme sistemi yanında kariyer dönemlerinde kendi kendini değerlendirerek, kariyer planlarını oluşturabilmek için nezaretçilerinden veya örgütün kariyer danışmanlarından yararlanarak kendini geliştirmeye yönelir. Kariyer geliştirme sistemi, bireyin kariyer aşmalarında karşılaşılabileceği sorunları öncede görmesini ve bunları ortadan kaldıracak veya azaltacak planları yapabilmelerini sağlar.<sup>132</sup>

<sup>132</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.134.

### 3.3.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması

Etkili bir kariyer geliştirme sisteminin uygulanmasında dört aşama dikkat çekmektedir. Bu aşamalar analiz, tasarım, gelişim ve değerlemedir.<sup>133</sup>

- Analiz aşamasında, farklı birimlerden seçilen üyelerin oluşturduğu tasarım ekibi, gereksinimleri ve kaynakları inceler. Sistemin hedefinin ne olduğu, sistemin neyi gerektirdiği, işgörenlerin hedefleri ve örgütün hedeflerinin neler olduğu araştırılır.

- Tasarım aşamasında, ekip, yönetici ve işgören için ne tür eğitim gerektiği, ne tür bir desteğe gereksinim duyulduğu incelenir.

- Geliştirme aşamasında, hazırlanan tasarım planı, sistemi üretmekte kullanılır. Bireysel amaçlar, yetenekler belirlenir. Böylece gerekli strateji ve planlar saptanır.

- Değerleme aşamasında, önceden hazırlanan planlar uygulamaya konur. Aksaklıklar ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Bu aşamaların yer aldığı bir yaklaşım, işgörenlerin başarıları için neyin gerekli olduğunu ortaya çıkarır.

### 3.3.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Kariyer geliştirme sistemi bireylere olduğu kadar örgütlere de bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar Tablo-3.1'de gösterilmiş olup, etkin bir kariyer geliştirme sisteminin örgütsel ve bireysel değeri dahi iyi anlaşılacaktır.

<sup>133</sup> AYDEMİR, 2000'li Yıllara, a.g.e., s.18.

Tablo- 3.1: Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Yöneticiler İçin Yararları	İşgörenler İçin Yararları	Örgüt İçin Yararları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendi kariyerlerini yönetme yeteneklerini yükseltir.</li> <li>• Değerli işgörenler elde tutulmuş olur.</li> <li>• Yönetici ile işgören arasında iyi bir iletişim kurulur.</li> <li>• Daha gerçekçi işgören geliştirme planlaması yapılır.</li> <li>• Örgütü daha iyi tanımasını sağlar.</li> <li>• Üretken bir performans değerlendirme tartışılır.</li> <li>• İşgörenlerin geliştirilmesinde etkin olarak tanınır.</li> <li>• Yeni sorumluluklar kabul etmede işgörenlerin motivasyonunu artırır.</li> <li>• Özel projeler için yetenek kaynaklarının belirlenmesine katkıda bulunur.</li> <li>• Örgütsel ve bireysel hedefler arasındaki uyumun açıklığa kavuşmasını sağlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariyer kararlarının verilmesinde yardımcı olur.</li> <li>• İş doyumunu artırır.</li> <li>• İşgören ve yönetici arasında sağlıklı bir iletişim kurulur.</li> <li>• Daha gerçekçi hedef ve beklentiler ortaya çıkar.</li> <li>• Performans hakkında iyi bir geribesleme elde edilir.</li> <li>• Örgüt ve geleceği hakkında daha fazla bilgi oluşur.</li> <li>• Kariyer yönetimi hakkında bireysel sorumluluk duygusu artar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgörenlerin yeteneklerini daha iyi kullanmalarını sağlar.</li> <li>• Örgütsel bağlılık artar.</li> <li>• Bilgi tüm örgüt düzeylerine yayılır.</li> <li>• Örgüt içinde daha iyi bir iletişim kurulur.</li> <li>• Değerli işgörenlerin başka örgütlere geçişi engellenmiş olur.</li> <li>• Bireyin gelişimine yönelik bir örgüt imajı oluşur.</li> <li>• İşgören sistemleri işlemlerinde etkinlik artar.</li> </ul>

**Kaynak:** Serpil AYTAÇ, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.135.

### 3.3.3. Kariyer Geliştirme Bilgi Sistemi

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı olanaklarla üretilebilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve örgütsel sorunların çözümünde kullanılabilirliktedir.

Endüstriyel mal üretiminin egemen olduğu sanayi toplumundan bilgi ve hizmet üretiminin egemen olduğu bilgi toplumuna geçişte insan kaynakları profili de çok büyük ölçüde değişmektedir. Esasen feodal toplumda kayıp olan birey, sanayi toplumunda sahneye çıkmış, ancak, otomasyonun bir parçası olmuştur. Bilgi toplumunda ise birey, merkezi önemi olan aktör olarak sahneye çıkmakta, düşünen, tasarlayan, örgütleyen, yöneten ve sonuçlandıran olarak inisiyatif yeteneğini yaşama geçirmektedir. Bu bağlamda bilgi çağında insan kaynakları, üretim hattının sınırlı bir bölümden sorumlu mekanik bir parça değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar, düşünüp, uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran niteliklere sahip olmalıdır.<sup>134</sup>

Bilgi çağında, sanayi çağının aksine birey, makinenin emrinde değil, makine bireyin emrindedir. Örgütlerde, insan sermayesi ve büyüme ile ilgili literatür, insan kaynakları teknoloji geliştirici, verimlilik artırıcı, gelişme üretici bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla teknoloji ile insan kaynakları arasında bir etkileşimin olduğu ileri sürülebilir. İnsan kaynakları, teknolojik gelişmeleri sağlamakta; kullanılan teknoloji, insan kaynaklarının verimliliğini artırmaktadır.<sup>135</sup>

Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi, yaşanan hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışının bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye ve işgörenlerin bireysel gelişmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel ortam içinde işgörenlerin aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaktır. Ayrıca işgörenlerin optimal performans düzeyine ulaştırılmasını hedeflemektedir.<sup>136</sup>

Bilgi çağında yukarıda açıklanan insan kaynakları yönetimi hedeflerine ulaşılmasında insan kaynakları bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Bilgi çağında, bilgi

<sup>134</sup> Serkan BAYRAKTAROĞLU, Murat TUNÇBİLEK, "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü ", 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [www.ceterisparibus.net](http://www.ceterisparibus.net), 10.03.2204, s.547.

<sup>135</sup> a.g.e., s.548.

<sup>136</sup> a.g.e., s.548-549.

üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, örgütlerde insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir.<sup>137</sup>

Bu bilgi sistemlerinden biri de kariyer geliştirme bilgi sistemidir. Kariyer geliştirme bilgi sisteminde örgütün yapısıyla, ürünle, pazarla, teknolojiyle, kariyer fırsatlarıyla ilgili değişim projeleri hakkında bilgilerin işgörenlerle paylaşılması gerekmektedir.<sup>138</sup>

### 3.4. ÖRGÜTSEL KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMLARI

İşgörenler, kendilerine bireysel ilgi gösteren örgütlere sadık davranmaya eğilimlidirler. Bugün, işgörenler iş ve hatta kariyer değişikliklerine gittiklerinde daha fazla beklenti ve isteklerle işverenlerin karşısına çıkmaktadırlar. Yükselme olanakları ve kariyer gelişim fırsatları vaat eden bir şirketin parçası olabilmek, işgörenler için en az alınan maaş ya da ek yararlar kadar önemlidir. Bu nedenden dolayı örgütler, verimli bir işgören portföyü oluşturmak için kariyer geliştirme programları kullanmaktadırlar.

Örgütlerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından büyük önem taşır.<sup>139</sup>

Örgütlerin işgörenlerin kariyerlerine yardımcı olmak için uyguladıkları kariyer geliştirme programlarının;

- İnsana yönelimli olması,
- Belli, kendine özgü teknik işlere yönelimli olması,
- Planlama ve özendirme kavramına yönelimli olması gerekmektedir.<sup>140</sup>

<sup>137</sup> BAYRAKTAROĞLU, TUNÇBİLEK, a.g.e., s.549.

<sup>138</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.136.

<sup>139</sup> AKÇAY, a.g.e., s.26.

<sup>140</sup> ARGÜDEN, a.g.e., s.95-96.

Kariyer geliştirme programları bireylere bilgi, beceri ve yetenek sağlamak için örgütsel destek verirler. Bu destek aşağıdaki gibidir.<sup>141</sup>

- **Örgütsel Amaçlara ve Gelecekteki Stratejilere Açık Bir İletişim:** İnsanlar kendi bireysel planlarının paylaşım için örgütlerinin amaçlarını bilirler ise bireysel gelişim sağlanmış olur.

- **Büyüme Fırsatı:** İşgörenler, yeni ilgi alanlarıyla ve iş deneyimleriyle mücadele için fırsat bulmalıdırlar.

- **Finansal Yardım Desteği:** Örgüt, işgörenlerinin halihazırdaki durumunu korumaya ve geliştirmeye yardımcı olmak için eğitim masraflarından kaçınmamalıdırlar.

- **İşgörenlerin Öğrenmelerine Zaman Tanımları:** Örgütler, iş eğitimi için bireylere ek zaman sağlamalıdırlar. Ayrıca işgörenlerin iş yükü onların yeni bilgi, beceri ve yetenek geliştirmelerine sahip olabilecekleri zamanı da engellememelidir.

Örgütsel kariyer geliştirme programları şöyle sıralanabilir:

- Kariyer Haritaları
- Kariyer Merkezleri
- Kariyer Atölyeleri
- Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları
- Kariyer Rehberleri
- İş Zenginleştirme
- Kariyer Danışmanlığı
- Eğitim ve Geliştirme Programları
- Koçluk

<sup>141</sup> AYTAC, Çalışma, a.g.e., s.139-140.

- Kariyer Planlama Grupları
- İş Rotasyonu
- Özel Gruplar İçin Programlar

### 3.4.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, bir örgüt içinde bir pozisyondan diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir . Bir anlamda 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 deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir.<sup>142</sup>

Kariyer haritası örgüt şeması üzerinde oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de oluşturulabilir. Bu tablolarda her bir pozisyon baz alınarak,

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş gerekleri),
- O pozisyona örgüt içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,
- O pozisyondan örgüt içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceği belirtilir. Pozisyonlararası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Örneğin; muhasebe uzmanlığından işgören uzmanlığına geçiş yapılabilmesi gibi. Bu nedenle örgüt şeması üzerinde belirli bir pozisyona gelmek için geçilmesi gerekli birbirinden farklı pozisyonlar olabilir. Böylece, aynı pozisyona farklı pozisyonlardan geçerek ulaşmak mümkündür. İşte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara kariyer yolları denilmektedir.<sup>143</sup>

Eğer örgütte bir kariyer haritası çalışması yapılmışsa kariyer yollarının belirlenmesi de kolaydır. Ancak bu tür detaylı bir çalışmayı yapmak oldukça güçtür. Üstelik örgütlerin yapısı ve buna bağlı olarak şemalar, örgütsel gereksinimlerdeki hızlı

<sup>142</sup> TÜRK, a.g.e., s.104.

<sup>143</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.9.



değişime paralel olarak değişmektedir. Bu yüzden kariyer haritası çıkarılmadan da genel hatları ile kariyer yolları belirlenebilmektedir. Bu şekilde bir örgütte gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir :<sup>144</sup>

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

Hangi yöntemle belirlenirse belirlensin, kariyer yolları örgüt işgörenlerine örgüt içindeki kariyer olanaklarını gösterir.

Örgütsel amaçlarla hazırlandığında, kariyer haritaları pek çok işgörene, önündeki kariyer fırsatlarını bilme, ona göre kendisini değerlendirme, yönlendirme fırsatı verecektir. Kariyer haritalarının olmadığı örgütlerde, kariyer fırsatları konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan işgörenler, hangi yolu takip etmeleri durumunda, hangi işleri elde edecekleri konusunda karar veremezler.<sup>145</sup>

### 3.2.2. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir. Kariyer merkezleri, işgörenlere istihdam hizmeti sağlamanın yanısıra örgüt işgörenlerinin becerilerini geliştirmek için mülakat yapar, çalışma grupları oluşturur, işgörenlerin kariyerlerini planlamaya yardımcı olur. Kariyer merkezlerindeki çalışmalarda; bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programları gibi bilgi kaynaklarından yararlanır. Kariyer merkezlerinde, grup çalışmaları, kurslar düzenlemek, iş gerekleri ve kariyer fırsatları

<sup>144</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.9-10.

<sup>145</sup> KOZAK, a.g.e., s.55.

hakkında işgörenleri bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri uygulamak, işbaşı ve iş dışı eğitimler (seminerler gibi) düzenlemek gibi faaliyetlere yer verilir.<sup>146</sup>

Kariyer merkezleri, genelde işgörenlerin geliştirildiği işlevin bir parçası olarak kariyer geliştirme programlarını yönetmek ve nezaretçilerden elde edilen bilgileri aktarmak için kurulmuştur.<sup>147</sup>

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar :<sup>148</sup>

- Grup atölyeleri (workshops) oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak ve kurslar düzenlemek,
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

Kariyer merkezlerinin bir etkinliği de kariyer bilgi sistemleridir. Örgütte bir iş açığı meydana geldiği zaman bu durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Örgüt içinde iş ve kariyer arayışında olan işgörenler hakkında kariyer bilgi merkezindeki bilgiler, açık işlerin özellikleri ile karşılaştırılır.<sup>149</sup>

### 3.4.3. Kariyer Atölyeleri

Bireylerin kariyerlerini nasıl geliştireceği üzerinde odaklanan kariyer atölyeleri, işgörenlerin kariyer planlarını değerlendirirken diğer işgörenlerden bilgi sağlamalarına ve kendi kendilerini mevcut kaynaklarla araştırmalarına yardımcı olur. Ayrıca bu atölyeler, kariyer ortası ve kariyer sonu dönemlerine yönelik olarak düzenlendiğinde dönemin gereklerine göre, bireyin gelişimine yardımcı olmak ve örgütte kalış süresini uzatmak veya bireylerin emekliliğe hazırlığı için katkı sağlamak amaçlı kullanılabilir. Yöneticilere yönelik olarak düzenlenen kariyer atölyeleri ise, hem yöneticilerin kendi bireysel hedef ve planlarını belirlemelerine hem de işgörenlerin

<sup>146</sup> KOZAK, a.g.e., s.56.

<sup>147</sup> AYTAC, Çalışma, a.g.e., s.140.

<sup>148</sup> TÜRK, a.g.e., s.109.

<sup>149</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.13.

kariyer planlarını desteklemede üstlenmeleri gereken rolleri anlamalarına katkı sağlar.<sup>150</sup>

#### 3.4.4. Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları

Örgütün her bir biriminin görevlerine ilişkin açıklayıcı veri ve bilgileri içeren ve bilgiler ışığında bireylerin örgüt içerisindeki kariyer hedeflerini gözden geçirmelerine, yenilemelerine, işlerini tanımalarına yardımcı olan yazılı kaynaklar, aynı zamanda örgütün insan kaynakları politikalarına da yer verebilir.<sup>151</sup> Alıştırma kitapları ise bireyin kendi kendine yönetim araçları olarak son derece yararlıdır. IBM, General Motors ve birkaç şirket daha, kendi alıştırma kitaplarını, kendi gereksinimlerine uygun olarak geliştirmişlerdir. Bu alıştırma kitaplarının genelde kendi kendini analiz üzerinde deneyler, kariyer planlaması, kariyer amaçlarının yerleşimi v.b. konularda bilgi sağladığı görülmektedir. Bu bilgi örgütlerin işgören sistemlerini, politika ve pratiklerini, kariyer uygunluğu, ücret yönetimi ve diğer politikalarını da kapsar. Kitaplardaki yazılar, ilginin sürdürülmesine yardımcı olmak, bireysel düşünceye rehberlik etmek ve bireyi yönlendirmek amacındadır. Bu alıştırma kitapları yoluyla işgörenlerin kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri, işlerini tanımaları ve planları geliştirmeleri istenir.<sup>152</sup>

#### 3.4.5. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, örgüt içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur ki; genellikle insan kaynakları işgörenleri, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Mentorların da danışmanlık yaptığı yönetici adaylarına kariyer rehberliği yaptığı

<sup>150</sup> AYDEMİR, 2000'li Yıllara, a.g.e., s.22.

<sup>151</sup> AKÇAY, a.g.e., s.27.

<sup>152</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.141.

söylenbilir. Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda örgüt dışında yapılan danışmanlık hizmetinin örgüt içinde verilmesidir.<sup>153</sup>

Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme etkinliğidir. Rehber, deneyimsiz işgörene kariyer gelişimde, ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli bireydir. Destekçi olarak da hizmet eden rehberler, dürüst davranarak eğitmenlik rolü oynamak zorundadır. Rehberler, deneyimsiz işgörenin güvenilir bilgiyi elde edebilmesi için örgütle ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akış sistemlerini bilmek durumundadırlar. Kariyer geliştirmede rehberlik önemlidir. Rehberliğin bulunmaması, gelişme açısından olumsuzluk olarak nitelenebilir. Ancak tüm yöneticiler iyi rehber değildir. Eğitmenlik rolünü başaramayan yöneticiler, rehber rolünü oynayabilecek beceri ve arzuya da sahip değildirler.<sup>154</sup>

Meslek seçimi ve seçilen mesleğe uyum sağlama olmak üzere iki ana konuda yardım veren kariyer rehberleri, kariyer gelişimi, planlama ve bir başka kariyere geçiş kararı vermede yardıma gereksinimi olan bireylere aile, toplum v.b. sosyo-kültürel sistemleri de dikkate alarak hizmet verirler.<sup>155</sup>

### 3.4.6. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin işgörenlere başarı, bireysel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir.<sup>156</sup> Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, özendirici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi şeklinde belirtilen iş zenginleştirme; işgörenleri kendi işlerini planlamak, örgütlemek, kontrol ve değerlendirmekle sorumlu kılacak şekilde onlara yeni görevler vermeyi ifade eder.<sup>157</sup>

İş zenginleştirme, işgörenlerin görevlerini çeşitlendirdiği gibi aynı zamanda onların yeni bilgiler edinmesini, performansları hakkında doğrudan geribesleme almalarını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmasını, iletişim kaynaklarına

<sup>153</sup> TÜRK, a.g.e., s.108.

<sup>154</sup> CAN,AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.161.

<sup>155</sup> Richard S. SHARF, Applying Career Development Theory To Counseling. Second Edition, Brooks/Cole Publishing Company,1996, s.17.

<sup>156</sup> TÜRK, a.g.e., s.111.

<sup>157</sup> AYDEMİR, 2000'li Yıllara , a.g.e., s.50.

dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasının sağlayarak işin doğasını da değiştirir.<sup>158</sup>

İş zenginleştirmenin başarılı olabilmesi için zenginleştirilecek işin örgütün üst kademelerinde olması, işgörenin işi başarılı olarak yapması sonucunda kendisini çevresine tanıtmaya olanağı sağlaması, işin başarısına ilişkin bilgi elde etmesi, işini zaman zaman denetleme olanağı bulabilmesi, işi ile ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olması ve kendine güvenmesi, işinde ilerleme istek ve hırsına sahip olması, örgütçe uygulanan özendirme araçları ile bireysel isteklerinin uyum içinde olması, tepe yönetimin sürekli destek sağlaması ve iş zenginleştirme için yapılacak harcamalardan kaçınılmaması gibi hususların bulunması gerekmektedir.<sup>159</sup>

İş zenginleştirmeye somut bir örnek vermek gerekirse, ücretlendirme ve özlük işleri uzmanına, ücret araştırması yapma sorumluluğu da verildiğinde, bu uzman araştırma, istatistiksel analiz ve raporlama konusundaki becerilerini de geliştirmiş olacaktır.

#### 3.4.7. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, bireylerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, bireylere örgüt içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir.<sup>160</sup> Kariyer danışmanlığı bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarına uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede işgörenlere yardımcı olur. Kariyer danışmanlığı dört sorundan birinin ortaya çıkmasıyla üstlenilir:<sup>161</sup>

- Yanlış kariyer seçimi,
- Kariyer seçiminde kararsızlık,
- Kariyer seçiminde eksiklik,
- İlgi ve kariyer seçimi arasında tutarsızlık.

<sup>158</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.142.

<sup>159</sup> ÖLÇER, a.g.e., s.96.

<sup>160</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.11.

<sup>161</sup> KOZAK, a.g.e., s.98.

İlk ikisi muhtemelen bireyin kendisi ve işi hakkında yetersiz bilgisinden veya bireysel engellerden (başarısızlık korkusu gibi) kaynaklanır.

Kariyer danışmanlığı, kariyer gelişim sürecini kolaylaştırıcı bir araç olarak değerlendirilmektedir. Kariyer danışmanlığının yerine getirdiği faaliyetler şöyle sıralanmaktadır.<sup>162</sup>

- Performans değerlendirme döneminde kariyer danışmanlığı hizmetleri,
- Yüksek kapasiteli işgörene yönelik özel kariyer danışmanlığı,
- Gelecekteki pozisyonlar için yöneticilerin deneyim kazanmasına yardım edecek bir kariyer yolunun oluşturulması,
- Alt düzey yöneticileri, daha üst yönetim pozisyonlarına hazırlamak amacıyla onları farklı departmanlarda rotasyona tabi tutma,
- Açık pozisyonlara atama ve bireysel isteklerin dikkate alınması,
- Kariyer danışmanlığı ve kadınlara özgü iş rotasyonu,
- Emeklilik öncesi danışmanlık.

Bir diğer danışmanlık türü de, kariyer duraklamaları veya platoları esnasında sunulan kariyer geliştirme danışmanlığıdır. Duraklamaya uğramış işgörenlerin, statülerini ve rollerini değiştirmek istememelerine karşın, ortaya çıkan yeni koşullara göre farklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejilerin oluşturulmasında kariyer danışmanlığı önemli bir işlev yerine getirmektedir.

Kariyer danışmanlığının kapsayacağı alanlar sınırsız değildir. Bu amaçla kariyer danışmanlığı hizmetleri;

- İşgörenlerin 5 yıl ve daha uzun bir süre içinde kendi kariyerleriyle ilgili amaç ve beklentilerinin belirlenmesi,
- Mevcut kariyer fırsatları ile uygun işgörenlerin eşleştirilmesi,

<sup>162</sup> DEMİRBİLEK, a.g.e., s.76-78.

- Yeni kariyer fırsatları ve işgörenlerin kendilerini geliştirmek için yapacaklarının belirlenmesi konularındaki desteklemeleri kapsar.<sup>163</sup>

Örgütlerce sağlanan danışmanlık sürecinin üç aşamadan oluştuğu görülmektedir.<sup>164</sup>

- Kariyer hedeflerini ortaya koymak için araştırma ve soruşturma,
- Anlama ve yoğunlaşma
- Programlama.

Amacı, işgörenlerin meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmak olan kariyer danışmanlığı insan kaynakları departmanı işgörenleri tarafından üç şekilde yapılmaktadır.<sup>165</sup>

- **İnformel Danışmanlık:** Örgütlerin işgörenlerinden, yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirmek isteyenler için yürütülen danışmanlık hizmetidir. Bireysel endişeler ve yaşam sorunları ile ilgili danışmanlık da sağlanır. Zira yaşam sorunları kariyer özelemlerini belirlemede önemli faktörlerdir.

- **Formel Danışmanlık:** Workshoplar, kariyer değerlendirme merkezleri, kariyer geliştirme merkezleri, işgörelere kariyerleri konusunda bilgi sağlayan yardım programları formel danışmanlığın bazılarıdır.

- **Danışmanlarla Kariyer Danışmanlığı:** Genellikle performans değerlemeyi kapsar. Performans değerlemeye kariyer bilgisinin katılması kariyer planlamada güncel bir ilgiyi oluşturur. Etkili performans değerlemenin bir özelliği yalnızca işgörenlerin ne elde edebileceğini bilmelerine yol açar. Bu nedenle danışmanlara yalnızca belli bir departman içinde danışılmalıdır. Eğer yöneticiler performans değerlendirmenin sonuçlarını kariyer geliştirmede kullanacaklarsa, tüm değerlendirme süreci boyunca performans eğitmeni ve danışmanı olarak etkili olmak zorundadır.

<sup>163</sup> KOZAK, a.g.e., s.98.

<sup>164</sup> AYDEMİR, 2000'li Yıllara, a.g.e., s.23.

<sup>165</sup> a.g.e., s.23.

Ayrıca kariyer danışmanlığı örgütlerce farklı yöntemlerle de yürütülebilir (örneğin örgüt dışından bir uzman veya örgütte işgörenlerin yöneticileri gibi). Bu yöntemler ise;

- **Profesyonel Danışman Kullanma:** Profesyonel kariyer danışmanları, yöneticilerin aksine danışmanlık görevine ilişkin olarak eğitim ve deneyimlere sahiptirler. Profesyonel danışman, danışmanlık yaptığı işgörenlerle doğrudan iş ilişkisi içerisinde olmadığından işgörenle arasında doğal, içten ve rahat bir atmosfer yaratabilir. Bunun yanı sıra işgörenler, kariyer danışmanıya daha fazla bilgiye sahip olduğu ve konuya daha ciddi bir şekilde yaklaştığı düşüncesiyle sağlıklı fikir alışverişinde bulunabilirler. Bütün bu faktörler, profesyonel danışman kullanımının olumlu yanlarını ifade etmektedir.<sup>166</sup>

Profesyonel kariyer danışmanlarının, işgörene ve onun iş çevresine ait yeterli bilgiye sahip olmak amacıyla derinliğine araştırma yapmaları, danışmanlık gerektiren olaya yakın olan bireylerin görüşlerini almaları ve işgöreni yakın bir izlemeye tabi tutmaları gereklidir.

- **Yönetici Danışman Kullanma:** Kariyer danışmanı olarak faaliyet gösteren yöneticiler, işgörenler ve onların yetenekleri ile geçmiş deneyimleri ve yetenekleri hakkında en üst derecede bilgiye sahiptirler. Aynı zamanda yönetici danışman, iş çevresi ile bu ortamda gelişen faaliyetler hakkında da yeterli veriyi elde edebilir. Yöneticiler, işgörenlerin kariyer gelişim süreci üzerinde sürekli kontrolü sağlayarak, kariyerlerine ilişkin birtakım somut önerilerde bulunabilirler.<sup>167</sup>

Bütün olumlu yanlarına karşın, işgörenlerin bir kısmının yöneticilerine açılmak istememe ve danışma toplantılarından kuşku duyma olasılığı her zaman için vardır. İşgörenler, profesyonel danışman olmayan bir kimseden gelen öğütlere ciddi olarak yaklaşmayabilirler. Öte yandan, kariyer danışmanlığı yapan yöneticiler, sorunları anlamak ve bunlarla ilgilenmek üzere yoğun çaba harcasalar bile, kariyer görüşmelerine yönetmede ve gelişim sürecindeki statüleri üstlenmelerine yardım etme konusunda tam olarak yararlı olmayabilirler. Bunun temel nedeni, yöneticilerin psikoloji ve

<sup>166</sup> DEMİRBILEK, a.g.e., s.79.

<sup>167</sup> a.g.e., s.79-80.



danışmanlık konusunda yeterli bir eğitime sahip olmaları ve danışman rolünde kendilerini yetersiz hissetmeleridir.

Etkin bir kariyer geliştirme ve sorunların çözümü için yönetici ile işgören arasında her zaman ortak bir görüş alışverişi olmalıdır. Özellikle verimi yüksek işgörenler açısından kariyerlerini kendi yöneticileri tarafından yönlendirilmesi durumunda bazı avantajlar söz konusudur. Bu avantajlar şunlardır:

- Kendi bireysel yetenek ve eksiklerini daha iyi anlarlar,
- Örgüt içinde gelecekte doğabilecek olanaklar için kendilerine yol gösteren bilgiye sürekli ulaşabilirler.
- Örgütsel amaçlara yönelik önemli kararları verebilme duygusunu edinirler,
- Gelişen olanaklara ilişkin olarak yöneticiler ile daha açık bir iletişim kurarlar.

- **Akıl Hocalarından Yararlanma:** Akıl hocalığı, kariyer sürecini etkileyebilen özel nitelikli bireylerarası bir ilişkidir. Bu anlamda akıl hocaları, himayecilik, öğretmenlik, iletişim ve şeffaflığı sağlama gibi konularda özellikle genç işgörenlerin geliştirmelerine yardımcı olurlar. Bu uzmanlar gençlerin örgüt içersinde bir role sahip olmalarına, işi iyi öğrenmelerine ve yükselmelerini sağlayacak ortamın hazırlanmasına rehberlik ederler. Özellikle kariyerin başlangıç ve olgunluk aşamalarında bireylerin gelişimini hızlandırmak konusunda yüksek bir potansiyele sahiptirler.<sup>168</sup>

Koruyucu ve sahip çıkıcı görevi de yerine getiren akıl hocaları, bazı durumlarda işgörenin kendisine yakın yöneticisi, bazen de kıdemli bir işçi olabilir. Genç işgören açısından bir akıl hocasına sahip olmak ve yakınlaşmak önemlidir.

---

<sup>168</sup> DEMİRBİLEK, a.g.e., s.80-81.

### 3.4.8. Eğitim ve Geliştirme Programları

Örgütlerde eğitim, işgörenlerin ve işgörenlerden oluşan grupların, sahip oldukları veya gelecekte sahip olacakları işleri, daha etkili ve başarılı bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini artıran, düşünce ve davranışlarında olumlu etkiler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel eylemler bütünüdür.<sup>169</sup> İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkartarak, kariyerlerinde ilerleyebilmelerinde onlara yardımcı olan eğitim ve geliştirme programları (seminer, kurslar v.b.) işgörenin gereksinimi doğrultusunda iş başında, iş dışında veya örgüt dışında gerçekleştirilir. Özel eğitim programları üç sınıfa ayrılır.<sup>170</sup>

- **İşe Alıştırma Eğitimi:** İşe yeni giren birine işlerin nasıl işlediğini anlatma ya da yeni terfi almış birine yeni bir süreç, prosedür tanıtma veya yeni işe başlayanlarla danışmanların tanışmasıdır.

- **Teknik Beceriler Eğitimi:** Yeni beceriler, yeni teknolojiler ya da son yenilikler üzerinde yoğunlaşmak üzere tasarlanır. İşyeri içinde görevli uzmanlarca verilebileceği gibi üniversite öğretim üyeleri tarafından da verilebilir.

- **Yönetimsel Beceriler Eğitimi:** Yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin artırılmasını amaçlar. İşyeri koşullarının tartışıldığı kısa seminerler ya da üniversitelerce belli zaman süreli yöneticilik görevi geliştirme kursları olabilir. Alt düzeyler için verilebilecek eğitim deneyimlerinin çoğunluğu, iletişim, anlaşmazlıkları çözme ya da zamanı kullanma gibi özel becerilerinin geliştirilmesi konusunda olur. Kariyerlerinde daha ilerlememiş olanlar için düzenlenen eğitimle, planlama ya da üretkenliğin artırılması konuları vurgulanır.

Eğitim ve geliştirme programlarının çoğu sınıf içi eğitimi kapsar. Sınıf içi eğitim yaygın olarak kabul gördüğü için avantajlıdır. Ancak konferans sistemi olması, pasif dinlemeyi ve katılım azlığını özendirmediği için bazı eğitilenler soru sorma, açıklama veya konferans materyalini tartışma fırsatına hemen hemen hiç sahip olamazlar. Sınıfın etkinliği, grubun sayısı, öğreticinin yeteneği ve konunun ilgi çekiciliğine bağlıdır.<sup>171</sup>

<sup>169</sup> ÖLÇER, a.g.e., s.93.

<sup>170</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.145.

<sup>171</sup> a.g.e., s.146.

### 3.4.9. Koçluk

Koçluk kavramı, uzun yıllar önce yayınlanan “Beyaz Gölge” dizisindeki, basketbol takımının koçu “Koç Reeves” ile yaşamımıza girmiştir. Bu kavram yıllarca bir spor terimi olarak kullanılırken günümüzde artık iş yaşamı ve özel yaşamımızda da sık sık kullanılmaktadır. Aslında gerek takım sporları gerekse iş yaşamındaki koçlardan beklenen davranış şekilleri ve uygulamalar birbirinden pek de farklı değildir. Her ikisinde de bir takım vardır. Koç, takımı geçmiş ve bugünkü konum ve koşullarına göre inceleyerek sorunları bulur ve bu sorunların çözülmesi için yol gösterir. Gerektiği zaman takımdan tek bir bireyin sorunlarına eğilip ona koçluk etse bile, amaç yine takıma yönelik olup takım ruhunu zenginleştirmek ve takımın önünü açmaktır.<sup>172</sup>

Yıllar boyunca sporcuların performansını artıran bir birey olarak algılanan koçlar, sporcuların zihinsel gelişimine katkı sağlamayı hedefler. Bu doğrultuda onlara özel programlar hazırlar ve bunları uygular. Sporcuların kendi yeteneklerinin farkına varmalarını, istenilen koşulda istenilen verimi verebilmelerini, bilinçli, girişken, yaratıcı bireyler olmalarını ve sağduyularının gelişmesini sağlar. Ayrıca takım ruhunun yükseltilmesi, bölge ve ülkenin standartlarının da yükseltilmesini beraberinde getirecektir. Koçlar, bu işlevleri de yerine getiren liderlerdir. Aynı spor yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da benzer beklentiler söz konusudur. Yine bir takım vardır ve bireyler birer birey olarak bu takımın oyuncularıdır. Koçlar aynı sporcular gibi iş yeri işgörenlerini de motive eder, takıma en üst düzeyde katılmalarını ve verimli olmalarını sağlar. Bu sayede aynı spor takımı gibi örgütün de standartları yükselecektir.<sup>173</sup>

Koçluk, örgütlerde kariyer geliştirme tekniklerinin en yenisidir. 1990’larda geliştirilmiştir. Koçluk, belli bir gruba, belli hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Birey öğreninceye kadar devam eder. Etkili bir koçluk için işgörenler ve onların nezaretçileri veya yöneticileri arasında sağlıklı ve açık ilişkiler olmalıdır.<sup>174</sup>

<sup>172</sup> İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “İş Yaşamı ve Koçluk”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)., 10.03.2004 s.1.

<sup>173</sup> a.g.e., s.1.

<sup>174</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.147.

Kariyer Koçluğu hem örgütsel hem bireysel düzeyde uygulanabilir. Örgüt içindeki pozisyonların ve geçiş noktalarının belirlenmesinde kariyer koçluğu ön plana çıkar. Bunun da gerçekleşmesi için yönelimleri belirleyecek değerlendirmeleri yapar ve bireyleri ilgili pozisyonlara hazırlayacak, onları geliştirecek planları uygular. Bu planlar doğrultusunda bireye rekabet üstüne çıkmanın, riske girmenin, hızlı karar verebilmenin, yeni fikirler ortaya atarak onları denemenin korkulacak bir yanı olmadığını gösterir.

Örgütsel düzeyde kariyer koçluğu yapanlar; örgüte, ürüne, hizmete, pazara ve rekabete dair yaratıcı çözümler üretir. Örgüte kendi faaliyet alanlarında sıradışı, rekabet üstü iş alanları oluşturmaya yönlendirdiği gibi onları başka faaliyet alanlarına taşıma planları da kurar.

İnsan kaynakları deneyimi olan kariyer koçları iş sahibi olmayan bireylere yön gösterebilir. Uzun süren işsizlik sürecinde, birçok birey eskisinden düşük performans sergileyebilir, kendine olan güven ve sosyal statü gibi konularda sorunlar yaşayabilir. Kariyer koçları bu noktada bireylere destek verir. Diğer yönden kariyeri açısından karmaşaya düşen bireylerin bireylik özelliklerine ve yeteneklerine göre farklı yeteneklerini ortaya çıkartır. Uygun meslek seçmesine yardım eder. Bu süreçleri kendi deneyimleri ve belirli testler doğrultusunda gerçekleştirir.<sup>175</sup>

Koçluk neyin, nasıl yapılması gerektiğini söylemek değildir. Karşısındaki birey kendisi karar verecektir ama önemli olan onu karar sürecine hazırlamak, yaşamın sorumluluğunu kendi eline almasına yardımcı olmaktır. Amaç, yemeği hazırlayıp yedirmek değil onun nasıl hazırlanacağını öğretmektir.

Koçluk zaman gerektirir. Fakat iyi yapıldığında zaman ve paradan tasarruf sağlar. Koçluk uygulaması, yöneticilerin amaç belirleme, karar alma, işgörenleri değerlendirme vb. gibi çalışmalarında etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktır.<sup>176</sup>

### 3.4.10. Kariyer Planlama Grupları

Kariyer planlama grupları, mesleki gelişim konusunda etkinlikleri son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimdir. Bazı öğrenme tekniklerinin, işgörenlerin kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer planlama konusuna

<sup>175</sup> İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, a.g.e., s.2.

<sup>176</sup> AYTAC, Çalışma, a.g.e., s.148.

uygulanmasından ibarettir. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, işgörenleri kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymayı özendirmenin bir aracıdır.<sup>177</sup>

İşgörenlere kariyerlerinin hangi basamağında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için en uygun olduğu kararının bireylerce verilmesi konusunda bilgi sağlar ve bu isteklerini gerçekleştirmek için bir araya gelip planlarını yapmalarında yardımcı olurlar.<sup>178</sup>

#### 4.4.11. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, bireyin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir. Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır.<sup>179</sup>

İşgörenlerin kariyer gelişimini canlandırmak için yöneticiler, örgüt içinde periyodik iş rotasyonları düzenlerler. İş rotasyonu işgörenlerin örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesidir.

İş rotasyonu, örgütte işgörenlerin potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar. Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve bireysel değerleri ile iş arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmelerine yol açar.<sup>180</sup>

İş rotasyonunda önemli olan nokta, rotasyona tabi tutulacak işgörenlerin yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmesi, mevcut becerilerden yararlanırken de yeni bilgi ve beceriler edinmeye özendirilmesidir.<sup>181</sup>

<sup>177</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.148.

<sup>178</sup> a.g.e., 148.

<sup>179</sup> TÜRK, a.g.e., s.110.

<sup>180</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.148.

<sup>181</sup> AYDEMİR, 2000'li Yıllara, a.g.e., s.51.

İş rotasyonuna somut bir örnek vermek gerekirse, büyük bir örgütte insan kaynaklarından sorumlu olacak üst düzey bir yönetici yetiştirmek istenmektedir. Örgütte insan kaynakları yönetimi; örgüt, işe alma, eğitim, performans, kariyer, ücretlendirme ve özlük işleri olmak üzere altı temel süreç üzerinden yürütülmektedir. Bir yönetici adayı alınarak tüm bu süreçlerde en az ikişer yıl çalıştırdıktan sonra üst düzey yönetime getirilmektedir. Böylece üst düzey yönetici hemen her konuda deneyim kazanmış olmaktadır. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetiminde çok önemli olan örneğin özlük işleri alanında deneyimi olmayan bir birey üst düzey yönetici yapıma yanlışlığına düşülmemektedir.

### **3.4.12.Özel Gruplar İçin Programlar**

Birçok örgüt, örgüt içinde yer alan bazı gruplara, örneğin emekliliği gelenlere, kadınlara, azınlıklara özel kariyer eğitim geliştirme programı uygular. Bu programlar emekli olacaklar için ön emeklilik danışmanlığı, kadın ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı, orta kariyer aşamasında bulunan yöneticiler için canlandırma kursları, azınlıklara fikir telkini, işe alıştırma programları ve örgütten ayrılacak olanlara işletme dışında yerleştirme programlarıdır.<sup>182</sup>

## **3.5. KARIYER GELİŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR**

Kariyer geliştirmede hem birey hem de örgüt çeşitli sorunlar ve engellerle karşılaşabilmektedir. Bu sorunların etkisi özellikle birey üzerinde yıpratıcı etkiler yapabilecekken aynı zamanda da örgütün başarısını da etkilemektedir. Kariyer geliştirmede ortaya çıkabilecek sorunlar önceden düşünülüp, yapılacak planlarla bu sorunlar en aza indirilmeye çalışılmalıdır.

Kariyerle ilgili olarak ortaya çıkabilecek sorunlar üç ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar özel sorunlar, kariyer dönemlerinde karşılaşılan sorunlar ve kariyer engelleridir.

### **3.5.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar**

Kariyer geliştirmede karşılaşılan özel sorunlar daha çok birey üzerinde yoğunlaşmaktadır. Birey üzerinde yoğunlaşan sorunlar dolayısıyla bireyi büyük ölçüde

<sup>182</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.149.

etkilemektedir. Bu sorunlar, cinsiyetten, beceri kaybından kaynaklanan sorunların yanısıra ay ışığı sorunu veya çift kariyerlilik sorunu olabilir.

### 3.5.1.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Son yıllarda kadın işgörenlerin sayısı örgütlerde giderek artmaktadır. Birçok örgüt kadın işgörenlerin tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Özellikle bu anlayışın geçmiş dönemlerde örgütlerde daha da yaygın bir imaj olduğunu söylemek mümkündür. Ancak son yıllarda kadınların eğitim düzeyindeki artış kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran artırmıştır.

Kadınların, ince farkları görme yeteneği ve farklı deneyimleri sonucu bazıları üst kademelere yükselirken ancak çok az kadının büyük işletmelerde tepe yönetim noktalarında olduğunu görmek mümkündür. Yapılan araştırmalara göre ülkemizde 1960'lerden itibaren yönetimdeki kadınların sayısı iki kat artmıştır. Ancak çalışan kadınların %33'ü yönetim kademelerinde yer alabilmesine karşın sadece %6'sı üst düzeydedir.<sup>183</sup>

Kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğindeki terfi ettirilme olanağını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan "cam tavan" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cam tavan örgütlerde kadınların üst yönetim kademelerine ilerlemesini engelleyen bir görünmeyen bariyerdir. Araştırmalar geçiş içeren ve değişim yaratan iş deneyimlerine ulaşmada cinsiyet ayrımının bulunmadığını gösterse de, erkek yöneticilerin daha fazla sorumluluk gerektiren pozisyonlara kadınlardan daha çok tercih edildikleri bilinen bir gerçektir. Kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmeleri durumunda danışman ve asistan bulmakta da zorlandıkları görülmektedir. Bunun nedeni ise, "erkekler arası ağa" girememeleridir.<sup>184</sup>

Yönetici olmak belli ölçüde risk almaya hazır olmayı gerektirir. Kadın yönetici olmak içinse gerek yönetimde, gerekse kişilerarası ilişkilerde daha çok risk almak gerekir. Hele yukarı çıkan bir kariyer merdiveninde kadın yönetici olmak daha da büyük risklere hazır olmak anlamına gelir. Zira aile yaşamının kadınların iş yaşamı ve

<sup>183</sup> Metin TAN, Kadının Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1979, s.120.

<sup>184</sup> KOZAK, a.g.e., s.136.

kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan araştırma sonuçları, evlilik ve çocukların, kadının kariyerini sekteye uğrattığını ortaya koymaktadır. Oysa aynı durum bir erkeğin kariyeri için sorun teşkil etmemektedir. Kadın ve erkeklerin rollerine ilişkin bu bakış, kadınların kolayca üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Ayrıca kadının kariyerinde yükselmesi için cinsel tacize uğrayabileceği, bir diğer deyişle zirveye ulaşmak için cinsel tacize maruz kalabileceği konusu, birçok kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı sorunlardan biridir. Bu durum da kadınların kolayca üst kademelere yükselmesini engellemektedir.<sup>185</sup>

Çalışma yaşamındaki bir kadın kendine belli bir hedef oluşturabilmekte, fakat hedefi olan tepe noktadaki iş, kendisine “kadın olduğu için” kapatılabilmektedir. Kadınların ilerlemesinde bu engeli kırmak, kadınların gereksinimi daha iyi anlayan kadın yöneticilerin sayısının artmasıyla mümkündür. Bu cam tavanın neden kaldırılmadığı konusunda ise çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bu nedenler şöyle belirtilebilir:<sup>186</sup>

- Kadınların çocuk büyütmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
- Kadınlar genelde aile ve iş yaşamındaki rollerini dengeleme arayışları içindeler. Böylece tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadırlar.
- Kadınlar geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerisinden yoksunlar, bu nedenle henüz tepe yönetime hazır değiller.
- Birçok zeki ve başarılı kadın büyük örgütlerden ayrılıp kendi işyerlerini kurmaya başlamışlardır.
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmektedirler. Ayrıca tepe yöneticilik için gerekli olan iş deneyimi de azdır.

Bugün ABD’de işgücünün %45’ini kadınlar oluşturmasına rağmen, 1000 büyük işletmede sadece 2’sinin tepe yöneticisi kadındır. Japonya’da ise işgücünün

<sup>185</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.220.

<sup>186</sup> a.g.e. , s. 221.



%40'ını kadınlar oluşturuyor olmasına rağmen % 1'i sadece yönetici pozisyonundadır.<sup>187</sup>

Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda kariyer ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonuna ulaşmasını engellemiştir. Ancak işgücünün demografik yapısındaki, niteliğindeki, toplumun ekonomik, teknolojik yasal oluşumlarındaki değişimleri, yönetimin tutumlarında da 15-20 yıl öncesine nazaran birtakım değişimler yaratmıştır. Bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarındaki değişimler sonucunda bugün daha çok yönetim pozisyonunda kadın bulundurma çabası, son yıllarda gecikmiş bir oluşumun tarihe kadın bir başbakanla geçiyor olması kadınların üst kademe yönetim pozisyonunda bulunmalarının daha da yaygınlaştırılması ve kadınlara kariyer hedeflerine ulaşmaları konusunda daha fazla fırsatın yaratılmasıdır.

Birçok kadın aile, iş, kariyer, çocuk sorumlulukları arasında birçok sorunla yüz yüzedirler. Bu yaklaşım içinde Amerika'da birçok işveren, çalıştırdığı kadınları aile ve iş yükünü azaltması ve özellikle tepe yönetime terfi edebilmesi için çalışan annelerle ilgili esnek programlar (Mummy Track) geliştirmişlerdir. Çalışan annelere alternatif kariyer yolları, esnek zaman, iş paylaşımı, evde çalışma, tele-çalışma, çocuk bakımı, eğitimi, kreş, yuva hizmetlerini içeren Mummy Track adı verilen bu programlar, işletmede kadınlara karşı tutumun geçmiş on yıl boyunca değiştiğinin bir kanıtıdır. Ancak yine de tüm faktörler içinde cinsellik, hala tam anlaşılabilir bir nedenle birçok kadının tepe yönetime gelip başarılı olmasını engellemektedir.<sup>188</sup>

### 3.5.1.2. Çift Kariyerli Eşler

Kariyer konusunda karşılaşılan bir diğer sorun çift kariyerlilikdir. Çift kariyerlilik "her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması" şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>189</sup>

Kadınlar çalışma yaşamında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır.

<sup>187</sup>Margaret PALMER, B. HYMAN, Kadın yöneticiler. Çeviren: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayıncılık,1994, s.12.

<sup>188</sup>AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.222-223.

<sup>189</sup>ARGÜDEN, a.g.e., s.104.

Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir. Eşlerin benzer kariyer yollarını izlemesi durumunda bile rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.<sup>190</sup>

Ancak bazı durumlarda kadının “Annelik mi, kariyer mi, yoksa gelir elde edebilmek için iş mi daha önce gelecektir?” sorusuna cevap arayabilmek için bazı kararlar alması gerekecektir. Bu, oldukça güç bir seçimi kadının karşısına çıkarmaktadır. Kariyerle, aile sorumluluğu, çocuk bakımı arasında karar verme konusunda zıt duygular yaşayan kadın, zaman içerisinde “iyi bir anne değilim” şeklinde suçluluk duygusuna kapılacaktır. Aile iş yaşamı arasındaki seçim güçlülüğü, kararsızlığı, bireyi karamsarlığa sürükleyebilecektir.

Çift kariyerli eşlerin iş yönetimi ve aile sorumluluğunda birçok sorunla karşılaştıkları bilinmektedir. Üstelik her ayrı kariyerin stres ve sorunları, eşler arasındaki uyumu da etkilemektedir. Bu durum bireyin kariyer planlaması ve geliştirmesinde ilgilendiği iş aktivitesindeki rollerinin, bir aile üyesi olarak anlamsızlaşabileceğini göstermektedir.<sup>191</sup>

Çift kariyerli eşler farklı şekillerde olabilirler:<sup>192</sup>

- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler (A işletmesinde her iki eşin de kimyager olarak çalışması gibi).
- Aynı işletmelerde çalışan fakat farklı kariyerleri izleyen eşler (A üniversitesinde çalışan bir ekonomi profesörü ve aynı üniversitede tıp bilimlerinde çalışan bir uzman doktor gibi).
- Ayrı işletmelerde çalışan fakat kariyer seçimleri birbirine benzeyen eşler (A işletmesinde işgören departmanında çalışan bir endüstri ilişkiler uzmanı ve B işletmesinde işgören departmanında çalışan ücret uzmanı gibi).

<sup>190</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.10.

<sup>191</sup> CASCIO, a.g.e., s.309.

<sup>192</sup> AYDEMİR, 2000’li Yıllara, a.g.e., s.62.

- Ayrı işletmelerde veya işyerlerinde çalışan ve kariyer seçimleri birbirine benzemeyen çiftler (A işyerinde mühendis olarak çalışan biri ile B işletmesinde pazarlama çalışan bir uzman).

Bu tiplerin her birinin örgüt için belli sorunlar oluşturduğu, sadece örgüt açısından değil, kariyer ilerlemeleri açısından da bazı sorunlar doğurduğu bilinmektedir.

Çift kariyerli ailelerde birinin kariyerinin diğerinden daha öncelik taşıyacağı görüşü hakimdir.<sup>193</sup> Ülkemizde bu öncelik genelde erkeğe ait olmaktadır. Gerçekten de eğer iki çift belli bir kariyere sahipse veya belli bir kariyer ulaşmak istiyorsa, hasta olan çocuğun bakımını kim üstlenecek? Eğer eşlerde biri bir başka şehre transfer olmuşsa, diğerine ne olacaktır? Çalışan kadın doğal olarak iyi bir annelik yapabilecek midir? Her iki eşten eşit uyum beklenebilir mi? Çocuk sahibi olmak için işinden ayrılan kadın, kariyerine uzun süre ilgi duyabilir mi?

Bu sorulara verilecek cevaplar eşler arasında bazı sorunları ortaya çıkaracaktır. Temeli kariyere dayalı bir gerginlik, evli çiftlerde çekişme ve boşanmaları çabuklaştırabilen bir faktör olmaktadır. Gerçekten de çift kariyerli ailelerde boşanma oranının daha arttığı dikkat çekmektedir. Özellikle rekabet ve kıskançlık işin içine girdiğinde, çift kariyerli eşlerin ilişkileri de gölgelenebilmektedir. Bu nedenle bazı örgütler çift kariyerli çiftlerin sorunlarına ve gereksinimlerine daha duyarlı davranmaktadırlar. Esnek işgören politikasından çocuk bakım hizmetlerine, hatta evde iş olanağı sağlayarak bazı destekleyici faaliyetleri içeren etkinliklere varana kadar bir dizi önlemleri başlatmış bulunmaktadır. Hatta geleneksel rol beklentilerinden kaynaklanan sorunların çözümü için işletmelerde “eş yardım programları” başlatılmakta, çocuk bakım anlaşmaları yapılmaktadır.<sup>194</sup>

Sonuç olarak çift kariyerli evliliklerin başarı ya da başarısızlığı bireylerin iç güvenliğine ve yaşamlarını her iki kariyerin yararına düzenleme istek ve yeteneklerine bağlıdır.

<sup>193</sup> DECENZO, ROBBİNS, a.g.e., s.277.

<sup>194</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.225.

### 3.5.1.3. Ay Işığ Sorunu

Ay ışığı kavramı, düzenli istihdamdaki birinin haftada 12 veya daha fazla saatle dışarıda çalışmasını tanımlar.<sup>195</sup> Konu, işgörenlerin hobiler, yatırımlar, kendi istihdamını yaratma aktiviteleriyle kapsamını günümüzde giderek genişletmektedir.

Ay ışığı kavramı, ikinci bir iş değildir, fakat bazı uzmanlarca “kariyer geliştirme stratejisi” olarak adlandırılmaktadır.

Yapılan bir araştırmada, çalışan erkeklerin %8’den fazlasının, kadınların da %6’sının, bir başka işte gereken beceriyi karşılayacak gerekli deneyimi kazanmak için çalıştıkları rapor edilmiştir. Böyle bir aktivitenin iş güvenliği için kullandığı dikkat çekmektedir. İkinci hatta üçüncü iş, temel için yok olma olasılığı sonucu güvenceyi sağlamaktadır. Herhangi bir işletmedeki bir bilgisayar programcısı, gizlice ev bilgisayar programları geliştirip pazarlıyorsa, eğer herhangi biri hem şirket için hem aynı alanda kendi hesabına çalışıyorsa veya bir lise öğretmeni, kendi hesabına özel ders verip hem de bir dershanede de çalışıyorsa “ay ışığında” demektir.<sup>196</sup>

Kısaca ay ışığı uygulaması, birini asli işi yanında, gelir yetersizliği, deneyim kazanmak veya başka birtakım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte de çalışıyor olmasıdır.<sup>197</sup>

Bazı örgütler bu tip işgörenleri işten atmakla tehdit ederler. Ancak yine de bu oluşum engellenemez. Bazı örgütler ise doğrudan kendilerine rakip olmadıkları sürece bu bireylerin kendi hesabına da çalışmalarına izin vermektedir.

Ülkemizde bu soruna özellikle kamu işgörenlerinde rastlanmaktadır. Öğretmenlerin dershanelerde çalışması, ders saatleri dışında mesleğinden farklı işler yapmaları ay ışığı sorununu beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda doktorların hastane ve muayenehane arasında gidip gelmeleri bu soruna örnek olarak verilebilir. Hastaneden muayenehaneye gitmek için sabırsızlıkla beklemesi, onun yaptığı işlerde konsantrasyonunu kaybetmesine, işe bağlılığını yitirmesine neden olmaktadır.

<sup>195</sup> ARGÜDEN, a.g.e., s.104.

<sup>196</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.226.

<sup>197</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.11.

Ay ışığı sorunundaki en önemli konu ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer işte kullandığı yönündedir. Bu durum yöneticiler tarafından bireylere düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma veya devamsızlığa ve işe bağlılığı azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve örgüt içinde kariyer ilerlemesini engellemektedir.

#### **3.5.1.4. Çift Kariyerlilik**

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına 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 gerekecektir.<sup>198</sup>

Burada üzerinde durulması gereken nokta, bireyin hangi kariyerinin kendisi için önemli olduğu konusudur. Zira her iki kariyer basamağında da ilerlemeye çalışan bir birey, muhtemelen zorluk çekecek ve birinde kullanılması gerekene enerjiyi paylaştığı için başarıya ulaşamayacaktır. Bu nedenle iki işte birden kariyerini geliştirmek yerine ilgi duyulan, hedeflenen bir kariyer basamağında ilerlemek, bireyin karşılaştığı zorlukları engelleyerek iş tatminini, motivasyonunu artıracaktır.

#### **3.5.2. Kariyer Dönemi Sorunları**

Birey, kariyerinin farklı aşamalarında farklı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunları başlangıç dönemi, kariyer ortası ve kariyer sonu dönemleri olmak üzere incelemek mümkündür.

##### **3.5.2.1. Kariyer Başlangıç Dönemi Sorunları**

Çalışma yaşamına ilk başlayan birey oldukça hevesli ve kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Başarılı olmak ideali içindedir. Ancak zaman içinde okul eğitimi süresince aldığı teorik bilgilerin çalışma yaşamında pek bir işe yaramadığını görmeye başlarsa, işi sıkıcı bulacaktır ve büyük ümitlerle planladığı kariyer hedeflerine ulaşamayacağını hissedecektir. Bu durum birey açısından tam bir hüsrana uğramak olarak adlandırılabilir.<sup>199</sup>

<sup>198</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.11.

<sup>199</sup> DECENZO, ROBBİNS, a.g.e., s.282.

Bir diğer başlangıç dönemi sorunu ise örgütün bürokratik yapısından kaynaklanabilir. Kurumsal politikalar, üst yönetimle bireysel ilişki kopukluğu, iletişim azlığı, bireyin terfi şansını azaltabilecektir. Özellikle ilk zamanlarda örgütteki güç dengelerini bilmemesinden kaynaklanan bazı kurumsal sorunlar ortaya çıkabilecektir. Arasının iyi olduğu amirin pek bir terfi şansı olmadığına aynı sonuç örgüte yeni giren birey içinde geçerli olabilecektir.

Bazen büyük ümitlerle birey kendini kanıtlamak, performansını, yeteneklerini göstermek, etkin olmak için aşırı sosyal davranışlara girebilecektir. Bu da bireyin örgüt içerisinde “olumsuz” değerlendirilmesine yol açabilecektir. Bu nedenle, birey, ilk kariyer döneminde, kariyer oryantasyonunu geliştirip kariyer amaçlarını yerleştirmeli ve amaca ulaşma başarısı için muhtemel kariyer yollarını aramalıdır.<sup>200</sup>

### 3.5.2.2. Kariyer Ortası Dönemi Sorunları

Kariyerinin ortasında bulunan bireyler için iş ortamında bir yandan ilerleme olanaklarının azalması, diğer yandan yeni bilgilerle donatılmış bireylerin örgütte kendilerini gösterme çabaları, orta yaş ve kariyerinin ortasında bulunan işgörenleri tehdit edici bir hal alır. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktasıdır.<sup>201</sup> Yeni başarı göstermedikleri zaman stres ve yenilginin yarattığı bir eziklikle genç bireylere öfke ve kıskançlık duymaya başlarlar. Ayrıca orta yaşlardaki bu bireyler için yakınlarının ölümü beraberinde ölüm kaygıları oluşmaya başlar. “Böylece kendi değerlerini yeniden gözden geçirmeye çalışırlar. Bütün bunlar ne için? Benim gerçek duygularım nelerdir? Benim için önemli olan nedir? İlerlemek için neden kendimi zorluyorum?” diyerek kendisine sorular yöneltmeye başlarlar.

Bu dönemde fiziksel ve zihinsel süreçlerde yavaşlama görülür. Orta yaşa adımını atan, psikolojik olarak “artık gençlik dönemini geride bıraktık” düşüncesi, bazı bunalımların (korku, gerginlik, endişe vb. gibi) başlangıç noktasının oluşturmaktadır. Orta yaş krizi diye de adlandırılan bu bunalım, bireylerin kişilik yapılarına göre bazen çok şiddetli, bazen çok hafif olabilmektedir. Kimi birey için ise bu dönem bunalım olarak görülmeyebilir.

<sup>200</sup> AYTAC, Çalışma, a.g.e., s.228.

<sup>201</sup> Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, 1994,s.322.

Kariyer ortası döneminde birey, kariyer düzleşmesi ve beceri ve yeteneğin yitirilmesi sorunlarıyla karşılaşabilir.

- **Kariyer Düzleşmesi:** Kariyer düzleşmesi, kişinin uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle yükseltilmeyecek bir konumda bulunması olarak tanımlanmaktadır.<sup>202</sup>

Örgütlerdeki yavaş büyüme ve yeniden yapılanma, çalışan bireyin kariyer fırsatlarını elde etmesini engellemektedir. Kısaca birçok insan kendi hatası olmadan kariyer ilerlemesinin durduğunu görebilir.

Örgütlerdeki piramit şekil nedeniyle yukarıya ilerleme olanağının kısıtlı oluşu, birçok işgören için kariyer düzleşmesinin nedenlerinden biridir. Ayrıca emekliliği gelmiş birçok üst kademe yöneticisinin tıkadığı basamaklar da kariyer düzleşmesine etki eder.<sup>203</sup>

Yükselme olanaklarının zayıflığı, bireyin yaptığı işle ilgili olarak bireysel yeteneksizliği ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi, örgütteki kadroların dolu olmasından da kaynaklanabilmektedir. Bu durumdaki işgörelere “ilerleme olanağı sınırlanmış işgören” denmektedir.<sup>204</sup> Bireylerin “dead end job” diye nitelenen önu kapalı işlerde çalışmalarının, onları süreç içinde mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı ve verimliliklerini düşüreceği açıktır.<sup>205</sup>

Genel bir ifade ile kariyer düzleşmesi kişinin üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının zayıf olduğu noktalar olarak tanımlanabilmektedir. Yöneticilerin, kariyerlerinde karşılaştıkları bu türden duraklamalar, yaşamdaki “orta yaş krizi” ile aynı zamanda da yaşanmaktadır. Bu nedenle, kariyer duraklaması veya düzleşmesi, kariyerin başlangıcında değil, genel olarak orta kademe yöneticiliği veya orta yaşlarda (35-40 yaşları) görülmektedir. Bu durumda hem bireyin kendisinin hem de örgütün bu sorunun üstesinden gelmek için beraber mücadele etmesine gerek vardır. Eğer birey güçlü bir irade ve başarı hırsına sahipse, bu sorunu çözümülemesi bireysel olarak mümkündür. Örgüt ise durgunluk dönemindeki işgörelere yönelik yeni kariyer

<sup>202</sup> ATAOL, a.g.e., s.31.

<sup>203</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.230.

<sup>204</sup> CAN, a.g.e., s.321.

<sup>205</sup> KAYNAK, a.g.e., s.179.

yönetim ve geliştirme programlarına, motivasyon tekniklerine gereksinim duyabilir. Özellikle duraklamalara yol açan sorunlar kariyer ile bağlantılı ise, kariyer geliştirme danışmanlığı etkili olabilecektir.<sup>206</sup>

Kariyer durgunluğu döneminde, çalışan bireylerde, depresyon, sağlık sorunları, diğer çalışma arkadaşlarına düşmanlık, yorgunluk, stres, iş performansında düşme görülebilir. Bu nedenle danışmanlık sırasındaki bireye sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardım değil, kişisel ilişkilerde, yaşamında, sağlık durumunda, ailesi ile ilişkilerinde, boş zamanlarını değerlendirmesinde karşılaştığı sorunların çözümünde de destek sağlanır.

- **Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi** : Kariyer ortasında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur. Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Daha önemlisi, günümüzün hızlı teknolojik değişimlerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz veya kullanışsız hale gelmesidir. İşgörenlere yeni beceri ve yetenekler kazandırılması konusunda bu noktada örgütlere önemli görevler düşmektedir.<sup>207</sup>

Beceri ve yeteneğin kaybı ve bozulması, bireyin moralini etkilediği gibi, örgütün amacına ulaşmasını da engelleyebilir. Bu nedenle örgütler kariyer sorunları ile başa çıkan modeller geliştirmişlerdir. Bunlardan bazıları kariyer danışmanlığı aracılığı ile yapılan performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleridir.<sup>208</sup>

### 3.5.2.3. Kariyer Sonu Dönemi Sorunları

Kariyer sürecinin son döneminde bulunan bireyler için en zor dönemin başlangıcı niteliğinde olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Gelişmiş ülkelerde yaşlılık dönemi olarak adlandırılan 65 yaş, ileri yetişkinliğin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Ancak orta yaş ile ileri yaş arasında sınır olarak 65 rakamının

<sup>206</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.231.

<sup>207</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.12-13.

<sup>208</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.233.



seçilmesinde bir kesinlik yoktur. Yaşlılığın 65 yaş ve sonrasıyla tanımlanması yaygın olarak kabul görmüştür.<sup>209</sup>

Yaşın ilerlemesiyle oluşan işlevlerdeki bozulmaların yanında üretici olmamanın kabullenilmemesi, bazen bireylerin olumsuz davranışlar sergilemesine de yol açabilir. Yaşlanma, becerinin yitirimi ve işin kaybı düşüncesi, bireyleri bir boşluk içine bırakacaktır. Emeklilik, yıllar süren çalışma yaşamının, sonraki yaşama ilişkin bazı hakları kazanma sonucu, hukuki anlamda sona ermesi ile başlamaktadır. Emeklilik bazılarında göre bir şoktur. Emeklilik, olumsuz duyguların, stres yükünün olduğu bir dönemdir. Ancak yapılan araştırmalar, çalışma yaşamı boyunca edinilen bilgi, deneyim, yetenek, değer ve tutumların emeklilik sonrası yaşamın şekillendirilmesinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütlerdeki insan kaynakları yöneticisi kariyer sorunlarının çözümünde mevcut politikaları yeniden gözden geçirerek örgüt içinde bu durumdaki bireylere yardım programları oluşturmalıdır. Nitekim birçok örgüt günümüzde emeklilik öncesi programlar uygulamaktadır.<sup>210</sup>

Emekliliğe uyumu kolaylaştırmak amacıyla örgütlerin alabilecekleri önlemler sadece vasıf sahibi olanları kapsamayıp emekliliği yakın olan diğer tüm işgörenlere de yönelik olmalıdır. Meslek seçimi ve gelişmeyi etkileyen, bireye yetenek, bilgi, deneyim kazandıracak etkinlikler, bireyin ilerde emeklilik yaşantısını nasıl şekillendireceği ve boş zamanlarında ne tür faaliyetlere yönelebileceği konusundaki tercihlerini etkileyecektir. Emekliliğin kişi için bir son olmadığı konusunda ikna edilmesi, yeni bir yaşama başlangıç dönemi olarak kabul edilmesi yönünde bireylere psikolojik destek hizmetinin sağlanması son derece önemlidir. Böyle olduğu takdirde kişi üretici olmaya ve özsaygısını sürdürmeye çalışacaktır. Örgütün sağladığı destek programları, emeklilik öncesi ve sonrası programlar, bu insanların emekliliğe geçişini kolaylaştırmaktadır.

<sup>209</sup> AYTAC, Çalışma , a.g.e., s.234.

<sup>210</sup> a.g.e., s.234.

### 3.5.3. Kariyer Engelleri

Günümüzde ekonomik bazı sorunlar birçok insanın işini kaybetmesine yol açmaktadır. Bu durum, güvensizlik ve düşük motivasyona neden olarak örgütsel verimliliği etkilemektedir. Daha iyi bir iş yaşamının ve iş yaşamı kalitesinin birey ve örgüte yararı bulunmaktadır. İşgörenler, özel yeteneklerini kullanıp becerilerini geliştirdikçe örgütler daha motive olmuş insanlar kazanırlar.

Kariyer, birey üzerinde odaklaştığı için kariyerde karşılaşılan bazı sorunların doğrudan bireyi etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Örneğin kariyer gereksiniminde olan birinin bu gereksiniminin karşılanmaması stres ve gerginliği artıracaktır.

Kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan bazı sorunlar kariyeri engelleyebilecektir. Bu sorunların bir kısmı gözden düşmek, işten çıkartılmak, stres ve tükenmişlik ,engellenmek gibi sorunlardır.

#### 3.5.3.1. Gözden Düşme

Gözden düşme, yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenini yitirerek iş motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedede durağanlığa girmesi durumudur. Bu durumun nedenlerini;<sup>211</sup>

- Kişiler arası çatışma,
- Üst yönetimle anlaşmazlık,
- Aşırı rekabet hırsı,
- Çevreye karşı kötü muamele,
- İşverene aşırı bağlılık,
- Uyumsuzluk ve
- Yeteneksizlik olarak sıralamak mümkündür.

---

<sup>211</sup> ÖZDEN, a.g.e., s.13.

Gözden düşmenin bireye ve örgüte vereceği zarar büyüktür. Birey açısından olay değerlendirildiğinde, kendine güvensizlik, korku, gerginlik, endişe, suçluluk duygusu, üzüntü yaratacaktır. Örgüt açısından ise gözden düşme, maliyetin artması, zaman ve hizmetin boşa gitmesidir.

Örgüt bu tip sorunlara yeni kariyer yolları ve basamakları geliştirerek karşı koyabilir. İş genişletilmesi yapılabilir. Kariyer yollarına yeni geçişler için eğitim verilebilir, iş paylaşımı yapılabilir. Bu durum bireylerde güven duygusunun artmasına ve işe devamlılığına yol açabilecektir.<sup>212</sup>

### 3.5.3.2. İşten Çıkartılma

İşten çıkartılmak, çalışan bireyin irade dışı işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. İşten çıkartılma, çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Performans düşüklüğü, işyerinin kapatılması, üretim biçiminin değişimi, işletmenin küçülmesi gibi. Küçülme durumu, işten çıkartmalarda en fazla kullanılan nedenlerden biridir. İşten çıkartılmak, her ne kadar bir kariyer boşluğu olarak bilirse de, yeni bir iş dolayısıyla bireyin potansiyelini ortaya koyabileceği bir kariyer fırsatı olarak da sonuçlanabilir. Özellikle, kendi yetenek ve başarılarının farkında olan bireyler bu dönemleri kolaylıkla geçerek bir diğer aşamaya geçebilirler. İşten çıkartılma sonucu işsiz kalan bireylerin, yeni bir iş bulmasına yardımcı olmak amacıyla danışmanlık işletmeleri kurulmuştur. Bu işletmeler, yetenekli yöneticileri yeniden piyasada işlevsel hale getirirken, mevcut boş pozisyonların uygun işgörenlerle doldurulmasına da yardımcı olurlar.<sup>213</sup>

### 3.5.3.3. Stres ve Tükenmişlik

Stres, çeşitli birikimler sonucu bireyde ortaya çıkan psikolojik ruh halidir. İş yaşamının çoğu döneminde birey, örgütten veya dışarıdan kaynaklanan faktörlerin etkisi ile strese girebilir. Diğer bir ifade ile stres bireyin kendisi ve çevresi arasındaki etkileşimini içerir. Stresör adı verilen stres kaynaklarının ortak noktası bireyin bu durumundan etkilenerek buna karşı belirli bir tepkide bulunmasıdır. Örgütsel yaşamdaki her şey bir birey için bir stresör olabilir. Kişilik özellikleri, güdülenme düzeyleri gibi bireyle ilgili nedenler de stres oluşumunu hızlandırabilir. Strese yol açan faktörler,

<sup>212</sup> AYDEMİR, 2000'li Yıllara , a.g.e., s.61.

<sup>213</sup> KOZAK, a.g.e., s.134.

ekonomik bunalım ve durgunluk, siyasal istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği gibi dış ortam olaylarından; ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, maddi sıkıntı, ailevi sorunlar gibi bireysel olaylardan ve iş yaşamından kaynaklanır. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimini ilgilendiren iş stresi, işgörenlerin ruhsal ve bedensel sağlığı üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, işgören devri ve işe devamsızlık oranının artması, iş kazalarına neden olması ve örgütsel etkinliği azaltması yönünden kontrol altına alınması ve gereken bir sorun haline gelir. Kariyer gelişim süreci içinde bireyin farklı kaynaklar nedeniyle stres oluşturması kariyer gelişimi ve kariyer planlamasını da olumsuz etkileyecektir. Bu durum birey, kariyerinin başında iken bile kariyer düzensizliğine girebilir. Bazen insanların yetenekleri yaptıkları işe uygun olsa bile çeşitli etmenler nedeniyle stres oluşabilir.<sup>214</sup>

Örgüt içinde işgörenin kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları, iş güvenliği, terfi, transfer, kariyer beklentisi ve kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlardır. İşgörenlerin belli bir yaştan sonra yetenek ve bilgilerinin azalması sonucu, işten çıkarılma korkusu ile karşı karşıya kalabilir. Özellikle kariyerde azalmanın başladığı dönemde hem yaşlanmadan hem de işe yaramıyor olma düşüncesinden kaynaklanan bir üzüntü, endişe, korku oluşabilir.<sup>215</sup>

İşgörenlerin terfileri sırasında yanlış alınan örgütsel bir karar, adaletsiz keyfi performans değerlendirmeleri, ücret eşitsizliği konuları da işgörenlerde stres yaratabilir. Uzun zamandır her an terfi etmeyi bekleyen ve kariyer hedefini bu doğrultuda yapan bir bireyin terfi ettirilmemesi, bir diğer deyişle kariyer beklentisinin yerine gelmemesi bireyi fizyolojik ve psikolojik olarak hasta bile edebilir. Birey için çalışmanın hiçbir anlamı kalmaz. Geleceğe dönük güvenini yitirir. Hayal kırıklığı, endişe, bundan sonra yeni bir kariyer planlaması yapmasını da olumsuz etkiler.

Bireyin enerjisinin stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında tükenmesine işaret eden tükenmişlik olgusu, fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, işgörenlerin yaptığı işten beklediği tatmini bulamaması sonucu meydana gelir. İşgörenler muhtemelen gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma gayreti içindedirler. Bu bireyler, hata yapma eğilimli, çabuk kızan ve toplum törelerini

<sup>214</sup> AYTAÇ, Çalışma, a.g.e., s.238-239.

<sup>215</sup> a.g.e., s.239.

hor gören bireylerdir. Çalışma yaşamının değişik dönemlerinde ortaya çıkan bu olumsuz duygunun üç boyutu bulunmaktadır. **Duygusal tükenme**; bireyin enerji eksikliği ve duygusal yorgunluğu sonucu ortaya çıkar. Birey gergindir ve işe gitmek istemez. **Duyarsızlaşma**; bireyin etkileşimde bulunduğu kişilere umursamaz, alaycı bir tavır takınmasıyla başlar, başkalarından kötülük geleceği korkusuyla, insanlardan uzaklaşır. **Bireysel başarıda düşme**; bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirir. Başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünerek suçluluk duygusuna kapılırlar. Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır:<sup>216</sup>

- İş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak.

- Örgütsel esnekliği artırmak.

- İş koşullarını düzeltmek.

- Kararlara katılımı artırmak.

- Monotonluğu azaltmak.

- İletişimi artırmak.

- Üst yönetimin desteğini sağlamak.

- İş değişikliği yapmak.

Bu nedenle yönetim, kişilik yapısı itibariyle stresli olan bireylere yönelebilir. Kariyer geliştirme ve planlamalarında sosyal destek sağlayacak hizmetler ve danışmanlık eğitimi programlarıyla bireye stresle mücadele etme öğretilir.

#### 3.5.3.4. Engellenme

Birey örgüte katıldığında o zamana kadar oluşmuş birtakım kişisel özelliklerini, kişilik, tutum, beceri ve yeteneklerini de beraberinde getirir. Birey, örgüte sunduğu bu kişisel özelliklerinin zaman içinde etkilenecek değiştiğini görecektir. Bu

<sup>216</sup> KOZAK, a.g.e., s135.

değişimler iyiye doğru olabildiği gibi kötüye doğru da olabilir. İyiye doğru gelişme durumunda bireyin bireysel gelişmesi söz konusudur. Bu bireysel gelişme; kariyerde ilerlemenin verdiği başarı duygusu, fiziksel ve duygusal sağlık, artan özsaygı ve güvenlik duygusu, psikolojik kişilik gelişmesi olarak kendini gösterebilir. Ancak bazen de birey işi ve çevresi ile uyuşamaz, beklentilerine karşılık bulamaz, ilerleyemezse olduğu yerde kalır ve engellenme duygusuna kapılabilir.<sup>217</sup>

Engellenme kavramı, insanların gereksinimlerinin tatmininde birtakım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Engellenme, bireyin performansının, dolayısıyla veriminin düşmesine yol açar. Örgüte girdikten sonra bireyin bireysel gelişme göstermesi, örgüt ve birey için iki sonuç doğurur. Bireyin örgüte karşı tutumu halen olumlu ise, örgüt bireyin gereksinimlerini tatmin ediyorsa örgütle bütünleşecek ve örgütte kalacaktır. Ancak örgütte meydana gelen bazı değişimler, örneğin üst yönetimin el değiştirmesi, bireyin örgütten beklentisinin gerçekleşmemesine yol açacak, bireyin hedefine ulaşması engellenmiş olacaktır. Bu durumda birey iki seçenekle karşı karşıya kalacaktır. İşe devam etmek veya işten ayrılmak. Bu koşullarda, hoşnutsuz olarak çalışmak zorunda kalan birey, iş düzenini bozucu ve çatışma yaratan davranışlar göstermeye başlayacaktır. Ayrılan birey ise, örgütün belli bir maliyet karşılayarak yetiştirdiği bir işgörenin kaybı demektir. Gerek bireysel gerekse örgütsel sonuçları itibarıyla istenmeyen bir davranış olan engellenme, örgütün bireysel gereksinimleri öğrenip, bunları karşılama ölçüsünde ortadan kalkacaktır. Bu nedenle, bireylerin kariyer planlarını oluşturmaları için örgütün gayret göstermesi gerekir.<sup>218</sup>

### 3.6. KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTE SAĞLADIĞI YARARLAR

Kariyer geliştirme örgüte sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir;

- İşgörenin iş tatmini sağlanır ve örgüte bağlılığı artırılır.
- Örgüt içerisinde boşalan kadrolara dışarıdan işgören temini yerine örgüt içerisinde işgören yetiştirilmesine olanak sağlar.

<sup>217</sup> AYTAC, Çalışma, a.g.e., s.242.

<sup>218</sup> KOZAK, a.g.e., s.133.

- Örgüt içerisinde başarılı ve kaçırılmak istenmeyen yöneticilerin örgütte kalmasına yardımcı olur.
- Verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılması sağlar.
- Gelecekte örgüt gereksinimlerini karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.
- Örgüt içinde işgörenin, bireysel gelişme, güçlendirilerek yetkilendirilme ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturur.<sup>219</sup>
- Üst yönetim kademeleri için işgören yetiştirilmesini sağlar.
- Örgütün bireyler açısından tercih edilen bir örgüt olmasını sağlar.
- İşgörenlerin beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanmayı sağlar.
- Doğru işgörenlerin doğru işlere yerleştirilmesine olanak sağlar.
- Tüm işgörelere kariyer konusunda eşit fırsat tanınmasını sağlar.
- Örgüt içerisinde eşitliği ve işgören çeşitliliğini sağlamak için cinsiyet, ırk, vs. ayrımcılığını önleyici programlar yapılmasına olanak verir.
- Yeni iş olanaklarının ve açık pozisyonların işgörelere bildirildiği bir sistem yaratır.
- İşgörenlerin bireysel eğitim ve gelişme gereksinmelerinin daha iyi belirlenmesini sağlar.
- İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlar.

Sonuç olarak; güçlü bir kariyer geliştirme programı sayesinde, yöneticilik potansiyeli olan işgörelenler belirlenecek, yüksek pozisyonlara örgüt içinden eleman alınacak, işgörelenlerle örgüt gereksinimleri denkleştirilecek, örgütün imajı olumlulaştırılacak, işe yönelik tutumlarda olumlulaşma, olumsuz iş davranışı ve

<sup>219</sup> CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.160.

alışkanlıklarında azalma olacak tüm düzeylerdeki işgörenlere olanaklar sunulacak, iş tatmini artacak, işten ayrılma oranlarını aşağı çekilecek, örgüt içi motivasyon yükselecek ve böylece örgütün ileri gitmesi sağlanacaktır.







## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **1. HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ KOMUTANLIĞINDA KARIYER GELİŞTİRME ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında yürütülen kariyer geliştirme çalışmalarını incelemektir.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma mühendis subayların örgütte diğer subaylara göre daha uzun süre görev yapmaları ve örgütü daha iyi tanımaları nedeniyle 72 mühendis subayın görev yaptığı Teknoloji Üretim Komutanlığında gerçekleştirilmiştir.

#### 4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma verileri Teknoloji Üretim Komutanlığında görevli mühendislere uygulanan anketlerden elde edilmiş ve SPSS programında analizleri yapılmıştır..

#### 4.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ:

Uygulanan anket sonucunda 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında yürütülen kariyer geliştirme faaliyetleriyle ilgili 9 konuya ilişkin 36 hipotez oluşturulmuştur.

##### 4.4.1. Örgütte Kariyer Geliştirme Çalışmaları

$H_0$ =Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları yeterli düzeydedir.

$H_1$ =Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları yeterli düzeyde değildir.

$H_0$ =Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ = Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir.

$H_1$ = Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez.

#### 4.4.2. Örgütün Kariyer Yolları Konusunda İşgörenleri Bilgilendirmesi

$H_0$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme yeterli düzeydedir.

$H_1$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme yeterli düzeyde değildir.

$H_0$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez.

#### 4.4.3. Örgütün Kariyer Planlama Konusunda İşgörelere Verdiği Danışmanlık Hizmeti

$H_0$ =Örgütte kariyer planlama konusunda işgörelere verilen danışmanlık hizmeti yeterli düzeydedir.

$H_1$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörelere verilen danışmanlık hizmeti yeterli düzeyde değildir.

$H_0$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörelere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir.

$H_1$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez.

#### 4.4.4. Örgütün Bireysel Kariyer Planlarına Verdiği Destek

$H_0$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek yeterli düzeydedir.

$H_1$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek yeterli düzeyde değildir.

$H_0$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez.

#### 4.4.5. Örgütün Uyguladığı Eğitim ve Geliştirme Programları

$H_0$ =Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır.

$H_1$ =Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır.

$H_0$ =Örgütte kariyer planlarına uygun olarak eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez.

#### 4.4.6. Örgüt İçerisindeki Görev Yeri Değişiklikleri

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişiklikleri bir plana uygun olarak yapılmaktadır.

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişiklikleri bir plana uygun olarak yapılmamaktadır.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ = Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez.

#### 4.4.7. Örgüt İçerisindeki Görevlendirmelerin Alınan Eğitim ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılması

$H_0$ =Örgütte görevlendirmeler alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılmaktadır.

$H_1$ = Örgütte görevlendirmeler alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılmamaktadır.

$H_0$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez.

#### 4.4.8. Örgütte Uygulanan İşe Alıştırma Eğitimleri

$H_0$ =Örgütte görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilmektedir.

$H_1$ = Örgütte görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilmemektedir.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez.

#### 4.4.9. Örgütteki Görev Yeri Değişiklerinin İşgörenele Görüşülmesi

$H_0$ =Örgütte görev yeri değişiklikleri işgörenele görüşülerek yapılmaktadır.

$H_1$ = Örgütte görev yeri değişiklikleri işgörenele görüşülmeden yapılmaktadır.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenele görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenele görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenele görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenele görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenele görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir.

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenle görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez.

#### 4.5. ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Hava Lojistik Komutanlığına bağlı 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, lojistik yönetimin silah sistem sorumluluğu ile lojistik uygulamanın bakım işlevlerine sahip olacak şekilde örgütlenmiştir. Yönetim kademelerinde muvazzaf subaylar görev almakta olup, yönetim faaliyetleri emir komuta zinciri içerisinde yürütülmektedir. Bugün 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında yaklaşık 3000 personel görev yapmakta olup, söz konusu personel er rütbesinden general rütbesine kadar askerler ile memur ve işçilerden oluşmaktadır.

##### 4.5.1. Tarihçe

1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, 1926 yılında Eskişehir Tayyare Tamirhanesi adı altında pervaneli uçaklara bakım yapmak amacıyla kurulmuş, 1928 yılında yeni oluşturulan 1. Tayyare Taburu örgüt yapısına girmiş ve 1. Tayyare Taburu Tamirhanesi adını almıştır.

1930 yılında Hava Müsteşarlığı emrine alınarak bağımsız bir birlik haline getirilmiştir.

1942 yılında ise bütün hava birliklerinin bir çok malzeme ve araçlarının onarımı ile ikmalinden sorumlu olmaya başlanınca adı Eskişehir Hava İkmal Bakım Merkezi Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiş ve Milli Savunma Bakanlığı Hava Müsteşarlığına bağlanmıştır.

1945 yılında Hava Kuvvetleri Komutanlığına bağlanmış ve 1956 yılında F-84, F-86 ve T-33 bakım atölyeleri oluşturulmuştur.

1970'li yıllarda jet uçaklarının bakımına ek olarak bu uçaklara ait motorların revizyonuna da başlanmıştır.

1980'lerin gerçekleştirilen yeniden örgütlenme ve modernizasyon faaliyetleri sonucunda silah sistemleri için geniş bir depo bakım kabiliyeti kazanılmış ve aynı zamanda parça üretim kabiliyetleri genişletilmiştir.



1983 yılında gerçekleştirilen üretim planlama ve kontrol otomasyonu projesiyle de imalatı ve bakımı yapılan parçaların planlaması ve takibinin bilgisayar ortamında yapılmasına başlanmıştır.

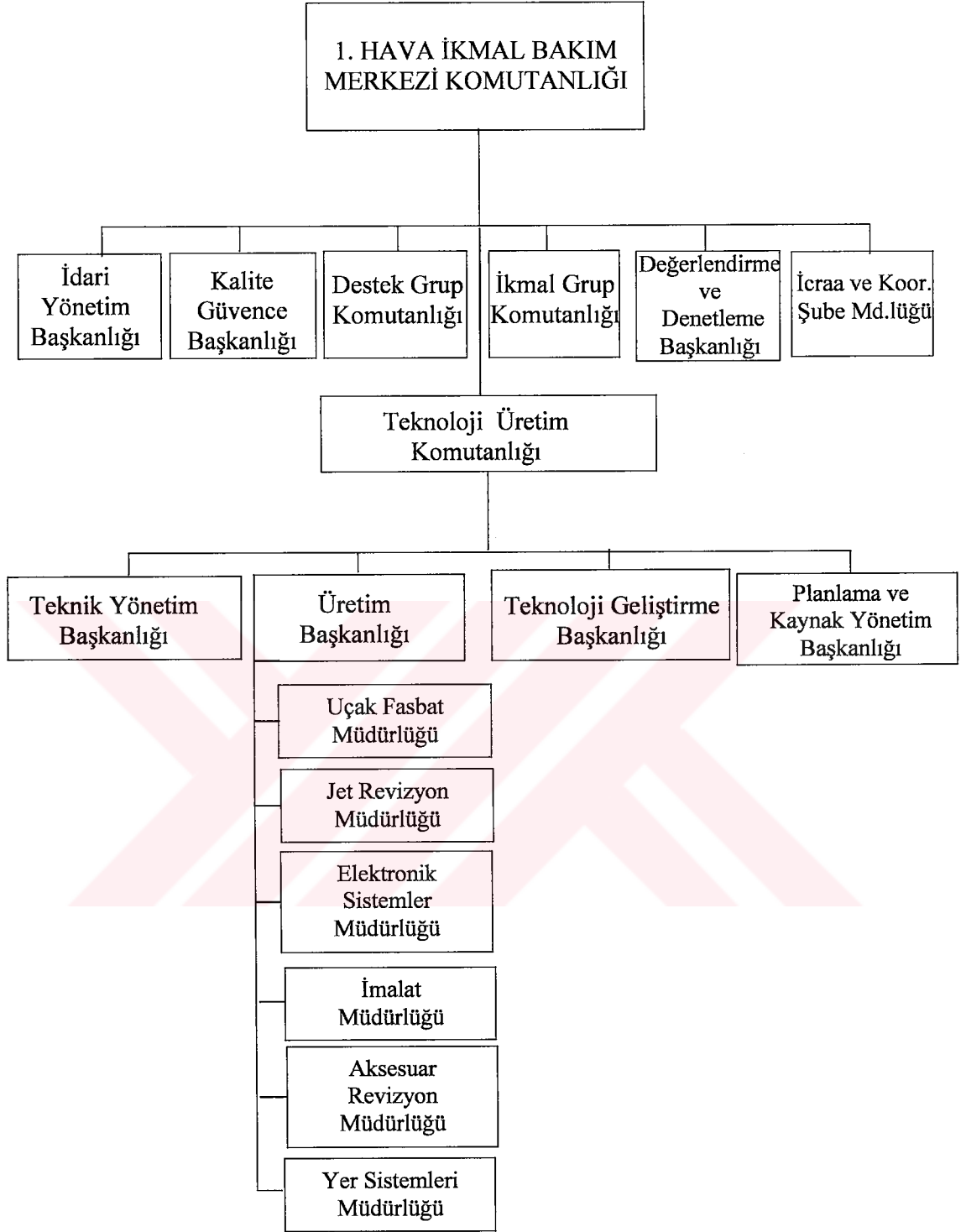
Bu modern tesislerde 1993 yılında herhangi bir kimyasal çözücü kullanılmadan, plastik parçacıkları hava ile hareketlendirerek boyanın kolayca sökülmesi işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Bütün bu gelişmelere paralel olarak 1997 yılı itibariyle 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığına F-16 motorlarına revizyon yapabilme kabiliyeti kazandırılmıştır.

1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında F-110 motoru, F-16 uçağı depo seviyesi bakım yeteneğinin kazanılması, F-5 ve F-4 uçakları modernizasyonu projeleri ile gelişmeler devam etmektedir.

#### **4.5.2. Örgüt Şeması**

1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı komutana direk bağlı 1 komutanlık, 2 grup komutanlığı, 3 başkanlık ve 1 şube müdürlüğünden oluşmaktadır. İncelemenin yapıldığı Teknoloji Üretim Komutanlığı ise 4 başkanlıktan oluşmakta olup, üretimin ve revizyon faaliyetlerinin yürütüldüğü Üretim Başkanlığı ise 6 müdürlükten oluşmuştur. 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığının örgüt şeması Şekil-4-1'de gösterilmiştir.



Şekil-4.1: 1.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığının Örgüt Şeması

**Komutan** : 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığının faaliyetlerinden Hava Lojistik Komutanlığına karşı sorumlu olan tepe yöneticisidir.

**İdari Yönetim Başkanlığı** : Yazışma hizmetleri, asker ve sivil personel işlemleri, istihbarat hizmetleri, sosyal (tabldot, kantin, misafirhane vb.) hizmetler ve koruyucu sağlık, veterinerlik hizmetlerinden sorumludur.

**Kalite Güvence Başkanlığı** : 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı ürünü mal ve hizmetlerin kullanıcı beklentilerini karşılayacak düzeyde üretilmesini sağlayacak kalite güvence sistemini oluşturmak ve geliştirmek, kalite sistemleri ile ilgili uygulamaları denetlemek ve laboratuvar hizmetlerini vermektten sorumludur.

**Destek Grup Komutanlığı** : Tesislerin güvenliğini sağlama, bakım ve onarım hizmetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumludur.

**İkmal Grup Komutanlığı** : 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı sorumluluğuna verilen malzeme ve teçhizatın ikmal hizmetlerinin yapılması, mal ve hizmet alımlarıyla ilgili kontrat yönetiminden sorumludur.

**Denetleme ve Değerlendirme Başkanlığı** : Uçuş ve yer emniyet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, denetleme ve örgüt içi uyumlaştırmasının sağlanmasından sorumludur.

**İcra ve Koordinasyon Müdürlüğü** : Örgüt içi ve dışında, komutanlığın temsil edildiği veya komutanlık adına gerçekleştirilen faaliyetlerin düzenlenmesi ve koordinasyonundan sorumludur.

**Teknoloji Üretim Komutanlığı**: Türk Hava Kuvvetleri envanterindeki jet uçakları ile motorları, aksesuarları, elektronik sistemleri ve bölgedeki birliklerin donanımlarının fabrika seviyesi bakım, onarım, yenileme, modernizasyon, kontrol ve bunlarla ilgili yedek parça imalatını yapmakla sorumludur. Örgüt şeması Şekil-4.2’de gösterilmiştir.

**Teknik Yönetim Başkanlığı** : Sorumluluğundaki silah sistemlerinin kullanımı süresince teknik inceleme ve analizlerinin yapılması, konfigürasyonlarının yönetilmesi, ilgili standart ve teknik şartnamelerinin hazırlanması, mühendislik ve geliştirme hizmetlerinin verilmesinden sorumludur.

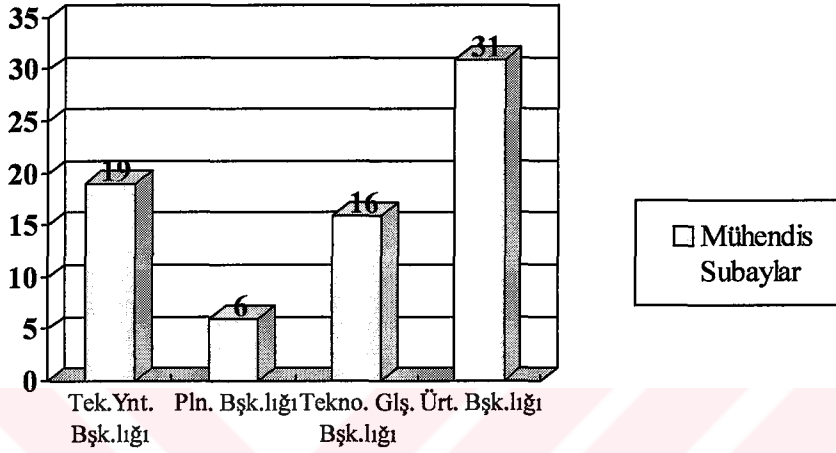
**Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı :** Üretim kaynaklarının orta, uzun vadede planlanması, örgütlendirilmesi, uyumlaştırılması ve denetlenmesi ile gerekli eğitimlerin düzenlenmesi sorumluluğunu taşımaktadır.

**Teknoloji Geliştirme Başkanlığı :** Görev sorumluluğuna verilen modernizasyon projelerini yönetmek, projelendirme kapsamında teknolojik kabiliyetleri temin etmek, bunları korumak ve geliştirmek amacıyla mühendislik faaliyetlerinde bulunmaktır.

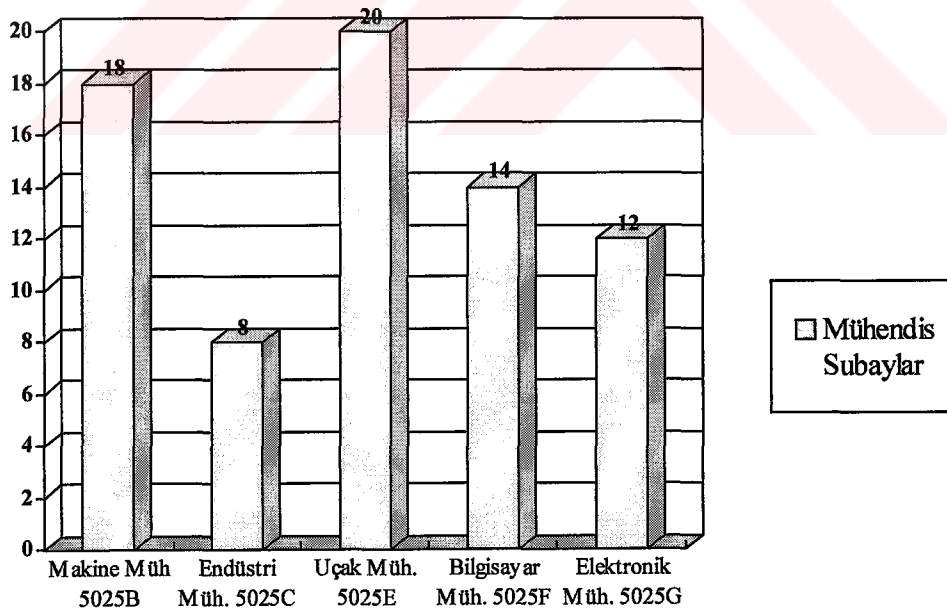
**Üretim Başkanlığı :** 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı sorumluluğundaki silah ve destek sistemlerinin fabrika seviyesi bakımlarının belirlenen kalite sistemi içerisinde gerçekleştirilmesinden sorumludur. Üretim Başkanlığı örgüt şemasında yer alan **Uçak Fasbat Müdürlüğü**nce jet savaş ve eğitim uçaklarının fabrika seviyesi bakım, onarım ve yeni işlemleri; **Jet Revizyon Müdürlüğü**nce hava araçları ve yer destek teçhizatlarının Turbofan, Turbojet, Turboprop ve GTC motorları ile tamirlik fabrika seviyesi bakım, onarım, yenileme ve kontrol işlemleri; **Elektronik Sistemler Müdürlüğü**nce uçak, motor ve yer destek teçhizatlarında bulunan gösterge, uçak kamera, atış ve uçuş kontrol, kullanılan elektronik kartları ve bu sistemlere ait bakım, onarım, yenileme ve kontrollerinin yanısıra hassas ölçü aletleri ile test tezgah ve teçhizata ait kalibre işlemleri; **İmalat Müdürlüğü**nce uçak, motor ve yer destek teçhizatlarının fabrika seviyesi bakım ve modernizasyonlarında kullanılan parçaların imal işleri, **Aksesuar Revizyon Müdürlüğü**nce uçak, motor ve yer destek teçhizatlarına ait hidrolik, pnömatik, uçak elektrik, motor elektrik, motor yağ, yakıt, fren, jant ve iniş takımları ile elektro mekanik sistem aksesuarlarının fabrika seviyesi bakım, onarım , yenileme ve kontrol işlemleri; **Yer Sistemleri Müdürlüğü**nce grup elektrojen, yer destek teçhizatları, bariyer, oksijen üretim cihazları, motorlu araç ve iş makineleri ile bunların tamir gereksinimi olanlarına fabrika seviyesi bakım, onarım, yenileme ve kontrol işlemleri gerçekleştirilir.

#### 4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

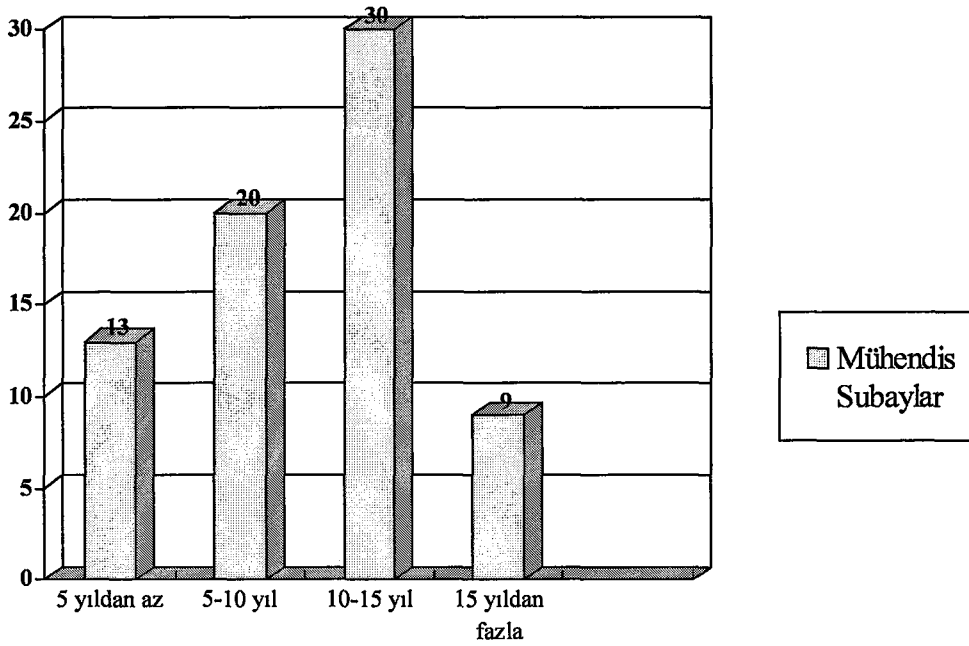
Ankete Teknoloji Üretim Komutanlığından 72 subay katılmış olup, başkanlıklara göre dağılımı Grafik-1 de, uzmanlıklara göre dağılımı Grafik-2’de, görev yıllarına göre dağılımları Grafik-3’te gösterilmiştir.



**Grafik-4.1: Mühendis Subayların Başkanlıklara Göre Dağılımı**



**Grafik-4.2: Mühendis Subayların Uzmanlıklarına Göre Dağılımı**



Grafik-4.3: Mühendis Subayların Görev Yıllarına Göre Dağılımı

#### 4.6.1. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Hipotezlerin test edilmesinde öncelikle aritmetik ortalamalar alınmış ve sonucun olumlu olup olmadığı test edilmiş ( $\mu < 3$  ise  $H_0$  kabul), daha sonra bağımsız değişkenlere (başkanlık, uzmanlıklar ve görev yıllarına) göre Anova testi ile görüşlerin farklılık gösterip göstermedikleri 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

##### 4.6.1.1. Örgütte Kariyer Geliştirme Çalışmaları

$H_0$ =Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları yeterli düzeydedir. ( $\mu < 3$ )

$H_1$ =Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları yeterli düzeyde değildir. ( $\mu \geq 3$ )

Tablo-4.1: Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Aritmetik Ortalama Değerleri Tablosu

VKRYGLŞ * VBŞKLIK VKRYGLŞ				VKRYGLŞ * VUZM VKRYGLŞ				VKRYGLŞ * VYIL VKRYGLŞ			
VBŞKLIK	Mean	N	Std. Deviation	VIHTS	Mean	N	Std. Deviation	VYIL	Mean	N	Std. Deviation
1,00	3,8421	19	,6882	1,00	4,0000	18	,4851	1,00	4,2308	13	,5991
2,00	3,5000	6	,5477	2,00	3,8750	8	,6409	2,00	3,9000	20	,6407
3,00	4,0000	16	,7303	3,00	4,0000	20	,7255	3,00	4,0333	30	,5561
4,00	4,0645	31	,6290	4,00	3,7143	14	,8254	4,00	3,3333	9	,8660
<b>Total</b>	<b>3,9444</b>	<b>72</b>	<b>,6690</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0833</b>	<b>12</b>	<b>,6686</b>	<b>Total</b>	<b>3,9444</b>	<b>72</b>	<b>,6690</b>
				<b>Total</b>	<b>3,9444</b>	<b>72</b>	<b>,6690</b>				

$\mu = 3,944 > 3$ ; **H<sub>0</sub> red, H<sub>1</sub> kabul.**

**H<sub>0</sub>**=Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**= Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.2: Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VKRYGLŞ * VBŞKLIK					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,880	3	,627	1,426	,243
Within Groups	29,897	68	,440		
Total	31,778	71			

Sig.=0,243 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

**H<sub>0</sub>**=Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**=Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.3: Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

**ANOVA**

VKRYGLŞ \* VUZM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,129	4	,282	,617	<b>,652</b>
Within Groups	30,649	67	,457		
Total	31,778	71			

Sig.=0,652 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

**H<sub>0</sub>**=Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**= Örgütte kariyer geliştirme çalışmaları konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.4: Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu

**ANOVA**

VKRYGLŞ \* VYIL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,703	3	1,568	3,938	<b>,012</b>
Within Groups	27,074	68	,398		
Total	31,778	71			

Sig.=0,012 < 0,05 olduğundan  $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ 'tür. **H<sub>1</sub> red H<sub>0</sub> kabul.** Farklılığı yaratan grubu bulmak için Scheffe testi yapılması gerekmektedir.



**Tablo-4.5: Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Görev Yıllarına Göre Scheffe Testi Tablosu**

**SCHEFFE**

Multiple Comparisons  
Dependent Variable: VKRYGLŞ

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
(I) VYIL	(J) VYIL			
1,00	2,00	,3308	,2248	,543
	3,00	,1974	,2095	,828
	4,00	<b>,8974*</b>	,2736	,018
2,00	1,00	-,3308	,2248	,543
	3,00	-,1333	,1822	,911
	4,00	,5667	,2533	,182
3,00	1,00	-,1974	,2095	,828
	2,00	,1333	,1822	,911
	4,00	<b>,7000*</b>	,2398	,044
4,00	1,00	<b>-,8974*</b>	,2736	,018
	2,00	<b>-,5667</b>	,2533	,182
	3,00	<b>-,7000*</b>	,2398	,044

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Scheffe testinde yanında \* olan değerler 4 ncü grubun yanında olması nedeniyle farklılığı yaratan grup 4ncü grup, 15 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerdir.

Verilerin analiz sonucunda kariyer geliştirme çalışmalarının yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiş, başkanlık ve uzmanlıklara göre görüşlerde anlamlı bir fark bulunmamış, görev yıllarına göre ise 15 yıldan fazla görev yapan işgörenlerin görüşlerinde diğer 3 gruba göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

#### 4.6.1.2. Örgütün Kariyer Yolları Konusunda İşgörenleri Bilgilendirmesi

$H_0$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme yeterli düzeydedir. ( $\mu < 3$ )

$H_1$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme yeterli düzeyde değildir. ( $\mu \geq 3$ )

Tablo-4.6: Kariyer Yolları Konusunda İşgörenlerin Bilgilendirilmesine İlişkin Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu

VKRYYOL * VBŞKLIK VKRYYOL				VKRYYOL * VUZM VKRYYOL				VKRYYOL * VYIL VKRYYOL			
VBŞKLIK	Mean	N	Std. Deviation	VIHTS	Mean	N	Std. Deviation	VYIL	Mean	N	Std. Deviation
1,00	3,6316	19	,8307	1,00	3,7778	18	,8085	1,00	4,0000	13	,8165
2,00	3,1667	6	,7528	2,00	3,6250	8	,9161	2,00	3,6000	20	,9403
3,00	3,9375	16	,8539	3,00	4,0000	20	,7255	3,00	4,0333	30	,6149
4,00	4,0000	31	,7303	4,00	3,5714	14	,9376	4,00	3,3333	9	,8660
<b>Total</b>	<b>3,8194</b>	<b>72</b>	<b>,8106</b>	<b>Total</b>	<b>3,8194</b>	<b>72</b>	<b>,8106</b>	<b>Total</b>	<b>3,8194</b>	<b>72</b>	<b>,8106</b>

$\mu = 3,8194 > 3$ ;  $H_0$  red,  $H_1$  kabul.

$H_0$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.7: Kariyer Yolları Konusunda İşgörenlerin Bilgilendirilmesinin Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VKRYYOL * VBŞKLIK					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,461	3	1,487	2,397	<b>,076</b>
Within Groups	42,192	68	,620		
Total	46,653	71			

Sig.=0,76 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür.  $H_0$  red  $H_1$  kabul

$H_0$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.8: Kariyer Yolları Konusunda İşgörenlerin Bilgilendirilmesinin Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

**ANOVA**

VKRYYOL \* VUZM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,238	4	,560	,844	<b>,502</b>
Within Groups	44,415	67	,663		
Total	46,653	71			

Sig.=0,502 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

**H<sub>0</sub>**=Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**=Örgütte kariyer yolları konusunda işgörenleri bilgilendirme konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.9: Kariyer Yolları Konusunda İşgörenlerin Bilgilendirilmesinin Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu

**ANOVA**

VKRYYOL \* VYIL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,886	3	1,629	2,652	<b>,056</b>
Within Groups	41,767	68	,614		
Total	46,653	71			

Sig.=0,56 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

Verilerin analiz sonucunda işgörenlerin kariyer yolları konusunda bilgilendirilmelerinin yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiş, başkanlık, uzmanlıklara ve görev yıllarına göre görüşlerde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

#### 4.6.1.3. Örgütün Kariyer Planlama Konusunda İşgörenlere Verdiği Danışmanlık Hizmeti

$H_0$ =Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti yeterli düzeydedir. ( $\mu < 3$ )

$H_1$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti yeterli düzeyde değildir. ( $\mu \geq 3$ )

Tablo-4.10: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu

VDANIŞ * VBŞKLIK VDANIŞ				VDANIŞ * VUZM VDANIŞ				VDANIŞ * VYIL VDANIŞ			
VBŞKLIK	Mean	N	Std. Deviation	VIHTS	Mean	N	Std. Deviation	VYIL	Mean	N	Std. Deviation
1,00	3,3158	19	,7493	1,00	3,6111	18	1,0369	1,00	3,6154	13	,5064
2,00	3,1667	6	,4082	2,00	3,3750	8	,5175	2,00	3,7000	20	,8645
3,00	3,9375	16	,6801	3,00	3,4000	20	,8826	3,00	3,8000	30	,8052
4,00	3,6452	31	,9848	4,00	3,7143	14	,9139	4,00	2,5556	9	,7265
<b>Total</b>	<b>3,5833</b>	<b>72</b>	<b>,8517</b>	<b>Total</b>	<b>3,5833</b>	<b>72</b>	<b>,8517</b>	<b>Total</b>	<b>3,5833</b>	<b>72</b>	<b>,8517</b>

$$\mu = 3,5833 > 3 ; H_0 \text{ red, } H_1 \text{ kabul.}$$

$H_0$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.11: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VDANIŞ * VBŞKLIK					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,527	3	1,509	2,185	,098
Within Groups	46,973	68	,691		
Total	51,500	71			

$$\text{Sig.} = 0,98 > 0,05 \text{ olduğundan } \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \text{ 'tür. } H_0 \text{ red } H_1 \text{ kabul}$$

$H_0$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.12: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VDANIŞ * VUZM					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,023	4	,506	,685	<b>,605</b>
Within Groups	49,477	67	,738		
Total	51,500	71			

Sig.=0,605 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür.  **$H_0$  red  $H_1$  kabul**

$H_0$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ = Örgütte kariyer planlama konusunda işgörenlere verilen danışmanlık hizmeti konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.13: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VDANIŞ * VYIL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,201	3	3,734	6,300	<b>,001</b>
Within Groups	40,299	68	,593		
Total	51,500	71			

Sig.=0,01 < 0,05 olduğundan  $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ 'tür.  **$H_1$  red  $H_0$  kabul.** Farklılığı yaratan grubu bulmak için Scheffe testi yapılması gerekmektedir.

**Tablo-4.14: Kariyer Danışmanlık Hizmetlerinin Görev Yıllarına Göre Scheffe Testi Tablosu**

**SCHEFFE**

Multiple Comparisons  
Dependent Variable: VDANIS

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
(I) VYIL	(J) VYIL			
1,00	2,00	-8,4615E-02	,2743	,992
	3,00	-,1846	,2556	,914
	4,00	<b>1,0598*</b>	,3338	,024
2,00	1,00	8,462E-02	,2743	,992
	3,00	-1,0000E-01	,2222	,977
	4,00	<b>1,1444*</b>	,3090	,006
3,00	1,00	,1846	,2556	,914
	2,00	1,000E-01	,2222	,977
	4,00	<b>1,2444*</b>	,2926	,001
4,00	1,00	<b>-1,0598*</b>	,3338	,024
	2,00	<b>-1,1444*</b>	,3090	,006
	3,00	<b>-1,2444*</b>	,2926	,001

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Scheffe testinde yanında \* olan değerler 4 ncü grubun yanında olması nedeniyle farklılığı yaratan grup 4ncü grup,15 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerdir.

Verilerin analiz sonucunda kariyer planlama konusunda işgörelere verilen danışmanlık hizmetlerinin yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiş, başkanlık ve uzmanlıklara göre görüşlerde anlamlı bir fark bulunmamış, görev yıllarına göre ise 15 yıldan fazla görev yapan işgörelerin görüşlerinde diğer 3 gruba göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

#### 4.6.1.4. Örgütün Bireysel Kariyer Planlarına Verdiği Destek

$H_0$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek yeterli düzeydedir. ( $\mu < 3$ )

$H_1$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek yeterli düzeyde değildir. ( $\mu \geq 3$ )

**Tablo-4.15: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu**

VDESTEK * VBŞKLIK VDESTEK				VDESTEK * VUZM VDESTEK				VDESTEK * VYIL VDESTEK			
VBŞKLIK	Mean	N	Std. Deviation	VIHTS	Mean	N	Std. Deviation	VYIL	Mean	N	Std. Deviation
1,00	3,0000	19	,9428	1,00	3,4444	18	,9218	1,00	3,7692	13	,8321
2,00	3,3333	6	1,0328	2,00	3,6250	8	1,0607	2,00	3,6000	20	1,0954
3,00	3,5000	16	1,0954	3,00	3,1500	20	1,0400	3,00	3,4667	30	1,0417
4,00	3,5806	31	1,1188	4,00	3,1429	14	1,2315	4,00	2,1111	9	,3333
<b>Total</b>	<b>3,3889</b>	<b>72</b>	<b>1,0688</b>	<b>Total</b>	<b>3,3889</b>	<b>72</b>	<b>1,0688</b>	<b>Total</b>	<b>3,3889</b>	<b>72</b>	<b>1,0688</b>

$$\mu = 3,3889 > 3; H_0 \text{ red, } H_1 \text{ kabul.}$$

$H_0$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.16: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu**

ANOVA					
VDESTEK * VBŞKLIK					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,229	3	1,410	1,247	<b>,300</b>
Within Groups	76,882	68	1,131		
Total	81,111	71			

$$\text{Sig.}=0,300 > 0,05 \text{ olduğundan } \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \text{ 'tür. } H_0 \text{ red } H_1 \text{ kabul}$$

$H_0$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.17: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu**

ANOVA					
VDESTEK * VUZM					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,861	4	1,215	1,068	<b>,379</b>
Within Groups	76,250	67	1,138		
Total	81,111	71			

Sig.=0,379 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

**H<sub>0</sub>**=Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**=Örgütte bireysel kariyer planlarına verilen destek konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.18: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu**

ANOVA					
VDESTEK * VYIL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,648	3	5,883	6,303	<b>,001</b>
Within Groups	63,463	68	,933		
Total	81,111	71			

Sig.=0,01 < 0,05 olduğundan  $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ 'tür. **H<sub>1</sub> red H<sub>0</sub> kabul**. Farklılığı yaratan grubu bulmak için Scheffe testi yapılması gerekmektedir.



**Tablo-4.19: Bireysel Kariyer Planlarına Verilen Desteğin Görev Yıllarına Göre Scheffe Testi Tablosu**

**SCHEFFE**

Multiple Comparisons  
Dependent Variable: VDESTEK

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
(I) VYıL	(J) VYıL			
1,00	2,00	,1692	,3442	,970
	3,00	,3026	,3208	,828
	4,00	<b>1,6581*</b>	,4189	,003
2,00	1,00	-,1692	,3442	,970
	3,00	,1333	,2789	,973
	4,00	<b>1,4889*</b>	,3878	,004
3,00	1,00	-,3026	,3208	,828
	2,00	-,1333	,2789	,973
	4,00	<b>1,3556*</b>	,3672	,006
4,00	1,00	<b>-1,6581*</b>	,4189	,003
	2,00	<b>-1,4889*</b>	,3878	,004
	3,00	<b>-1,3556*</b>	,3672	,006

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Scheffe testinde yanında \* olan değerler 4 ncü grubun yanında olması nedeniyle farklılığı yaratan grup 4ncü grup, 15 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerdir.

#### 4.6.1.5. Örgütün Uyguladığı Eğitim ve Geliştirme Programları

$H_0$ =Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır. ( $\mu < 3$ )

$H_1$ =Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır. ( $\mu \geq 3$ )

**Tablo-4.20: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu**

VEĞT * VBŞKLIK VEĞT				VEĞT * VUZM VEĞT				VEĞT * VYIL VEĞT			
VBŞKLIK	Mean	N	Std. Deviation	VIHTS	Mean	N	Std. Deviation	VYIL	Mean	N	Std. Deviation
1,00	3,1053	19	,9366	1,00	3,2222	18	,9428	1,00	3,6923	13	,8549
2,00	2,6667	6	1,0328	2,00	2,7500	8	,7071	2,00	3,2000	20	1,1517
3,00	3,1875	16	,9811	3,00	3,0000	20	1,1698	3,00	3,1000	30	,8449
4,00	3,1613	31	1,0359	4,00	2,7857	14	,6993	4,00	2,1111	9	,3333
<b>Total</b>	<b>3,1111</b>	<b>72</b>	<b>,9866</b>	<b>Total</b>	<b>3,1111</b>	<b>72</b>	<b>,9866</b>	<b>Total</b>	<b>3,1111</b>	<b>72</b>	<b>,9866</b>

$\mu = 3,1111 > 3$ ; **H<sub>0</sub> red, H<sub>1</sub> kabul.**

**H<sub>0</sub>**=Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**=Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.21: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu**

ANOVA					
VEĞT * VBŞKLIK					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,357	3	,452	,454	,715
Within Groups	67,754	68	,996		
Total	69,111	71			

Sig.=0,715 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

**H<sub>0</sub>**=Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**=Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.22: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

**ANOVA**

VEĞT \* VUZM

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,893	4	1,973	2,160	<b>,083</b>
Within Groups	61,218	67	,914		
Total	69,111	71			

Sig.=0,083 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

**H<sub>0</sub>**=Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**=Örgütte kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.23: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu

**ANOVA**

VEĞT \* VYIL

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,553	3	4,518	5,529	<b>,002</b>
Within Groups	55,558	68	,817		
Total	69,111	71			

Sig.=0,02 < 0,05 olduğundan  $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ 'tür. **H<sub>1</sub> red H<sub>0</sub> kabul**. Farklılığı yaratan grubu bulmak için Scheffe testi yapılması gerekmektedir. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.24: Eğitim ve Geliştirme Programlarının Görev Yıllarına Göre Scheffe Testi Tablosu**

**SCHEFFE**

Multiple Comparisons  
Dependent Variable: VEĞT

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
(I) VY1L	(J) VY1L			
1,00	2,00	,4923	,3220	,510
	3,00	,5923	,3001	,282
	4,00	<b>1,5812*</b>	,3920	,002
2,00	1,00	-,4923	,3220	,510
	3,00	,1000	,2609	,986
	4,00	<b>1,0889*</b>	,3628	,036
3,00	1,00	-,5923	,3001	,282
	2,00	-,1000	,2609	,986
	4,00	<b>,9889*</b>	,3435	,049
4,00	1,00	<b>-1,5812*</b>	,3920	,002
	2,00	<b>-1,0889*</b>	,3628	,036
	3,00	<b>-,9889*</b>	,3435	,049

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Scheffe testinde yanında \* olan değerler 4 ncü grubun yanında olması nedeniyle farklılığı yaratan grup 4ncü grup, 15 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerdir.

#### 4.6.1.6. Örgüt İçerisindeki Görev Yeri Değişiklikleri

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişiklikleri bir plana uygun olarak yapılmaktadır. ( $\mu < 3$ )

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişiklikleri bir plana uygun olarak yapılmamaktadır. ( $\mu \geq 3$ )

**Tablo-4.25: Görev Yeri Değişikliklerinin Plana Uygun Yapılmasının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu**

VYDEĞİŞ * VBŞKLIK VYDEĞİŞ				VYDEĞİŞ * VUZM VYDEĞİŞ				VYDEĞİŞ * VYIL VYDEĞİŞ			
VBŞKLIK	Mean	N	Std. Deviation	VIHTS	Mean	N	Std. Deviation	Vyıl	Mean	N	Std. Deviation
1,00	3,6316	19	,9551	1,00	3,6111	18	,8498	1,00	3,8462	13	,9871
2,00	3,3333	6	,8165	2,00	3,3750	8	,7440	2,00	3,7000	20	,8645
3,00	3,8750	16	,8062	3,00	3,7500	20	,7864	3,00	3,8333	30	,5921
4,00	3,7097	31	,7829	4,00	3,6429	14	,9288	4,00	3,0000	9	1,0000
<b>Total</b>	<b>3,6944</b>	<b>72</b>	<b>,8331</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0000</b>	<b>12</b>	<b>,8528</b>	<b>Total</b>	<b>3,6944</b>	<b>72</b>	<b>,8331</b>
				<b>Total</b>	<b>3,6944</b>	<b>72</b>	<b>,8331</b>				

$$\mu = 3,6944 > 3; H_0 \text{ red, } H_1 \text{ kabul.}$$

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.26: Görev Yeri Değişikliklerinin Plana Uygun Yapılmasının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu**

ANOVA					
VYDEĞİŞ * VBŞKLIK					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,386	3	,462	,656	<b>,582</b>
Within Groups	47,891	68	,704		
Total	49,278	71			

$$\text{Sig.} = 0,582 > 0,05 \text{ olduğundan } \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \text{ 'tür. } H_0 \text{ red } H_1 \text{ kabul}$$

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ = Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.27: Görev Yeri Değişikliklerinin Plana Uygun Yapılmasının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu**

ANOVA					
VYDEĞİŞ * VUZM					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,161	4	,540	,768	<b>,550</b>
Within Groups	47,117	67	,703		
Total	49,278	71			

Sig.=0,550 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

**H<sub>0</sub>**=Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapıp yapılmadığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**=Örgütteki görev yeri değişikliklerinin bir plana uygun olarak yapıp yapılmadığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.28: Görev Yeri Değişikliklerinin Plana Uygun Yapılmasının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu**

ANOVA					
VYDEĞİŞ * VYIL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,219	3	1,740	2,685	<b>,053</b>
Within Groups	44,059	68	,648		
Total	49,278	71			

Sig.=0,053 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

#### 4.6.1.7. Örgüt İçerisindeki Görevlendirmelerin Alınan Eğitim ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılması

**H<sub>0</sub>**=Örgütte görevlendirmeler alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılmaktadır. ( $\mu < 3$ )

**H<sub>1</sub>**= Örgütte görevlendirmeler alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılmamaktadır. ( $\mu \geq 3$ )

**Tablo-4.29: Görevlendirmelerin Alınan Eğitim ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılmasının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu**

VGÖREV * VBŞKLIK VGÖREV				VGÖREV * VUZM VGÖREV				VGÖREV * VYIL VGÖREV			
VBŞKLIK	Mean	N	Std. Deviation	VIHTS	Mean	N	Std. Deviation	VYIL	Mean	N	Std. Deviation
1,00	3,0526	19	,9113	1,00	3,1111	18	1,0786	1,00	3,2308	13	,7250
2,00	2,3333	6	,8165	2,00	2,7500	8	,7071	2,00	3,2500	20	1,2513
3,00	3,5000	16	1,0328	3,00	3,3000	20	,8645	3,00	3,3000	30	,8769
4,00	3,2581	31	,9650	4,00	3,3571	14	1,0082	4,00	2,5556	9	,8819
<b>Total</b>	<b>3,1806</b>	<b>72</b>	<b>,9833</b>	<b>Total</b>	<b>3,1806</b>	<b>72</b>	<b>,9833</b>	<b>Total</b>	<b>3,1806</b>	<b>72</b>	<b>,9833</b>

$\mu = 3,1806 > 3$ ;  $H_0$  red,  $H_1$  kabul.

$H_0$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.30: Görevlendirmelerin Alınan Eğitim ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılmasının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu**

#### ANOVA

##### VGÖREV \* VBŞKLIK

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,437	3	2,146	2,345	,081
Within Groups	62,216	68	,915		
Total	68,653	71			

Sig.=0,081 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür.  $H_0$  red  $H_1$  kabul

$H_0$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.31: Görevlendirmelerin Alınan Eğitim ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılmasının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VGÖREV * VUZM					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,294	4	,574	,579	<b>,679</b>
Within Groups	66,359	67	,990		
Total	68,653	71			

Sig.=0,679 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür.  **$H_0$  red  $H_1$  kabul**

$H_0$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütteki görevlendirmelerin alınan eğitim ve işgörenlerin tecrübeleri doğrultusunda yapılıp yapılmadığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.32: Görevlendirmelerin Alınan Eğitim ve İşgörenlerin Tecrübeleri Doğrultusunda Yapılmasının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VGÖREV * VYIL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,073	3	1,358	1,430	<b>,242</b>
Within Groups	64,580	68	,950		
Total	68,653	71			

Sig.=0,242 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür.  **$H_0$  red  $H_1$  kabul**



#### 4.6.1.8. Örgütte Uygulanan İşe Alıştırma Eğitimleri

$H_0$ =Örgütte görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilmektedir. ( $\mu < 3$ )

$H_1$ = Örgütte görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilmemektedir. ( $\mu \geq 3$ )

Tablo-4.33: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu

VIŞALŞE * VBŞKLIK VIŞALŞE				VIŞALŞE * VUZM VIŞALŞE				VIŞALŞE * VYIL VIŞALŞE			
VBŞKLIK	Mean	N	Std. Deviation	VIHTS	Mean	N	Std. Deviation	VYIL	Mean	N	Std. Deviation
1,00	3,8421	19	,6882	1,00	2,7778	18	1,0033	1,00	3,0000	13	1,0000
2,00	3,1667	6	,7528	2,00	2,6250	8	1,0607	2,00	3,1500	20	1,0894
3,00	3,3125	16	,7042	3,00	2,9000	20	1,0208	3,00	3,0333	30	,8899
4,00	2,3548	31	,7978	4,00	3,5000	14	,5189	4,00	2,7778	9	,9718
<b>Total</b>	<b>3,0278</b>	<b>72</b>	<b>,9637</b>	<b>5,00</b>	<b>3,3333</b>	<b>12</b>	<b>,9847</b>	<b>Total</b>	<b>3,0278</b>	<b>72</b>	<b>,9637</b>
				<b>Total</b>	<b>3,0278</b>	<b>72</b>	<b>,9637</b>				

$$\mu = 3.0278 > 3; H_1 \text{ red, } H_0 \text{ kabul.}$$

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.34: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VIŞALŞE * VBŞKLIK					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	28,051	3	9,350	16,779	,000
Within Groups	37,894	68	,557		
Total	65,944	71			

Sig.=0,000 < 0,05 olduğundan  $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ 'tür.  $H_1$  red  $H_0$  kabul. Farklılığı yaratan grubu bulmak için Scheffe testi yapılması gerekmektedir.

**Tablo-4.35: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Başkanlıklara Göre Scheffe Testi Tablosu**

**SCHEFFE**

Multiple Comparisons  
Dependent Variable: VIŞALŞE

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
(I) VBŞKLİK	(J) VBŞKLİK			
1,00	2,00	,6754	,3496	,301
	3,00	,5296	,2533	,234
	4,00	<b>1,4873*</b>	,2175	,000
2,00	1,00	-,6754	,3496	,301
	3,00	-,1458	,3574	,983
	4,00	,8118	,3329	,125
3,00	1,00	-,5296	,2533	,234
	2,00	,1458	,3574	,983
	4,00	<b>,9577*</b>	,2298	,001
4,00	1,00	<b>-1,4873*</b>	,2175	,000
	2,00	-,8118	,3329	,125
	3,00	<b>-,9577*</b>	,2298	,001

\* The mean difference is significant at the .05 level.

Scheffe testinde yanında \* olan değerler 4 ncü grubun yanında olması nedeniyle farklılığı yaratan grup 4ncü grup, Üretim Başkanlığında çalışan işgörenlerdir.

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.36: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VIŞALŞE * VUZM					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,992	4	1,748	1,987	<b>,107</b>
Within Groups	58,953	67	,880		
Total	65,944	71			

Sig.= 0,107 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

**H<sub>0</sub>**=Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**=Örgütteki görev yeri değişikliklerinden sonra işe alıştırma eğitimleri verilip verilmediği konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.37: İşe Alıştırma Eğitimi Uygulamalarının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VIŞALŞE * VYIL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,872	3	,291	,304	<b>,823</b>
Within Groups	65,072	68	,957		
Total	65,944	71			

Sig.= 0,823 > 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

#### 4.6.1.9. Örgütteki Görev Yeri Değişiklerinin İşgörenle Görüşülmesi

**H<sub>0</sub>**=Örgütte görev yeri değişiklikleri işgörenle görüşülerek yapılmaktadır. ( $\mu < 3$ )

**H<sub>1</sub>**= Örgütte görev yeri değişiklikleri işgörenle görüşülmeden yapılmaktadır. ( $\mu \geq 3$ )

**Tablo-4.38: Görev Yeri Değişikleri İşgörenle Görüşülerek Yapılmasının Aritmetik Ortalama Değerler Tablosu**

VGÖRÜŞ * VBŞKLIK VGÖRÜŞ				VGÖRÜŞ * VUZM VGÖRÜŞ				VGÖRÜŞ * VYIL VGÖRÜŞ			
VBŞKLIK	Mean	N	Std. Deviation	VIHTS	Mean	N	Std. Deviation	VYIL	Mean	N	Std. Deviation
1,00	4,3684	19	,6840	1,00	4,2222	18	1,0603	1,00	3,9231	13	,8623
2,00	4,1667	6	,9832	2,00	4,0000	8	,7559	2,00	4,1000	20	,7881
3,00	4,1875	16	,9811	3,00	4,2500	20	,7864	3,00	4,2667	30	,9072
4,00	4,1290	31	,8462	4,00	4,2857	14	,8254	4,00	4,6667	9	,5000
Total	4,2083	72	,8381	5,00	4,1667	12	,7177	Total	4,2083	72	,8381
				Total	4,2083	72	,8381				

$$\mu = 4,2083 > 3; H_0 \text{ red, } H_1 \text{ kabul.}$$

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenle görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenle görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler başkanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

**Tablo-4.39: Görev Yeri Değişikleri İşgörenle Görüşülerek Yapılmasının Başkanlıklara Göre Anova Testi Tablosu**

ANOVA					
VGÖRÜŞ * VBŞKLIK					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,699	3	,233	,322	,809
Within Groups	49,176	68	,723		
Total	49,875	71			

$$\text{Sig.} = 0,809 > 0,05 \text{ olduğundan } \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \text{ 'tür. } H_0 \text{ red } H_1 \text{ kabul}$$

$H_0$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenle görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$H_1$ =Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenle görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler uzmanlıklara göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.40: Görev Yeri Değişikleri İşgörenle Görüşülerek Yapılmasının Uzmanlıklara Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VGÖRÜŞ * VUZM					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,490	4	,123	,166	<b>,955</b>
Within Groups	49,385	67	,737		
Total	49,875	71			

Sig.=0,955> 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

**H<sub>0</sub>**=Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenle görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık gösterir. ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

**H<sub>1</sub>**=Örgütteki görev yeri değişikliklerinin işgörenle görüşülüp görüşülmeden yapıldığı konusundaki görüşler görev yıllarına göre farklılık göstermez. ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

Tablo-4.41: Görev Yeri Değişikleri İşgörenle Görüşülerek Yapılmasının Görev Yıllarına Göre Anova Testi Tablosu

ANOVA					
VGÖRÜŞ * VYIL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,285	3	1,095	1,598	,198
Within Groups	46,590	68	,685		
Total	49,875	71			

Sig.=0,198> 0,05 olduğundan  $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ 'tür. **H<sub>0</sub> red H<sub>1</sub> kabul**

#### 4.6.2. Araştırmanın Sonucu

Hipotezlerin test edilmesi sonucunda örgütte yürütülen kariyer geliştirme faaliyetlerinin işgörenler tarafından yeterli görülmediği, görev yapılan başkanlıklara göre sadece işe alıştırma eğitimlerinin verilmesi konusu dışında görüşlerin arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı (Üretim Başkanlığında görev yapan işgörenlerin işe alıştırma eğitimleri konusunda görüşlerinde diğer üç başkanlığa göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.), uzmanlıklara göre gruplar arasında bir fark bulunmadığı, görev yıllarına göre ise kariyer geliştirme faaliyetlerinde, danışmanlık hizmetlerinde,

bireysel kariyer planlarına verilen destek ve kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması konularında 4 ncü grubun (15 yıldan fazla çalışan işgörenler) görüşünde diğer gruplara göre anlamlı bir fark bulunmuştur.



## SONUÇ

Yirminci yüzyılın son yirmi yılından itibaren her alanda yaşanan hızlı bir değişim, yeni bir dünya düzeni yaratmıştır. Küreselleşme olarak isimlendirilen bu değişimin bilgi ve enformasyon teknolojisini öne çıkaran özelliği de işgücünün niteliklerinden, küresel pazarlara, üretim teknolojisinden yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı örgütlere kadar birçok alanda radikal değişimleri de beraberinde getirdiği görülmektedir.

Bu değişikliklerin en önemlisi iş gücünün niteliğinde meydana gelmiştir. Daha önceleri iş gücünün niteliğinde fiziksel kapasite ön plandayken, artık daha çok iş gücünün bilgi ve yetenekleri ön plana çıkmaktadır.

Kariyere olan bakış II. Dünya Savaşı'nı izleyen ekonomik gelişmelerin yaşandığı dönemde şekillenmiştir. Savaştan sonra, Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmışlardır. Bu büyüme aynı zamanda mevcut örgütlerin büyümelerini de sağlamış ve rekor sayılarda yeni örgütlerin açılmasına fırsat vermiştir. Bu ortamda, insan sermayesine olan gereksinim oldukça artmıştır. Bireyler kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele almışlar ve örgütsel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır.

1950'ler, 1960'lar ve 1970'lerdeki örgütsel kariyer devri son 15 yılda yönetsel-örgütsel alandaki değişimler karşısında sona ermiştir. Örgütteki işleri temel alan geleneksel yönetim ve örgüt yaklaşımları istikrar, basamaklar ve açık iş tanımları üzerinde durmuştur. Buna karşılık yeni yaklaşımlarda örgütün hızla değişen iş ortamına sürekli olarak uyumu vurgulanmaktadır. Örgütleri sabit roller topluluğu olarak görme yerine, öğrenen sistemler olarak ele almak gereği ortaya çıkmıştır. Bu değişimler sonucunda örgütler küçülmek zorunda kalmış ve yönetim kademeleri azalmıştır. Bu gelişmeler sonucunda iş garantisi azalan ve sık iş değiştirme zorunda kalan birey kendi kariyerini yönetmek zorunda kalmıştır. Böylece kariyer kavramı büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır.

Kariyer yönetimi, işgörenlerin bilgilerine yatırım yapma ve örgütün faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli entelektüel ve yaratıcı kapasite oluşturmak için temel araçtır. İşgörenin iş yaşamında sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi

sayesinde olabilmektedir. Kariyer yönetimiyle, işgörenlerin örgüt içindeki hareketlilikleri sağlanabilmekte ve böylece işgörenler motive edilebilmektedir. Kariyer yönetimin iyi uygulandığı örgütlerde işgörenler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilmekte veya tahmin edebilmektedirler. İşgörenlerin bunu bilmesi, motivasyonunu arttırmakta, işine ve örgüte bağlılığını kuvvetlendirmektedir.

Kariyer yönetimin bir işlevi olan ve bireyin mevcut konumundan gitmek istediği yere hareketini gösteren bir modeli oluşturan kariyer planlaması, gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenlerin motive edilmesi, işgörenlerin yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve iş görenin kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, artık günümüz işletmelerinde işgören, insan yönetimi açısından önemli bir kaynak olarak değerlendirilmekte; işgören geliştirme ve kariyer planlaması, işgören başarısının önemli bir unsuru olarak görülmektedir. İster yeni, isterse eldeki yönetici pozisyonlarının doldurulması ya da üretimin kalitesinin ve etkinliğinin artırılması söz konusu olsun, üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yöntemine gereksinim olacaktır.

Birey ve örgütün istek ve amaçları doğrultusunda kariyer planlaması ve kariyer yönetimini uyumlaştıran bir insan kaynakları yönetimi işlevi olan kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir. Kariyer geliştirmenin temel amacı yönetimin işgörelere kariyerlerini geliştirmelerine destek olmasıdır. Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunmaktadır.

- İşgörenin kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olma,
- Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörelere duyurulması,
- İşgören beceri ve gereksinimlerinin kariyer fırsatları ile uzlaştırılması.

Kariyer geliştirme örgüt içerisinde boşalan kadrolara dışarıdan işgören temini yerine örgüt içerisinde işgören yetiştirilmesine olanak sağlar, örgüt içerisinde başarılı ve kaçırılmak istenmeyen yöneticilerin örgütte tutulmasına yardımcı olur, gelecekte örgüt gereksinimlerini karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli



yaratır, örgütün bireyler açısından tercih edilen bir örgüt olmasını sağlar, işgörenlerin beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanmayı sağlar, tüm işgörenlere kariyer konusunda eşit fırsat tanınmasını sağlar, işgörenlerin bireysel eğitim ve gelişme gereksinmelerinin daha iyi belirlenmesini sağlar ve insan kaynaklarının daha etkin kullanımına imkan verir.

Yapılan inceleme sonucunda araştırmanın yapıldığı 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nda da Türkiye'deki çoğu sanayi işletmesinde olduğu gibi insan kaynaklarına yeterince önem verilmediği görülmüştür. İnsan kaynakları çalışmalarına özgü ayrı bir birimin tam anlamıyla henüz kurulmadığı, İdari Yönetim Başkanlığınca personel işlemlerinin geleneksel anlayışa uygun olarak yürütüldüğü görülmektedir. Kariyer yönetim ve planlaması uygulanmamakta, sadece kariyer geliştirme programlarından danışmanlık ve eğitim faaliyetlerinden iş başı eğitimi kısmen uygulanmaktadır. Danışmanlık hizmetinin de 15 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerce yürütülmeye çalışıldığı ancak bilgi yetersizliği nedeniyle tatmin edici olmadığı tespit edilmiştir. Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı Plan Program ve Eğitim Şube Müdürlüğüne eğitim planlarının yapıldığı ancak etkin bir şekilde uygulanmadığı ve işgörenlerin hangi eğitimleri alacakları konusunda bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Ayrıca örgüt işgörenleri bireysel kariyer planları konusunda yeterince desteklemediği, örgütsel kariyer yönetimi konusunda bilgilendirmediği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak kariyer geliştirme ile örgüt birey bütünleşmesinin sağlanması, doğru işgörenin doğru işe yerleştirilmesi ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığında insan kaynağının etkin olarak kullanımı için İdari Yönetim Başkanlığı ile Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığınca yapılacak ortak çalışma sonucunda kariyer yolları ve eğitim planlarının oluşturulabileceği, İdari Yönetim Başkanlığında bir kariyer merkezi kurulabileceği, örgütte bulunan bilgisayar ağı sayesinde oluşturulacak kariyer yolları ve eğitim planlarının tüm işgörenlerce ulaşılabilir hale getirilebileceği, örgüt içerisinde görevlendirmelerin bu eğitim planları ve kariyer yollarına uygun olarak yapılabileceği değerlendirilmektedir. Bu sayede işgörenler hangi eğitimler sonucunda hangi görevleri yapacakları konusunda bilgi sahibi olacaklar ve planlarını bu doğrultuda yapabileceklerdir.



**EKLER**

## KARİYER GELİŞTİRME ANKETİ

Bu anket 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Teknoloji Üretim Komutanlığında görev yapan mühendis subayların kariyer geliştirme konusundaki görüşlerinin belirlenmesi için hazırlanmıştır.

Anket boyunca yapacağınız sizin kişisel yargılarınızı en iyi yansıtan ve size en uygun olan yanıtı işaretlemektir.

Bu araştırmanın bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm soruların **ETKİ ALTINDA KALMADAN TARAFSIZ BİR GÖZLE** yanıtlanması gerekmektedir.

### TEŞEKKÜRLER.

1. Atamalı olduğunuz Başkanlık

Tek. Ynt. Bşk.lığı	Pln.ve Kyn. Bşk.lığı	Tekno. Glş. Bşk.lığı	Ürt.Bşk.lığı
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Kadro görev yeriniz?

.....

3. Uzmanlığınız

5025 A	5025 B	5025 C	5025 E	5025F	5025 G
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Uzmanlığınız ile kadro görev yeri uzmanlığınız uyumlu mu?

Evet	Hayır
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kaç yıldır Tekno Ürt.K.lığında görev yapmaktasınız?

5 yıldan az	5-10 yıl	10-15 yıl	15 yıldan fazla
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kaç yıldır bu görev yerinde çalışıyorsunuz?

1 yıldan az	1-3 yıl	3-5 yıl	5 yıldan fazla
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Örgütte kariyer geliştirme konusunda yapılan çalışmalar yeterli düzeydedir

Tamamiyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Örgüte katıldığınız günden itibaren sizi bekleyen kariyer yolları konusunda örgüt tarafından yapılan bilgilendirilmeler yeterli düzeydedir.

Tamamiyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Örgüt tarafından kariyer planlama konusunda bireyleri yönlendirici bir danışmanlık hizmeti sunulmaktadır.

Tamamiyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Örgüt tarafından bireysel kariyer planlarına yeterli destek verilmektedir.

Tamamiyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Örgüt tarafından kariyer planlarına uygun eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır.

Tamamiyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Örgüt içerisinde görev yeri değişiklikleri bir plan dahilinde yapılmaktadır.

Tamamiyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Örgüt içerisinde işgörenin aldığı eğitimler ve tecrübeleri doğrultusunda görevlendirme yapılmaktadır.

Tamamiyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Görev yeri değişikliklerinden sonra ilgili birim faaliyetleri hakkında işe alıştırma eğitimi verilmektedir.

Tamamiyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Uygulanan görev yeri değişiklikleri işgören ile görüşme yapılarak gerçekleştirilmektedir.

Tamamiyle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKÇAY Alev Dünder, Kariyer Geliştirmenin Gütülemdeki Yeri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2002.

ALTUNIŞIK Resmi, ÇOŞKUN Recai, YILDIRIM Engin, BAYRAKTAROĞLU Serkan, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya Kitabevi, 2. Baskı, 2002.

ARGÜDEN Mehmet, Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998

ATAOL Alpay, Kariyer Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1989, s.6.

AYDEMİR Nilgün, 2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. TÜGİAD, İstanbul, 1995.

AYTAÇ Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

CAN Halil, Yönetim ve Organizasyon. Siyasal Kitabevi, 1994.

CASCIO Wayne F., Managing Human Resources, McGraw Hill, 3rd Edt., 1992.

ÇELEBİ Zevcan, İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1997.

ÇELEBİOĞLU Fuat, Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İstanbul, 1990.

DECENZO David A., ROBBİNS Stephen P., Human Resources and Personnel Management. 5th Edt., John Willey,1996.

FINDIKÇIOĞLU İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002.

GÖREN Gaffar, Örgütlerde Kariyer Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003.

HALL Douglas T., Personel Management. McGraw-Hill Inc.1991.

LUTHANS Fred, Organizational Behaviour. 6th Edt, Mc Graw Hill, 1992.

KAYNAK Tuğray, İnsan Kaynakları Planlaması. Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1996.

KAYNAK Tuğray ve diğerleri, İnsan Kaynaklara Yönetimi. Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:537, 1.Baskı, Eskişehir, 1996, s.70.

KLAFT Lawrence A., MURDICK Robert G., SCHUSTER Frederick E., Human Resource Management. Charles E.Merrit Company, A Bell and Howell Company, Florida, 1985.

KEÇECİOĞLU Tamer, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

KOZAK Meryem Akoğlan, Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması. Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları No=12; Eskişehir, 2001.

ONUR Bekir, Gelişim Psikolojisi. Verso Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara,1991.

ÖZDİREK Ahmet, İşletmelerde Kariyer Planlaması Çalışmaları Garanti Bankasında Konuya İlişkin Uygulama Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1998,

PALMER Margaret, HYMAN B., Kadın yöneticiler. Çeviren: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayıncılık,1994.

ROBBINS Steven, Örgütsel Davranış Temelleri. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş.,1994.

SHARF Richard S., Applying Career Development Theory To Counseling. Second Edition, Brooks/Cole Publishing Company,1996.

SCHULLER Randall S., Personnel & Human Resource Management. John Willey & Sons, New York, 1993.

SİNGER Mare G. , Human Resource Management. Puns. Kent. Publ. Comp.,Boston, 1990

TAN Metin, Kadının Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1979.

TORTOP Nuri, Personel Yönetimi. Yargı Yayınları, Ankara, 1994

## SÜRELİ YAYINLAR

AYDEMİR Nilgün, “Kariyerinizi Nasıl Planlıyorsunuz?”, TUGİAD İntermedya Ekonomi, 1996.

BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, “Mükemmel Yönetim Stratejileri”. Capital Guide, İstanbul, Şubat, 1995.

CANMAN A.Doğan, “Çağdaş Personel Yönetimi”. TODAİE, 1995,

ÇETİN Canan, “Kariyer Planlaması”. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.25, S.1, Nisan 1996.

DEMİRBİLEK Tunç, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 1994.

ÖLÇER Ferit, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997.

## İNTERNET KAYNAKLARI

AYTAÇ Serpil, “Kariyer Planlaması”, [www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html](http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html), 05.01.2004.

BARUTCUGİL İsmet, “Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi”, [www.rcbadoor.com/kariyer .htm](http://www.rcbadoor.com/kariyer.htm) , 22.01.2004.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, TUNÇBİLEK Murat, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü ”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [www.ceterisparibus.net](http://www.ceterisparibus.net), 10.03.2204

ERDOĞMUŞ Nihat, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”. 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [www.ceterisparibus.net](http://www.ceterisparibus.net), 10.03.2204.

ERDOĞMUŞ Nihat, “Kariyer Geliştirme”, [www.kariyerim82.sitemynet.com](http://www.kariyerim82.sitemynet.com). 11.03.2004.

FERDA Fatih, “Kariyer Planlama”, [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net)., 22.01.2004.

HIRSH Wendy, “Kariyerinin Ortasında Olmak”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)., 24.12.2003.

İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım”. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) , 12.01.2004.

İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “Kariyer Yönetimi ve Planlaması”. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) , 22.01.2004.

İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “Kariyer Yönetimi Araçları”. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 22.01.2004.

İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “Bireyler ve Kariyer Yönetim Kavramı”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 10.03.2004.

İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ, “İş Yaşamı ve Koçluk”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 10.03.2004.

ÖZDEN Mehmet Cemil, Bireysel Kariyer Yönetimi. [www.mcoden.com](http://www.mcoden.com), 24.12.2003.

SÜMER Canan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, [www.psikolog.org.tr](http://www.psikolog.org.tr). 12.02.2004.

TÜRK K.Ümit, Kariyer Planlama. [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net). 28.12.2003.

UZUN Turgay, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması”. <http://www.isguc.org>,22.01.2004.

“Kariyer Yönetimi ve Planlaması”. [http://www2.ittu.edu.tr / ~hcivelek/kariyer%20planlamasi.htm](http://www2.ittu.edu.tr/~hcivelek/kariyer%20planlamasi.htm) 18.04.2004.

“İşletmelerde Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistem Uygulamaları”. [www.kto.org.tr/dergi/kasim98/orgut.htm](http://www.kto.org.tr/dergi/kasim98/orgut.htm), 17.04.2004.



**DİZİN**

	<b>-A-</b>	126, 127, 128, 129, 143, 144, 145, 149, 150, 151, 152
Amaç, 84		Kariyer geliştirme, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 70, 76, 86, 87, 102, 103, 144
	<b>-D-</b>	Kariyer planlama, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 47, 55, 56, 57, 58, 62, 85
Danışmanlık, 79, 106, 124, 125, 126, 145		Kariyer yönetimi, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 59, 62, 67, 143
	<b>-E-</b>	
Eğitim, 37, 54, 71, 82, 107, 108, 129, 130, 131, 132, 134, 135, 136, 145		
	<b>-G-</b>	
Geliştirme, 35, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 71, 82, 104, 107, 115, 119, 120, 121, 129, 130, 131, 132, 150, 152		
	<b>-K-</b>	
Kariyer, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125,		
		<b>-Ö-</b>
		Örgüt, 7, 20, 27, 28, 29, 36, 39, 48, 52, 55, 56, 58, 61, 62, 65, 67, 71, 74, 81, 84, 96, 99, 100, 103, 108, 112, 113, 114, 115, 116, 132, 134, 144, 145
		<b>-P-</b>
		Planlama, 6, 22, 36, 46, 62, 65, 70, 71, 84, 106, 114, 124, 145, 146, 150, 151, 152
		Program, 35, 145
		<b>-S-</b>
		Sorun, 18, 19, 25, 36, 77, 88, 89, 90, 100
		<b>-Y-</b>
		Yönetim, 2, 8, 49, 52, 69, 94, 110, 112, 113, 114, 145, 146, 150, 151