



KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ,
KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:
KONYA ÖRNEĞİ**

Adalet Gizem ÇELİKMASAT

KONYA
Ağustos, 2018

İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ, KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: KONYA ÖRNEĞİ

Adalet Gizem ÇELİKMASAT

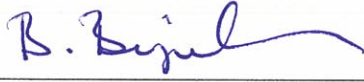
KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Ağustos, 2018

KABUL VE ONAY

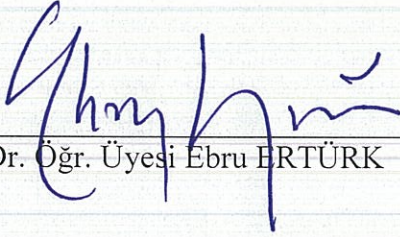
Adalet Gizem ÇELİKMASAT tarafından hazırlanan “İŞLETMELERDE KARİYER YÖNETİMİ, KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: KONYA ÖRNEĞİ” başlıklı bu çalışma, 01.08.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN (Danışman)

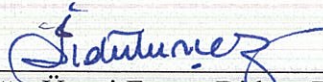


Jüri Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR



Jüri Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ
Enstitü Müdürü

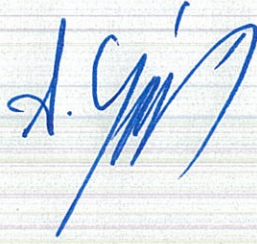
ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

01.05/2018

Adalet Gizem ÇELİKMASAT

İmza



TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının bütün aşamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan, araştırmanın planlanması, uygulanması ve düzeltme aşamalarında yönlendirmeleriyle büyük destek gördüğüm tez danışmanım sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Birol Büyükdoğan'a, tüm desteklerinden dolayı değerli hocam Doç. Dr. Bilge Afşar'a, değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Aynur Akpınar'a, değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ebru Ertürk'e ve hem lisans hem de yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve birikimlerini aktaran KTO Karatay Üniversitesi öğretim görevlilerine saygılarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca; yoğun işleri arasında zaman ayırarak benimle görüşmeyi kabul edip mülakat sürecini yönetmemi sağlayan tüm yöneticilere teşekkür ederim.

Son olarak, sadece yüksek lisans eğitimim sürecinde değil beni her zaman teşvik edip, tüm hayatım boyunca her konuda desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Adalet Gizem ÇELİKMASAT

ÖZET

İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ, KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: KONYA ÖRNEĞİ

ÇELİKMASAT, Adalet Gizem
Yüksek Lisans, İşletme Bölümü
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN
Ağustos 2018

Bu araştırma, küreselleşen dünyada ve artan rekabet ortamında örgütlerin önem verdikleri noktalardan bir tanesi olan kariyer yönetimi konusunu içermektedir. Ayrıca kariyer yönetimi uygulamalarına işletmelerin hangi düzeyde önem verdikleri ve uygulama şekilleri araştırılmıştır.

Araştırmanın amacı kariyer yönetiminin işletmelerde uygulanma düzeyini saptamaya yönelik olup kariyer yönetimi konusunda karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerini ortaya çıkarmaktır.

Araştırma kapsamında, çalışma grubu Konya ilinde bulunan 15 otelin insan kaynakları müdürleri ve genel müdürlerinden oluşturulmuştur.

Araştırmanın önemi, kariyer yönetimi konusuna önem veren ve uygulamada aktif olarak kullanan işletmeler ile bu konuya ağırlık vermeyen işletmeler arasındaki farkı ortaya koymaktır.

Araştırmada yüz yüze görüşme (mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada kriterleri belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan sorular yüz yüze yapılan mülakatlarda kullanılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda kariyer yönetimi uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin çalışanlarının da beceri ve niteliklerinin daha kaliteli bir noktaya geldiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Kariyer, Kariyer Yönetimi

ABSTRACT

CAREER MANAGEMENT IN BUSINESSES, ENCOUNTERED PROBLEMS AND SOLUTION PROPOSALS: THE CASE STUDY OF KONYA

CELIKMASAT, Adalet Gizem
Master Of Business Administration
Supervisor: Dr. Lecturer Birol BUYUKDOGAN
August 2018

This research includes a career management topic which organizations' attach importance to, that takes place in increasingly competitive environment and globalizing world. Besides, the level of importance and manner of applications that the businesses gave to career management practices have been investigated.

The aim of this research is to determine the level of implementation of career management in businesses and to reveal the problems and solution proposals for career management.

Within the scope of the research, the study group was formed with 15 hotels, their managers of human resources and general managers located in Konya province.

The prospect of research; to distinguish between businesses that attach importance to career management and actively use them in practice and those that do not.

Face to face contact (interview) method was used in the research. The questions prepared by the researcher, to determine the criteria in the study were used in face-to-face interviews.

As a result of the research, it has been determined that the businesses which successfully implement career management practices have a higher quality of their employees skills and qualifications.

Key Words: Human Resources, Career, Career Management

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

KABUL VE ONAY	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

1.1. KARİYER KAVRAMI.....	3
1.1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı.....	3
1.1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri.....	5
1.1.3. Kariyer Evreleri	6
1.2. KARİYER YÖNETİMİ	8
1.2.1. Kariyer Yönetimi Kavramı	8
1.2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi	9
1.2.2.1. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi	10
1.2.2.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi.....	11
1.2.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları	13
1.2.3.1. Genel Amaçlar.....	13
1.2.3.2. Özel Amaçlar.....	13
1.2.4. Kariyer Yönetiminin Kapsamı.....	14
1.2.4.1. İç İşe Alım	14
1.2.4.2. Terfi	15
1.2.4.3. Transfer/Yer Değiştirme/İş Rotasyonu.....	15
1.2.4.4. İşten Çıkarma.....	15

1.2.4.5.	Emeklilik	16
1.2.4.6.	Oryantasyon Programı.....	17
1.2.4.7.	Yönetici Geliştirme	17
1.2.4.8.	Performans Değerleme Sistemleri.....	17
1.2.4.9.	Örgütsel Yedekleme Planları.....	19
1.2.5.	Kariyer Planlama	19
1.2.5.1.	Kariyer Planlama Kavramı	19
1.2.5.2.	Kariyer Planlamanın Önemi	20
1.2.5.3.	Kariyer Planlamanın Amaçları	21
1.2.5.4.	Kariyer Planlamanın Faydaları.....	21
1.2.5.5.	İşletmelerde Çalışan Motivasyonunda Kariyer Planlamanın Rolü	22
1.3.	YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI VE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR.....	24
1.3.1.	Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	24
1.3.1.1.	Sınırsız Kariyer.....	25
1.3.1.2.	Esnek Kariyer	25
1.3.1.3.	Çift Basamaklı Kariyer.....	26
1.3.1.4.	Portföy Kariyer.....	26
1.3.2.	Kariyer Yaklaşımındaki Sorunlar	27
1.3.2.1.	Kariyer Platosu	27
1.3.2.2.	Çift Kariyerli Eşler	27
1.3.2.3.	Çift Kariyerlilik	28
1.3.2.4.	Ay Işığı	28
1.3.2.5.	Cam Tavan.....	29
1.3.2.6.	Kariyer Transferleri	30
1.3.2.7.	Kılavuzluk (Rehberlik) Yapma	30
1.4.	KARIYER GELİŞTİRME	31
1.4.1.	Kariyer Geliştirme Programları	32
1.4.2.	Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler	33
1.4.3.	İşletmelerde Etkili Kariyer Geliştirme Yöntemleri	38
1.4.3.1.	Örgüt-İçi Boş Pozisyonları Duyurma.....	38
1.4.3.2.	Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel Eğitim.....	38
1.4.3.3.	Kariyer Konusundaki Kitapçık ve Broşür	39

1.4.3.4.	Kariyer Rehberliği (Mentoring)	39
1.4.3.5.	Kariyer Danışmanlığı	39
1.4.3.6.	Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri	40
1.5.	DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ	41

2.BÖLÜM

İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ, KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: AMPİRİK ANALİZ

2.1.	METODOLOJİ	44
2.1.1.	Araştırmanın Tipi	44
2.1.2.	Araştırmanın Evreni ve Örnekleme Seçimi	45
2.1.3.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları	45
2.1.4.	Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Bulgular	46
2.1.5.	Araştırmanın Soruları	49
2.2.	BULGULAR	50
2.2.1.	Yöneticilerden Elde Edilen Bulgular	50
2.3.	TARTIŞMA	70

3.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

3.1.	İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ KONUSUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	77
3.2.	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	78
	KAYNAKÇA	81
	EKLER	85
	ÖZGEÇMİŞ	87

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı Tablosu.....	46
Tablo 2. Görev Yerine Göre Dağılım Tablosu.....	47
Tablo 3. Otellerin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı Tablosu.....	47
Tablo 4. Otelin Niteliğine Göre Dağılımı Tablosu.....	48
Tablo 5. Otelin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı Tablosu.....	48
Tablo 6. Otelin Hizmet Yılına Göre Dağılımı Tablosu.....	49
Tablo 7. Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	63

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

- İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu
TC : Türkiye Cumhuriyeti
ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü
TSE: Türk Standartları Enstitüsü
İSO : İstanbul Sanayi Odası
Yrd : Yardımcısı
C : Cilt
s : Sayı
S : Sayfa
v.b. : Ve benzeri
v.s. : Vesaire
ve diğ. : Ve diğerleri

GİRİŞ

Küreselleşen güncel iş yaşamı şartlarında dünya üzerinde meydana gelen değişim ve dönüşümler; örgütlerin de misyon, vizyon, strateji ve örgüt yapılarında bazı değişimlere gitmesine sebep olmaktadır. Özellikle küreselleşmede meydana gelen artış, rekabet ortamını da etkisi altına almıştır. Bu durumda örgütler rakipleri karşısında fark yaratmak adına yeni stratejik yapılarını oluşturma yoluna gitmişlerdir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için yaşanan bu değişimlere her yönden ayak uydurmak ve her türlü yeniliği takip etmek durumunda kalmışlardır. Örgütler ilk olarak çalışma şekillerini, çalışan özelliklerini, mevcut sistem ve süreçlerini yeni düzene göre değiştirmektedirler. Bununla birlikte yine örgütler ellerindeki mevcut kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak varlıklarını sürdürülebilir düzeyde tutmaktadırlar.

Örgüt kaynaklarının içinde en önemlisi insan kaynağıdır. Örgütlerin başarısı, verimliliği, rekabet gücü ve diğer kaynaklarının kullanılması insan kaynağına bağlıdır. Bir örgütün kalitesi insan kaynağına bağlı olmakla birlikte diğer tüm kaynaklarının kullanımına da paralel oranda bağlıdır. Yine örgütün kalitesine yön veren de insan kaynağıdır. Tam olarak da bu sebepten dolayı özellikle son yıllarda örgütler insan kaynakları birimlerine önem vermektedir. İnsan kaynakları birimleri örgütün stratejisini ve hedeflerini belirlenmesinde gelişmelerin takibi ve değişimlere ayak uydurulmasında önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları birimleri; örgüt içinde çalışanların bordro-özlük işleri, ücretlendirme, işe alım fonksiyonları, insan kaynakları planlaması, kariyer yönetimi, çalışanların eğitim ve geliştirilmesi gibi konulara daha fazla yönelmektedirler. Bu fonksiyonlar arasında en önemlilerinden bir tanesi kariyer yönetimi konusudur. Kariyer yönetimi süreçlerinin başarılı bir şekilde tamamlanması yine insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarıyla koordineli bir biçimde çalışmasına bağlıdır.

Kariyer yönetimi konusuna verilen önem son yıllarda oldukça artmıştır. Bunun da en önemli nedenleri arasında; örgüt içinde takım çalışmasına artan ihtiyaç, istihdam uygulamalarının değişen süreci, öğrenen örgütlerin ortaya çıkışı, örgütsel yapının değişimi ve bu yapının içindeki diğer faktörler yer almaktadır.

Çağdaş yönetim anlayışının gündeme gelmesiyle birlikte, örgütler insan kaynaklarından etkili bir biçimde yararlanabilmek adına kariyer geliştirme uygulamalarına yer vermektedirler. Bu durum hem örgüt hem de çalışan tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütler, gelecek için iş planlarını bilmeleri durumunda geliştirilmesi gereken eksikleri ve özellikle de bireysel eksiklikleri planlamayı başarılı bir biçimde tamamlamaktadır. Kariyer yönetim sistemi içerdiği hedef belirleme planı sayesinde hiyerarşik yapının eğitim programlarıyla geliştirilmesi ve astın, üstü objektif değerlendirebilmesini sağlamak ve örgüte değer katmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, kariyer yönetiminin işletmelerde uygulanma düzeyini saptamaya yönelik olup kariyer yönetimi konusunda karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerini ortaya çıkarmaktır. Aynı zamanda işletmelerin kariyer yönetimi konusunda sahip oldukları görüşleri toplamak ve bu alana ne kadar ağırlık verilmesi gerektiğini belirlemek de çalışmanın bir amacıdır.

Araştırmanın önemi; kariyer yönetimi konusuna önem veren ve uygulamada aktif olarak kullanan işletmeler ile bu konuya ağırlık vermeyen işletmeler arasındaki farkı ortaya koymaktır. Kariyer yönetimini uygulayan işletmelerin başarı düzeyleri ile uygulamayan işletmelerin başarı düzeylerini kıyas yapabilmektir. Yapılan görüşmeler doğrultusunda bu konu hakkında ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları, araştırma kapsamında toplanan veriler 2018 yılında kariyer yönetiminin işletmelerde hangi düzeyde uygulandığına yöneliktir. Bundan dolayı araştırmada elde edilen bulgular sonraki dönemleri kapsamamaktadır. Araştırmada Türkiye’de turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tamamı yerine zaman, maliyet ve yardımcı eleman gibi sınırlılıklardan dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın verileri alan-yazın taraması ve Konya ilinde faaliyet gösteren 15 otelde görev yapan yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma ilk olarak kariyer yönetimi konusunda temel bilgileri içermektedir. Örgüt ve birey açısından kariyer planlamasının önemi, kariyer geliştirme, yeni kariyer yaklaşımları, işletmelerde kariyer yönetimi, kapsamı ve planlaması konularına yer verilmiştir. Araştırma; araştırmanın yöntemi, örnekleme, veri toplama teknikleri, bulguları, sonuç ve önerileri ile sonuçlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

1.1. KARİYER KAVRAMI

1.1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer sözcüğü, Türkçeye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “araba yolu” anlamına gelmektedir. Fransızcada bu kelime; bir meslekte geçilmesi gereken aşamalar, yaşamda seçilen yol, diplomatik kariyer gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Kariyer, bireyin iş veya meslek yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi yol olarak tanımlanmaktadır. Benzer olarak kariyer, kişinin yaşamı boyunca çalışma hayatında bulunduğu bireysel olarak belirlenmiş pozisyonlar zinciri olarak tanımlanmaktadır. Bireyin işi ile ilgili faaliyetler ve deneyimlerle bütünleşmiş tutum ve davranışları kapsamaktadır. Aynı zamanda kariyer, hem bireyin kendi iş tecrübelerini elde ettiği hem de örgütün iş alanlarını oluşturan bir yoldur (Bingöl, 2013, s. 329).

Kariyer kavramı günlük ve çalışma hayatında çok sık karşılaşılan bir kavramdır. Kariyer sözcüğü konuşma dilinde birçok farklı anlamda kullanılmaktadır. Kariyer yapmak, kariyer sahibi olmak, kariyer planlaması, kariyer geliştirme gibi anlamlarda da kullanılan kariyer, iş yaşamından bireylere ilerleme ve gelişme yolunu açmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008, s. 145-166).

Kariyer; bireyin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmaya yardımcı olan bir unsurdur. Kariyer, insanın kendini gerçekleştirme isteğinde bir odak noktası olmakla birlikte büyük bir anlam teşkil etmektedir. Kariyer kavramında temel noktanın insan olduğu görülmektedir. İnsan, çalışma hayatının ilk günlerinden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını tatmin etmek ve geleceğe yönelik planlarını yapmak istemektedir. Aynı zamanda da insan, bulunduğu hiyerarşik yapıda yükselmek istemekle birlikte işinde ilerlerken başarılı olmak da istemektedir (Ayan, 2013, s. 167).

Kariyer olgusu örgüt ve birey olmak üzere iki temel boyuta sahiptir. Birinci boyut, kariyerini planlayan bireyin kendi kişiliğinde meydana gelmektedir. İkinci boyut, örgütün kendi amacını göz ardı etmeden bireyin örgüt içinde nereye ulaşmak istediğini

ve o noktaya nasıl ulaşması gerektiğini belirlemesiyle meydana gelmektedir. Ayrıca; örgüt bireyle iyi iletişim kurarak ve gereken danışmanlık hizmetlerini sunarak bireyin kariyer ilerleyişinde kolaylık sağlamak amacıyla da ikinci boyut ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 272).

Kariyer ile ilgili oldukça fazla tanım ile karşılaşılmaktadır. Bu tanımlar incelendiği zaman her birinin ortak noktası, çalışan kişilerin başarı düzeylerini belirleyen işlerle ilgili mevcut pozisyonlarından daha ileri bir noktaya gitmelerini sağlayan bir kavram olduğu görülmektedir. Kariyer olgusu yine, bireyin isteklerine cevap bulma noktası, psikolojik ve sosyal açıdan daha iyi bir yaşam standardı elde etme aracı olarak da değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında zaman, çalışma yaşamında bulunan bireyin geleceğe daha olumlu baktığı, hedeflerine ulaştığı için mutlu olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 137).

Kariyer kavramı bireyin hayatı boyunca edindiği tecrübe ve bilgi birikimi ile ilişkilendirilmektedir. Birey, yaşamı boyunca kariyer sürecini kısa veya uzun zamanda yönetme ihtimaline sahip iken, kendisine birden çok kariyer alanı da oluşabilmektedir. Bu sebeple kariyer kavramı kısa zamanda bir takım aktivitelere bağlı olarak gelişme gösterebilmektedir. Aynı zamanda da uzun zamana yayılarak da bazı değişimler oluşturabilmektedir. İş yaşamında çalışma alanı her ne olursa olsun her birey bir kariyere sahiptir. Kariyer yaşamı oldukça parlak olmakla birlikte başarısız sonuçlar da doğurabilmektedir. Burada önemli olan nokta, meslek sahiplerinin hayatlarını düzenlemeleri için prensip olarak hizmet ettikleri iş hayatlarındaki pozisyonlardır. Bu sadece statü, seçilen yön, çalışma temposu ve kariyer süresine bağlı değildir; aynı zamanda kişisel yeterlilikler ile de ilişki içindedir (Hackman ve Suttle, 1977, s. 31-32).

Kariyer kavramı mevcut literatürde dört ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; doğrusal kariyer, uzman kariyer, sarmal kariyer ve geçici kariyer kavramlarıdır (Brousseau, ve diğ., 1996, s. 5-7):

Doğrusal Kariyer Kavramı

Doğrusal kariyer kavramı, kariyer yaşamındaki başarıların artan hareketiyle gözlemlenmektedir. Bu kavram sürekli artan otorite ve sorumluluk olgularıyla hiyerarşik yapıda ilerici bir dizi adımlardan oluşmaktadır. Yüksek bir perspektiften bakılması kariyer yollarının daha net görülmesine yardımcı olmaktadır.

Uzman Kariyer Kavramı

Uzman kariyer kavramı doğrusal kariyer kavramından tamamen farklıdır. Bu bakış açısında önemli nokta, en iyi kariyer kavramı; meslek alanlarında veya uzmanlık alanlarında uzun süreli ve hatta ömür boyu bağlılık içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kariyer seçimi yapıldıktan sonra birey bu uzmanlık alanında bilgi ve becerilerini geliştirme ve iyileştirme noktasına odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda bireyler kariyer hayatlarında en çok ne istediklerini açık bir şekilde tanımlayabilmektedirler.

Sarmal Kariyer Kavramı

Bu kariyer yaklaşımında en iyi kariyer, bireyin mesleki alanları, uzmanlık alanları ve otoriteler arasında büyük değişim hareketler yapılan kariyerdir. Bu kariyer hareketleri yedi ile on yıl arasında gerçekleşmektedir. Yedi yıllık sürede, bireyin farklı alanlara geçmeden pek çok alanda kapsamlı olarak yeterliliklerine eriştiğini ifade etmektedir. Buradaki en önemli nokta, eski alanda geliştirilen bilgi ve becerilerin yeni alanda geliştirilmesine kapı açmakta olduğudur.

Geçici Kariyer Kavramı

Geçici kariyer kavramı diğer kariyer kavramlarına göre en az geleneksel olandır. Bu kariyer yaklaşımında ideal kariyer, bireyin her üç ile beş yılda bir bulunduğu alan veya işten çok daha farklı ya da bazen tamamen ilgisiz bir iş alanına doğru ilerlediği kariyerdir. Bireyler bu yaklaşımda çok çeşitli iş alanlarını gördükleri için çeşitlilik ve bağımsızlık noktasında kariyer yaşamlarında kendilerini özgür hissetmektedirler.

1.1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri

Kariyer kavramı, çalışan bireylerin iş yaşamlarında sürekli olarak ilerlemesi ve yeteneklerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların belirli bir iş alanında uzmanlaşması, bu iş alanında ilerlemesi ve başarılar elde etmesi, uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler verilmesi, çalışma süresine ve kıdeme önem verilmesi kariyer sistemi için önemli unsurlardır. Bunlarla birlikte kariyerde sürekli olarak ilerleme ve ücretlendirme sistemleri, sosyal güvenlik, hukuksal güvenceler kariyer sisteminin temel ilkeleri arasında yer almaktadır (Tortop, 1982, s. 46).

Kariyer kavramı çalışan politikasının tüm amaç ve hedeflerinin bir arada düşünülmesiyle oluşan çok yönlü bir yapılaşmadır. Çalışan kişinin belli bir konuda yani özellikle çalıştığı alanda uzmanlaşması istenmektedir; çünkü başarı ve ilerleme bu şekilde kazanılmaktadır. İnsan kaynakları biriminin tüm birimlerle koordineli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Çünkü toplam kariyer hedeflerine bu şekilde ulaşılmaktadır. Kariyer kavramında, çalışanların durumu, statüleri ve hakları yasalarla belirtilmektedir. Kariyer sistemi statüler noktasında belirlenen yol ve yöntemlere göre çalıştırılmaktadır. Bu yol ve yöntemler de insan kaynakları birimleri tarafından önceden planlanmaktadır.

Uzmanlaşma kariyer kavramının temel taşlarından bir tanesidir. Çalışanların uzmanlaşma sağlayabilmesi konusunda örgüt içi çeşitli eğitim programları düzenlenmektedir. Uzmanlaşma sayesinde örgüt ve bireyler başarıya ulaşmaktadırlar. Örgütlerde yeterlilik ilkesi kariyer kavramını geliştiren bir etkidir. Çalışanların kariyerleri kapsamında mesleki eğitim, bilgi, tecrübe, staj başarısı ve kişide aranan özellikleri taşımak gibi konular yeterlilik ilkesi kapsamındadır. Örgütlerin asıl amacı olan devamlı ilerleme göz önüne alınarak yükselmenin sağlanabilmesi için, buna paralel bir ücret sistemi uygulanmalıdır (Kalkandelen, 1972, s. 113-155).

1.1.3. Kariyer Evreleri

Bireyler yaşamları boyunca kendi hayatları ve iş hayatlarında çeşitli evrelerden geçmektedirler. Bu evreler yaşam dönemlerine bağlantılı ilerlemektedir. Aslında tüm çalışanlar için işe bir noktadan başlama ve bir noktada bitirme aşamaları söz konusu olmaktadır (Çiftçi, 2007, s. 143). Kariyer evrelerini keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ile azalma-emeklilik olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tunçer, 2011, s. 241; Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 142-144; Dünder, 2015, s. 270):

Keşfetme-Arama (0-25 yaş)

Birey kariyeriyle ilgili olan pek çok kararı okul hayatından iş hayatına geçiş döneminde almaktadır. Bu kararları alırken de başta aile ve aile bireylerinin sahip olduğu meslekler bireyi etkileyebilmektedir. Birey kendini tanıma ve keşfetme, güçlü ve zayıf yönlerini fark etme ve hangi iş alanında çalışacağına kararlarını bu dönemde almaktadırlar.

Kurma (26-35 yaş)

Bireyler mezun olduktan bir süre sonra iş aramaya başlar ve uygun işi buldukları zaman örgütte çalışmaya başladıkları için kariyer hayatları da başlamış olmaktadır. Birey bu noktada yeni bir hayata adım atmakta ve bu başlangıcın mutluluğu da başlamaktadır. Bu süreç hem örgüt hem birey açısından bazı durumlarda zorlu bir noktaya gelebilmektedir. Çünkü birey yeni bir işe başlamıştır ve aslında nasıl bir süreç izleyeceği hakkında çok fazla bilgisi yoktur. Örgütünde işe aldığı bireyden beklentileri oluşmuştur. Bu süreçte sorunların en aza indirilmesi için örgüt politikası ve kültürünün, çalışanın örgüt içine uyum sağlama sürecinin iyi planlanmış olması gerekmektedir.

Kariyer Ortası (36-50 yaş)

Bu aşamaya ulaşabilen birey aslında kariyerinde belirli bir noktaya gelmeyi başarmış ve kariyeri hakkında söz sahibi olabilmış demektir. İş hayatında görev ve sorumlulukları artmış, karar verici bir noktaya ulaşmış ve bir uzman statüsüne gelmiştir. Bu aşamada mesleğinde ve kariyerinde belli bir noktaya gelmiş olan birey bundan sonrası içinde kariyer planları ve hedeflerini yeniden değerlendirme yoluna gitmektedir.

Kariyer Sonu (51-65 yaş)

Kariyer sonu dönemi geç kariyer düzeyi olarak da bilinen bir süreçtir. Birey bu süreçte biraz daha rahatlamış ve tecrübeleri sayesinde kendini belirli bir noktaya getirmiş demektir. Bu evrede birey artık olanları değiştiremeyeceğinin farkına varmış ve sonsuza kadar etkili bir birey olarak kalamayacağını anlamıştır.

Azalma-Emeklilik (65-75 yaş)

Kariyerde azalma aşaması, özellikle bu döneme kadar başarılı bir kariyer süreci geçiren bireylerin emeklilik dönemidir. Özellikle 55-65 yaş döneminde emeklilik yaklaştığı için kariyer süreci düşünüşe geçmektedir. Kariyer hayatının son bulması demek bireyde bir şok etkisi yaratabilmektedir. Çünkü uzun dönemler çalışma temposuna alışan birey bir anda emeklilikle kendini boşlukta bulmaktadır. Bu durumda birey psikolojik açıdan da çeşitli sorunlar yaşayabilmektedir. Bireyler kariyer planlamasının en başındayken bu sürecin geleceği bilincinde olursa bu süreci rahatlıkla aşabilmektedir.

Kariyer aşamaları yaş aralıklarına göre bir başka ifade ile şöyle anlatılmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 190).

15-22 yaş grubu arası araştırma aşaması olarak adlandırılmıştır. Bu aşamada önemli olan doğru kariyeri tespit etmek ve ona uygun eğitimi almaktır.

22-30 yaş aralığı ilk kariyer aşamasıdır. İlk kez iş almak ve bu süreci doğru yönetebilmek için düzenli ve sistematik çalışma sistemini netleştirmek asıl amaçtır.

30-38 yaş grubu erken kariyer aşamasıdır. Bu aşamada uzmanlık alanını seçmek ve bağlantı düzeyleri arasında karar verme mekanizmasını çalıştırmak esastır. Transfer ve terfiler genellikle bu yaş aralığında gerçekleşmektedir. Bireyler meslek hayatına katkı sağlarken organizasyona da bu aşamada verim katmaktadır.

38-45 yaş aralığı orta kariyer aşaması olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada birey artık profesyonel ve örgütsel büyümeyi elde etmiştir. Kimlik oluşum aşamaları tamamlanmıştır. Alternatif kariyer yolları arasında seçim yapabilme konumuna erişmiştir.

45-55 yaş aralığı da orta kariyer aşaması olarak adlandırılmaktadır. Fakat bu aşamada bireyler organizasyona bağımsız olarak yardımcı olma aşamasındadır.

55-62 yaş grubu ileri kariyer aşamasıdır. Bu aşamada birey astlarına eğitimler verebilmekte ve onların gelişimini takip edebilme fırsatı yakalamaktadır. Bu yaş aralığında organizasyonun geleceğini şekillendirme şansına da sahiptir. Genç ve çalışma ortamına uyumsuz olan çalışanlarında mevcut pozisyonlarındaki tehlikeleriyle ilgilenmektedir.

62-70 yaş aralığında ileri kariyer düşüş aşaması olarak literatüre geçmiştir. Bu aşama da birey emekliliğini planlarken yerine geçecek birini de yetiştirme çabasıdır.

1.2. KARIYER YÖNETİMİ

1.2.1. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi; insan kaynakları uygulamaları sistemi ile birlikte işlemektedir. Kariyer yönetimi; kariyer haritalarının belirlenmesi, çalışan performanslarının değerlendirilmesi, alt konumdaki çalışanlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş tecrübelerinin artması ve eğitim programlarının düzenlenmesi alanlarını da içermektedir (Tahiroğlu, 2002, s. 139).

Kariyer yönetimi; işletmelerde meydana gelecek motivasyonu ve kaliteyi belirlemektedir. Bununla birlikte hem işletmelerin hem de çalışanların hedeflerini bir araya getirirken aynı zamanda verimliliği de arttırmak amacıyla insan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından bir tanesi konumundadır. Kariyer yönetimi süreci; çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyacını, yeteneklerini, geleceğe ait planlarını geliştirmesini ve başarmasını hedef alırken diğer bir yandan da işletme içindeki konumlarında terfi almasını gerçekçi bir şekilde planlamasında yardımcı olmaktadır (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 144).

Dünyanın büyük bir pazar olarak kabul edilmesiyle birlikte yeni anlayışlar ortaya çıkmıştır. Bu yeni anlayışlarla beraber örgüt ile çalışanların birbirlerine olan bakış açıları ve algıları da değişmiştir. İş hayatının kalitesi ve bireysel yaşamın planlanması için artan ilgi, eğitim düzeyini ve mesleki istekleri yüksek bir seviyeye çıkarmıştır. Buna karşılıklı ekonomik iyileşmenin gerilemesi ve terfi fırsatlarının azalması gibi bazı sebeplerden dolayı örgüt ve çalışanların iş hayatlarını uzun süreli planlamaya ve geliştirmeye yönelik kariyer yönetimi ortaya çıkmıştır (İrmiş ve Bayrak, 2000, s. 179).

Yukarıda yer alan bilgiler doğrultusunda kariyer yönetimi kavramının önemi işletmeler ve çalışanlar için büyüktür. Gelişen dünya üzerinde kariyer yönetimi süreci hem çalışanların hem de işletmelerin hedeflerine giden yolda yardımcı olmaktadır.

1.2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi bireyin motivasyonu, iş tatmini ve örgüte bağlılığı kriterleridir. Birey kariyer hedeflerine ulaşma konusunda örgütten destek görme fikrine inanırsa örgütte kalma isteği ve örgüte bağlılığı artmaktadır. Bu yüzden kariyer yönetimi süreklilik isteyen ve özel çaba gerektiren önemli bir alandır (Deniz ve Ünal, 2007, s. 105).

Kariyer yönetiminin önemi kısaca özetlenirse: Hızla gelişen ve değişen dünya şartları altında eğitim düzeylerinin artması, küresel dünyada oluşan rekabet ortamında yaşam standartlarının yükselmesi amacıyla bireyler kariyer planlamasına oldukça önem vermektedir. Bireyler kariyer yönetimi sayesinde istedikleri hedeflere daha rahat ve gerçekçi bir biçimde ulaşmaktadırlar. Aynı zamanda bireyler gelecekte meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz durum karşısında da önceden tedbir almış olmaktadır (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 147).

Kariyer yönetiminin önemi aşağıda örgüt ve birey açısından olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır.

1.2.2.1. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi

Örgütler işe alınacak kişilerin niteliklerine önem verir, terfi noktalarını açık tutar ve bireylerin kişisel gelişimlerini desteklemeyi amaçlarsa etkin bir örgüt konumuna gelmektedir. Örgüt için kariyer yönetimi, o örgütte görev yapan tüm çalışanları kapsamaktadır. Fakat bazı durumlarda çalışanlar kariyer yönetimine açık olmamaktadırlar. Örneğin; iş memnuniyetsizliği, emekliliğin yaklaşması, görevinde bireysel sorunlarını ön planda tutan çalışanlar ve işini ihmal etme noktasına gelen çalışanlar kariyer yönetimi kapsamının dışında kalmaktadır (Eryiğit, 2000, s. 10).

Örgüt açısından kariyer yönetimi, insan kaynakları birimi tarafından çalışanlar için ve örgüt için yapılmaktadır. Örgüt yöneticileri tarafından çalışanların kariyer yönetimleri ve kariyer hedeflerindeki çizilecek yollar belirli bir planlama içinde örgütün amaç ve hedeflerine uygun bir biçimde oluşturulma ve değerlendirilme süreci olarak anlatılmaktadır. Çalışanların ne kadar kariyer hedef ve planı var ise örgütünde aynı şekilde kurumsal açıdan kariyer planlaması ve kariyer gelişimi olmaktadır.

Kurum açısından çalışanlar için yapılacak olan kariyer yönetimi, çalışanların başarı düzeylerini ölçerken geçmişe dönük karşılaştırma imkanı sunmaktadır. Çalışanlarda meydana gelen başarı düzeyindeki yükselme kurumun da performansını üst seviyelere taşımaya sağlamaktadır. Sürekli ilerleyen teknoloji ve çağın getirdiği yenilikler doğrultusunda hem kurum hem de çalışanların verimliliğini yükseltmek için örgüt açısından kariyer yönetimi ve kariyer planlaması yapmak kurum ve çalışanların performansını yükseltmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 199).

Örgüt açısından kariyer yönetimi dört farklı aşamada ele alınmaktadır. Bunlar (Şimşek ve Öge, 2014, s. 275-276):

1.Aşama: Kariyer planlamasına dahil edilecek personelin belirlenmesi, yani örgütte görev yapan tüm çalışanların kariyer planlamasına dahil edilmesinin öneminin gözden kaçırılmamasıdır. Bu noktada kariyer planlamasında yükselme isteği olmayan çalışanlar söz konusu olabilmekte ve o çalışanlar bazı sorunlara sebep olacağı için kapsam dışı kalabilmektedir. Aynı zamanda farklı sebeplerden dolayı planlama yapıldığı anda planlamaya katılmayan çalışanlar olabilmektedir; ancak bu durum

onların kapsam dışı kaldığı anlamında gelmemektedir. Planlama süreci sonrasında katılamayan çalışanlar için tekrar bir planlama süreci oluşturulmaktadır.

2.Aşama: Örgüt içindeki pozisyonların işlevsel çerçevesinin belirlenmesidir. Bu çerçevenin belirlenmesi örgüt içinde çalışan bireyin aslında kariyer haritası olmaktadır. İş analizi verilerinden faydalanmak; iş için gerekli olan bilgi, yetenek, tecrübe ve gereken diğer nitelikleri belirlemiş olmaktadır. Bireyin bu bilgiler ışığında istediği pozisyona yükselme ve hedeflerini yerine getirebilme konusunda başarı sağlaması daha da kolaylaşmaktadır.

3.Aşama: Örgüte kariyer danışmanları atamasının yapılmasıdır. Bu aşama tamamen uygulamaya dönük olmaktadır. Kariyer danışmanlığı örgüt içinden veya dışarıdan bu alanda profesyonel kişiler aracılığıyla yapılmaktadır. Kariyer danışmanlığı sayesinde hem bireyin kariyer beklentisi karşılanırken hem de örgütün ihtiyaçları ve beklentileri ortak bir noktada buluşmaktadır.

4.Aşama: Bu aşama, kariyer danışmanları tarafından bireysel ve örgütsel planların geliştirilmesinin son aşamasıdır. Bu noktada danışmanlar özellikle gelecek beklentisi olmayan çalışanlara farklı ufuklar açarak onların motivasyonlarını yükseltirken aynı zamanda uzmanlaşma noktasında da yol gösterici olmaktadır.

1.2.2.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi

Her birey çalışma yaşamına başladığı noktadan itibaren başarılı olmak ister ve bunun için çaba gösterir. Kariyerinde en üst düzeye gelmeyi amaçlayan birey örgüt içinde de her zaman kariyerini de yükseltme isteğinde olmaktadır (Eryiğit, 2000, s. 9).

Birey açısından kariyer yönetimi direk olarak bireyi hedef alan ve bireysel kariyer planlamasına yönelik bir süreçtir. Bireyin yeteneklerini ve yapabilirliklerini belirleyen bir analiz çeşididir. Yapılan bu analiz sayesinde birey açısından kariyer yönetimi, bireylerin tam olarak ne hedeflediklerini, kariyer planlarında ne yapmak istediklerini tespit edip amaçlarını ve yeteneklerini örtüştürerek bireyin ilerleyen zamanlarda gelişimine katkı sağlamaktadır.

Bireyler kariyer yönetimi yaparak geleceğini kontrol altına alma şansı yakalamaktadırlar. Aynı zamanda da bireylerin kariyer hedefleri yapılan kariyer planlamasıyla açık bir yol haritası olmaktadır. Bu da bireylere hem kişisel gelişimlerini

hem de ulaşmak istedikleri kariyer hedeflerini takip etme fırsatı sunmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 197).

Birey açısından kariyer yönetimi beş farklı aşamada ele alınmaktadır (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 148-150).

1.Aşama: Bireyin, güçlü ve zayıf yönlerini kendisinin tespit etmesiyle başlamaktadır. Bireyler kendini iyi tanıdıktan sonra ne yapmak istediklerine ve hangi alanda istekli çalışarak başarılı olabileceklerine karar vermeleri gerekmektedir. Bireyler kendilerinde var olan özellikleri değerlendirmeleri sonucunda gerçekçi kararları yine kendileri almaktadırlar.

2.Aşama: Bireylerin etrafında oluşmuş veya oluşacak fırsatları tanımalarıdır. Bu aşama bireylerin aynı meslek grubundaki farklı kişileri, çevresinde olan işletmeleri, çeşitli işleri ve mevcut çevresi hakkında bilgi toplama aşamasıdır. Bu aşama bireyin kariyer hedefinde nasıl bir yol çizmesi gerektiğine yardımcı olmaktadır. Çünkü bu bilgiler sayesinde birey kendisine en uygun olanakları tespit eder, karşısına çıkacak fırsatların fazla olduğu alana yönelebilir ve kariyer planında ilerleyeceği yolu daha net bir şekilde görebilir.

3.Aşama: Bireylerin hedeflerini belirlemesi aşamasıdır. Bireyler gelecekte olmak istedikleri noktalara hedeflerini gerçekleştirerek gelebilmektedirler. Yine bireyler bu aşamada meslek, sektör ve işletmeler hakkında topladığı bilgileri kendi kişisel özellikleriyle ve istekleriyle kıyaslama yaparak istedikleri hedefleri daha net şekilde ortaya çıkarmaktadırlar. Aslında bireyler kendilerini, çevrelerini ve fırsatları analiz ettikten sonra kariyer hedefi kararlarını bu aşamada netleştirerek ortaya koymaktadırlar.

4.Aşama: Bireyin elde ettiği kariyer kararını ve planlarını hazırlama aşamasıdır. Bu süreçte birey, çalışma hayatındaki tecrübelerini ve kısa vadede olan planlarını da işin içine katarak planladığı kariyer hedeflerine ulaşmak için hazırlanmaktadır. Birey bu planları hazırlarken, eksik olduğu noktalara tekrar dönüş sağlama imkanı yakalarken gözünden de hiç bir şey kaçırmamış olmaktadır.

Kariyer yönetiminin önemi yukarıda yer alan bilgiler doğrultusunda incelendiğinde; bireyin hedeflerine ulaşması, örgütün de başarısını arttırması konusunda yardımcıdır. Kariyer yönetimi, bireyin iş hayatında ilerlemek istediği alana bir yol

haritası olurken, örgütün de hedefleri doğrultusunda daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.

1.2.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olmak üzere ayrılmaktadır. Genel amaçları arasında yönetimin başarısına ulaşmak için örgüt ihtiyaçlarını karşılamak, kavrama duygusu yüksek bireylere çeşitli sorumluluk düzeylerinde eğitimler vermek, bireyin yetenek ve isteklerini örgüt ile uyumlu bir hale getirmek, çalışanların başarılı kariyer yapma hedefleri varsa onlara ihtiyaçları olan rehberliği yapmak ve teşvik duygularını yükseltmektir.

1.2.3.1. Genel Amaçlar

Kariyer yönetiminin genel amaçları aşağıda sıralanmıştır (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 144-146);

- Çalışanların etkin şekilde kullanımı,
- Çalışanların terfi alma ihtiyaçlarını karşılamak için değerlendirme yapılması,
- İlk kez başka bir pozisyonda çalışanların değerlendirilmesi,
- İşletme de yapılan eğitim ve kariyer planları aracılığıyla mevcut performansın yükselmesinin izlenmesi,
- Çalışanları işletmeye bağlayan sadakat, beklentilerin karşılığı ve aidiyet duygularının oluşturulması,
- Çalışanların ihtiyacı olan kişisel eğitim ve geliştirmenin iyi bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Burada asıl belirtilmek istenen; çalışanlar kendi kariyer hedeflerini geliştirirken aynı oranda işletmelerin hedefleriyle de uyumlu bir noktada buluşturulması kariyer yönetimi yapılarak mümkün olmaktadır.

1.2.3.2. Özel Amaçlar

Özel amaçlar arasında hem mevcut durumda hem de gelecekte olması beklenen işlerde ihtiyaç duyulan bilgi, yetenek ve tecrübeyi tanımlayabilmek için çalışan bireye yardımcı olmak, kariyer yaşamında durgunluk dönemine girmiş çalışanları güncel tutabilmek, çalışanlara hem kariyerlerini hem de kendilerini geliştirebilme fırsatlarını sunmak yer almaktadır. Burada en önemli amaç ise, bireyin istekleri ile örgütün amaçlarını bir bütün halinde tutabilmek ve bunu bir düzen içinde yürütebilmektir (Eryiğit, 2000, s. 7).

Kariyer yönetiminin özel amaçları aşağıda sıralanmıştır (Bingöl, 2013, s. 335);

- Çalışanların hem mevcut hem de ilerleyen zamanlarda gerekli işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak,
- Kişisel istekleri örgütsel amaç ve hedeflerle birleştirmek,
- Bütün yönlerde doğru bireyler için yeni kariyer yolları ve planları geliştirmek,
- Kariyer evrelerinde durgunluk dönemine giren çalışanlara yeniden can vermek,
- Çalışanlara kendilerini ve aynı zamanda kariyerlerini geliştirme şansı tanımak,
- Hem örgüt hem de çalışanlar için karşılıklı faydalar sağlamaktır.

Kariyer yönetiminin genel ve özel amaçları incelendiğinde; örgütü ve çalışanları bir bütün içinde tutabilmek en önemli olgudur. Çalışanların ve örgütün asıl hedefi başarı olduğu için, amaçların doğru belirlendiği bir kariyer yönetimi sistemi bu konuda önem taşımaktadır.

1.2.4. Kariyer Yönetiminin Kapsamı

Kariyer yönetimi kapsamında çeşitli uygulamalar vardır. Kariyer yönetimi uygulamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1.2.4.1. İç İşe Alım

Herhangi bir sebeple açık olan pozisyon için duyuru hazırlamak yerine örgüt içinde bu açık pozisyona en uygun çalışanın seçilmesi işlemidir. İç işe alımın yararlı olduğu noktalar kadar zararları da mevcuttur. Örgüt içinde meydana gelen tüm açık pozisyonları, yine örgüt içindeki çalışanlar tarafından kapatılması pek faydalı olmamaktadır. Açık pozisyonlar sürekli olarak örgüt içinden doldurulmaya çalışılırsa belli bir süre örgütün durağanlaşması ve iş akışının yavaşlaması söz konusu olabilmektedir (Şimşek, 2010, s. 95).

Örgütte yeni başlayanlar için aslında bir oryantasyon süreci olarak kabul edilen işe başlatma uygulaması kariyer yönetiminin ilk aşamasıdır. Bu süreç, örgüte yeni katılan çalışanlara örgütün kültürünü, felsefesini, genel kurallarını, normlarını ve bireyden beklenen davranışların sunulduğu bilgiler bütünüdür. Bu sürecin faydaları, çalışan bireylere kurumu tanıtmak, hangi işlerin hangi birimler tarafından yapıldığını anlatmak ve ortama kolay olarak adapte olabilmelerini sağlamaktır (Bingöl, 2013, s. 352).

1.2.4.2. Terfi

Örgüt çalışanlarının terfi ettirilmesi kariyer yönetimi uygulamalarının en önemli noktalarından biridir. Terfi, çalışanın bulunduğu pozisyondan daha üst düzeyde bir göreve geçmesidir. Terfi etmek bireye mesleki hayatında üst bir konuma yükselme fırsatı verirken bireyin görev ve sorumluluklarını da arttırmaktadır. Psikolojik açıdan terfi ise bireyin özgüvenini sağlarken güvenlik ve aidiyet duygusunu da arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005, s. 82).

Terfi işleminin yapılması demek hem örgüte hem de bireye aslında doğrudan katkı yapılması demektir. Çalışanların terfisinde kıdem düzeyi ve yeterlilikleri dikkate alınmaktadır. Yeterlilik bireyin geçmişte oluşturduğu performans düzeylerinin toplamıdır. Terfi edecek bireyin mesleki yeterlilikleri yerinde ise terfi işleminin başlatılmasında herhangi bir sakınca görünmemektedir (Budak, 2008, s. 287).

1.2.4.3. Transfer/Yer Değiştirme/İş Rotasyonu

Çalışanların pozisyon olarak aynı düzeyde kalmak şartıyla farklı bir göreve veya örgüt içindeki benzer bir göreve geçişi, transfer (yer değiştirme) olarak tanımlanmaktadır. Transferler büyük ölçüde geçerli düzeyden farklı bir pozisyona geçiş ile yapılmaktadır. Bazı durumlarda transfer ile birlikte terfi durumu da gündeme gelebilmektedir (Budak, 2008, s. 287).

Yer değiştirme kavramı, sürekli aynı pozisyonda kalmak yerine, bir işten diğerine geçme, uzun dönemde tek bir işi yapma zorunluluğundan kurtulma olarak da tanımlanabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapmaktan bunalan bireylere yapılan transferler olumlu sonuçlar vermektedir. Çalışanlar sürekli aynı ortamda aynı işi yapmak yerine, yer değiştirme sayesinde bu monotonluktan kurtulmaktadırlar. Transferler sayesinde çalışanlar farklı yetenek ve tecrübelerle de sahip olmaktadır. Böylelikle de iş hayatında daha nitelikli bireyler yetişmektedir. Transferde asıl amaç; çalışanların birden fazla birimde iş yapmalarını sağlamak ve farklı niteliklerdeki işleri öğrenmelerine yardımcı olmaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 53).

1.2.4.4. İşten Çıkarma

İşten çıkarma hem örgüt için hem de çalışan için oldukça zor bir durumdur. Gelişmiş ülkelerde yönetim politikaları gereği örgüt, hangi çalışanın işten çıkarılıp

hangi çalışanın işletmede kalacağı hakkındaki belirlemeleri oldukça kesin bir şekilde yapmaktadırlar. İşten çıkarılan çalışanın yaşayabileceği olumsuz psikolojik aşamalarla ilgili gerekli yardım desteği, istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları aracılığıyla bu bireylere sağlanmaktadır (Aytaç, 2006, s. 133).

İşten çıkarmanın genel ve özel nedenleri olabilmektedir. Genel nedenleri arasında; ekonomide olan durağanlık, örgütün küçülmesi ya da bir alanındaki faaliyetini sonlandırması sayılabilmektedir. Özel nedenler arasında ise, çalışanların düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı davranışları veya örgüt içindeki huzuru bozmaları yer almaktadır. İşten çıkarmanın son çare olarak değerlendirilmesi, çalışanlara performans veya davranışlarını düzeltmesi konusunda zaman tanınması, çalışanların işyerine olana bağlılığını ve motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. İşten çıkarılacak çalışanların doğru tespit edilmesi, işyerindeki diğer çalışanların motivasyonu açısından oldukça önem taşımaktadır. İşyerinde kalan diğer çalışanların tedirgin olmamaları adına, işten çıkarma sürecinin kısa sürede yapılması ve bilgilendirmelerin sağlanması gerekmektedir (Ünver, 2005, s. 46).

1.2.4.5. Emeklilik

Örgütün birey üzerinde odaklandığı bir diğer nokta da emekliliktir. Emeklilik kararını aslında örgüt içinde bireyler kendileri vermektedirler. Fakat örgüt küçülme yolunda gitme kararı aldıysa artık çalışmak istemeyen kişi ile iş sözleşmesini sonlandırabilmektedir. Özellikle bu tarz çalışanlarını emekliliğe zorlayabilmektedir. Diğer bir alternatifte ise; örgüt her anlamda memnun olduğu çalışana emeklilik süresi gelmiş olsa bile onun bilgi ve deneyiminden yararlanmak adına farklı görevler teklif edebilmektedir (Aytaç, 1997, s. 179).

Bazı durumlarda örgütler çalışanlarını emekliliğe özendirme adına birtakım programları hayata geçirebilmektedirler. Bu programlar çalışma süresini tamamlamış emeklilik sürecinde olan çalışanlar için yapılmaktadır. Bu uygulama seminer şeklinde olmakla beraber iki günlük veya daha uzun süreli bir uygulama olabilmektedir. Emeklilik hazırlık programları, öncelikle örgütten emekli olacak çalışanlar ve sonrasında diğer çalışanlar için motivasyon kaynağı olmaktadır. Bu programlar sayesinde çalışanların aidiyet duyguları yükselmekle birlikte kuruma olan bağlılıklarında da önemli ölçüde gelişimler fark edilmektedir (Bingöl, 2013, s. 351).

1.2.4.6. Oryantasyon Programı

Örgütte yeni işe başlayan, terfi alan, iş rotasyonu yapılan çalışanlar için oryantasyon programı uygulanmaktadır. Bu programın amacı çalışanı yeni işine, görevine, çalışma kültürüne ve iş ortamına alıştırmak ve bu alışma sürecinde belli kural ve bilgilerin aktarılmasını sağlamaktır. Oryantasyon, çalışanların işine ve örgüte daha kolay alışabilmesini ve örgüt kültürünü kısa bir zaman zarfında benimsemesini sağlamaktadır. Oryantasyon eğitimi çalışanı kısa sürede örgüte alıştırmakta ve motive olma düzeyini arttırmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004, s. 170).

Oryantasyon programı; yeni işe başlayan çalışanların, yaptıkları işe ve işletmeye daha hızlı uyum sağlamalarını kolaylaştırmak amacıyla planlanmış eğitimlerdir. Bu programlar insan kaynaklarının etkin yönetimi için önem taşımaktadır. Oryantasyon eğitimleri işe alım sürecinin sonrasında çalışanların işten ayrılma fikrinde düşüşe neden olmaktadır. Çalışanlar arasındaki rol belirsizliklerinin önlenmesine katkı sağlamaktadır (Seymen, 2002, s. 23).

1.2.4.7. Yönetici Geliştirme

Küreselleşen dünya şartlarında yöneticilerde aranan özellikler oldukça üst bir noktaya çıkmıştır. Bu durumdan dolayı da yönetici adaylarına yeni nitelikler yüklenmesi kaçınılmaz bir sonuç haline dönüşmüştür. Bu nedenler doğrultusunda örgütler, yönetici adayları programı ile geleceğe yönelik yöneticiler yetiştirmek üzere çalışmaktadır. Bu program, yetenekli ve genç çalışanları işe alıp belirli bir sistem çerçevesinde geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesini içermektedir (Şahinöz, 2006, s. 52).

Çalışanlarda aranan özellikler; bilgi, beceri ve bazı yetkinliklere sahip olmaları iken, yöneticilerin bunlara ek başka özelliklere de sahip olmaları istenmektedir. Bu sebeple yöneticiler; kriz anında olaylara yüksek tepkiler gösteren çalışanlara nasıl yaklaşılması gerektiğini bilen, iletişim yeteneği kuvvetli ve çalışanlar arası denge kurabilme yeteneğine sahip kişiler olmalıdır (Ramazani ve Jergeas, 2005, s. 42).

1.2.4.8. Performans Değerleme Sistemleri

Performans çalışanların belirli bir süre içinde kendilerine verilen görevi yerine getirme şartı ile elde edilen sonuçlar ve çalışanların davranış şekli olarak

tanımlanmaktadır. Bu sonuçlar olumlu ise çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilmektedir. Performans değerlendirme; çalışanların çalışma şekillerinin, etkinliklerinin, yeterlilik ve yetersizliklerinin bir bütün halinde gözden geçirilmesidir. Aynı zamanda, yürütülen faaliyet ve projelerin etkinliklerinin de araştırıldığı bir geribildirim sistemidir (Tunçer, 2011, s. 257).

Performans değerlendirme, öncelikle ilk amir tarafından yapılan ve daha sonrasında iş arkadaşları, üstler, bir komitenin veya birden fazla kaynağın birleşimi sonucu aynı dönemde çalışanların değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Ayrıca çalışanlar hakkında müşteri yorumları da bu değerlendirme içinde yer almaktadır. Kariyer geliştirme de böyle bir sistemin kullanılması, kariyer gelişim sürecinde olan birey için önemli bir geribildirim sağlamaktadır (Bingöl, 2013, s. 355).

Performans değerlemesi, çalışanların ne şekilde ve hangi konumlara gelebilecekleri konusunda devamlı olarak izlenme ve özellikle de performans sonuçlarını kullanma imkanı sunmaktadır. Bu sonuçlar çalışanların iş başarıları veya başarısızlıkları hakkında veriler içerdiğinden dolayı çalışanların gelecekteki başarı veya başarısızlıklarının da tahmin aracı olarak kullanılmaktadır. İş yaşamında çoğu zaman yükseltilmesi gerektiği halde uzun süre aynı pozisyonda kalan ya da belli bir pozisyona getirildiği halde mevcut konumunu benimseyemeden kaynaklı olarak başarılı ve mutlu olamayan çalışanlar yer alabilmektedir. Performans değerlendirme sonuçları takip edilerek böyle bir problemten kurtulmak da oldukça kolay olabilmektedir (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 152).

Çağdaş insan kaynakları anlayışı içinde performans değerlendirme, kariyer planlaması, eğitim ve ücret politikaları gibi insan kaynaklarının diğer uygulamaları ile ilişki içindedir. Fakat etkin ve adil olarak yürütülmeyen bir performans değerlendirme çalışanların örgüte olan bağlılıkları, işe olan istekleri ve motivasyonları üzerinde de olumsuz etkiler bırakabilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 58).

Yukarıda da açıklandığı gibi performans değerlendirme sistemi özellikle çalışanların performanslarının izlenmesinde ve geribildirim yapılmasında oldukça etkili bir

yöntemdir. Doğru yapılan performans değerlendirme sistemi çalışanların başarı durumlarını yansıtırken örgütün de verimlilik düzeyindeki artışı izleme imkanı sunabilmektedir.

1.2.4.9. Örgütsel Yedekleme Planları

Örgütsel yedekleme, örgüt içinde yöneticilerin veya yönetici olma sürecindeki adayların yükselme ve terfi etme sürecini planlar ve değerlendirir. Bu programın asıl amacı yönetsel işgücünü arttırmaktadır. Örgütsel yedekleme, örgüt içinde boşa çıkan pozisyonların yerine gelecek, özellikle yönetici adaylarını belirlemek ve bu göreve o adayların hazırlanmasını hızlandırmaktadır. Bu da örgüt için zaman kaybını önlemekle birlikte kurum kültürü ile yetişmiş bireyin yükselmesine imkan sunmaktadır (Bingöl, 2013, s. 355).

Örgütsel yedekleme sürecini; örgütlerde önemli nitelikteki pozisyonların beklenmedik bir anda bazı sebeplerden dolayı boşalması durumunda, o pozisyonların hızlı bir şekilde mevcut çalışanlar tarafından doldurulması için yapılan çalışmalar oluşturmaktadır. Örgütsel yedekleme planı ise, üst yönetim tarafından kilit nokta olarak görülen pozisyonda yer alan çalışanın ayrılması halinde, yerine gelecek adayın veya adayların önceden belirlenme süreci ve bu süreçte yapılan planlar bütünüdür. Örgütsel yedekleme planı sadece insan kaynakları yönetimi ve üst yönetim tarafından bilinen, gizli yönetilen bir süreçtir (Ünver, 2005, s. 47).

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda; örgütsel yedekleme planları bir örgüt için önemli bir süreç olmaktadır. Çünkü örgüt içindeki boş pozisyonlara yine örgüt içinden çalışanların getirilmesi zaman tasarrufu sağlamaktadır.

1.2.5. Kariyer Planlama

Yenilikçi yönetim anlayışı ile işletmeler insan kaynakları uygulamalarında kariyer planlama programlarına yer vermektedirler. Bu programlar hem örgütün etkinliğini hem de çalışanın iş tatminini sağlama açısından oldukça önemlidir.

1.2.5.1. Kariyer Planlama Kavramı

Kariyer planlaması; bireyin kendini tanıması, yeterliliklerini ve hedeflerini doğru tayin etmesi, çalışma ortamında ve dışındaki kariyer fırsatlarını tanımlaması sürecidir. Aynı zamanda bireyin kendisi için kısa ve uzun vadede hedefler belirlemesi, kariyer

planlarını hazırlayıp bu planları uygulama aşamasına geçmesi olarak da adlandırılmaktadır.

Mevcut iş yaşamında birey ve bireyin çabaları, örgütlerin başarısını etkileyen bir gerçek olarak kabul edilmektedir. İş hayatına yön veren bu durum örgütlerin çalışan seçimlerini daha dikkatli ve titizlikle yaptıkları gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Özellikle nitelikli personelin örgütten beklentisi ve çalışma hayatındaki ilişkilerine, değerlerine bakış açısı önem arz etmektedir. Örgütler personel seçiminde sadece iş yapma şekillerini değil aynı zamanda kendilerini sürekli yenilemeleri ve takım ruhuna yatkın olmaları gibi nitelikleri aramaktadırlar. Örgüt kültürüne, değerlerine ve normlarına sahip çıkan personelin başarı düzeyi yükseldikçe örgütün de başarı düzeyi yükselmektedir (Tunçer, 2012, s. 203-233).

Kariyer planlama bu noktada devreye girmektedir. Kariyer planlama; insan kaynakları yönetimi tarafından yapılan ve örgütün motivasyonunu, kalitesini, çalışan ve örgüt hedeflerini ortak bir merkezde buluşturup verimliliği arttırmak amacıyla yapılmaktadır (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 145).

1.2.5.2. Kariyer Planlamanın Önemi

Kariyer planlamanın önemi, çalışanların ve örgütün geleceğe dair hedeflerini ortak bir noktada buluşturmak ve bu hedefleri paralel bir biçimde yürütmek, aynı zamanda da her iki tarafın hedefleri arasında bir uyum yakalamaktır. Kariyer planlamanın asıl odaklandığı nokta çalışanlardır. Bireyler kariyerlerinde istedikleri noktaya ulaşmak için genellikle kariyer planlama yolunu kullanmaktadır. Kariyer yolları bu noktada çalışanın kariyerine yön veren faaliyetler bütünüdür (Walker, 1992, s. 196).

Kariyerin planlaması ilk olarak bireyin kendisinde başlar, sonrasında örgüt bu konuda çalışanlarına yardımcı olmaktadır. Örgüt, bireyin kendini değerlendirmesinde yeteneklerini, ilgi alanlarını, isteklerini doğru biçimde analiz etmesinde bir araçtır. Birey kariyeri ile ilgili bireysel amaçlarını tespit edebilirse, bu durum kariyer planlaması yolunda oldukça büyük bir adım olmaktadır. Bununla birlikte, birey işi ile ilgili görev ve sorumluluk dağılımını doğru bir şekilde yerine getirirse örgütün başarısı da bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Bireyin ve örgütün amaçları ortak düzeyde tespit edilip uygulama noktasında planlanan kariyer anlayışı gerçekleştirilirse iki taraflı başarı sağlanmaktadır (Ersen, 1997, s. 110-112).

1.2.5.3. Kariyer Planlamanın Amaçları

Örgütlerde kariyer planlamanın asıl amacı örgütün etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Aynı zamanda örgütün ve bireyin gelişimini sağlayarak örgütün ilerleyen süreçlerde ihtiyaç duyabileceği nitelikli çalışan boşluğunu karşılama şansı kariyer planlaması sayesinde elde edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2003, s. 48).

Çalışanların kariyer planlamasından beklentileri, görev yaptıkları pozisyonda uzmanlaşmak ya da ilgi duydukları farklı bir pozisyona yönelik uzmanlığını geliştirip o pozisyona terfi etmektir. Bu durumda bazı örgütler, çalışanlarının ve yöneticilerinin kariyer hedeflerini yazılı bir biçimde bildirmelerini istemektedir. Bunu yapmalarının sebebi, giderek küreselleşen çağda ileri zamanlarda yaşanabilecek kadro boşluklarını önceden ön görüp o konuda tedbir alabilmektir (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 145).

1.2.5.4. Kariyer Planlamanın Faydaları

Kariyer planlaması; insan kaynakları ihtiyacının karşılanmasında, personelin üst düzey terfi noktasında geliştirilmesinde etkili bir faktördür. Aynı zamanda uluslararası bazı fırsatların değerlendirilmesinde, çalışan bireyin niteliklerinin ortaya çıkışında, nitelikli çalışanların işten ayrılma oranlarının düşürülmesinde, çalışan ihtiyacının karşılanmasında ve bunlara benzer daha birçok konu da hem örgüte hem de bireye fayda sağlamaktadır (Özgen, Öztürk, ve Yalçın, 2002, s. 196).

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanlara kariyer yollarında sürekli olarak ilerleme şansı sunmaktadır. Bireylerin bu yolda kendi sorumluluklarının bilincinde olması önemlidir. Ayrıca bu konuda bir yol haritasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bireyin kişisel gelişimi örgütün de başarısını yükselteceği için örgütsel kariyer planlaması ve kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi oldukça etkili bir yöntem olarak gündeme gelmektedir.

Bireyler iş yaşamlarında daha fazla bilgi birikimine ihtiyaç duymaktadır. Çünkü bilgi birikimi ve bilinçli kararlar alabilmek bireyleri kariyer hedeflerinde başarıya ulaştırma yollarından bir tanesidir. Örgütsel kariyer planlaması bu noktada bireyin kariyer gelişimine etki ederken, örgütün de verimlilik düzeyinde artış olmasına yardımcı olmaktadır (Anafarta, 2002, s. 125).

Kariyer planlamasının örgüte ve çalışanlara faydaları şöyle sıralanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 192-193):

- Çalışana daha iyi iş imkanı, ücret ve statü sağlama,
- Çalışanlara yol gösterme,
- Çalışma ilişkilerinin daha esnek ve yapıcı olması,
- Çalışan ve örgüt bütünlüğü,
- İşgücünden daha verimli bir şekilde yararlanma,
- Hem örgütün hem de çalışanların verimliliklerinin artışı ve amaçlara daha hızlı ulaşım,
- Örgüt içinde sürekli iletişim ve karşılıklı haberleşme ağının kurulması,
- Bireysel amaçların belirlenmesi ve örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmesi,
- Çalışanların kariyer gelişimlerine destek olmak ve çalışma ortamının daha yapıcı verimli hale gelmesi,
- Örgüte olan bağlılığın artması ve iş sadakatinin yükselmesi,
- İşletmenin gelecekteki faaliyetlerine hazırlık olarak nitelikli iş gücünün önceden planlanması,
- Örgüt ve çalışanlar içinde yaşanan uyumsuzlukların önceden tespit edilmesi ve en aza indirilmesi,
- İnsan kaynakları planlaması ile eşit iş olanaklarının yaratılması,
- Örgüt içinde mevcut insan kaynağına önem verilmesi ve yatırım yapılması,
- Stratejik insan kaynaklarının yönlendirilmesi ve kariyer uyumunun yakalanmasıdır.

1.2.5.5. İşletmelerde Çalışan Motivasyonunda Kariyer Planlamanın Rolü

Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak tatmin olmaya çalıştıkları birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla beraber de bireylerin motivasyon süreci başlamaktadır. İhtiyaçlar, psikolojik ve fizyolojik açıdan olmakla beraber bireyleri bazı davranışlara yönlendirir. Birey ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bu davranışların olduğu aşamadan geçmektedir.

Örgütlerin amacı başarıya ulaşabilmek için, çalışanlarının doyum noktalarını tespit edip onları sürekli bu noktaya ulaştırmak konusunda yöneticilere bazı görevler vermektir. Örgütler çalışanlarının başarısını sürekli kılabilmek için, onların motivasyon düzeylerini de yüksek tutmakla yükümlüdür. Motivasyon, bireylerin duygularını ve

davranışlarını harekete geçiren bir güçtür. Bireyin motivasyonu yüksek olursa, hayatın her alanında olduğu gibi iş alanında da yüksek performans sergilemektedir (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 158).

Örgütteki terfi sistemleri, kariyer geliştirme olanakları ve verilen eğitimler yöneticilerin kullanabileceği motivasyon araçlarıdır. Örgüt içi eğitimler; yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değiştirilmesi, çalışanlarda iş doyumunun sağlanması gibi amaçlarla verilmektedir. Örgütlerde terfi sistemleri; gerçek başarının karşılığını verme şekli olarak uygulanmaktadır. Çünkü takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının sonucunda bireylerde özellikle yönetim kademelerinde yükselme beklentisi oluşmaktadır. Bu beklenti de terfi sistemleri ile karşılanmaktadır. Örgüt tarafından sunulan kariyer geliştirme olanakları da, çalışanlara kendilerini kurumun bir parçası olarak hissettirmekte ve değer görme duygusunu yüksekte tutmaktadır. Mevcut statüden yükselme, saygı görme ve takdir edilme çalışanların motivasyon düzeylerinde artışa sebep olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 33-34).

Yöneticiler, çalışanları ile ayrı ayrı görüşmeler sağlayarak onların motivasyon dereceleri hakkında fikir elde etmektedirler. Bu görüşmeler sonucunda yöneticiler, örgütün imkanları dahilinde çalışanların motivasyon düzeylerini geliştirme yoluna gitmektedirler. Toplu görüşmeler kişisel motivasyonların tespitini zorlaştırmaktadır. Bu yüzden birebir yapılan görüşmeler daha sağlıklı sonuçlar vermektedir. Bireyler çalışma hayatında ilk olarak iş güvencesi aramaktadır. Bu sebeple, demotive çalışanlara çeşitli rotasyonlar uygulayarak motivasyon düzeylerinde yükselme gözlemlenmektedir (Garih, 2003, s. 80).

Örgütler, çalışanların kariyer planlamasını doğru yöneterek bu alanda oluşabilecek olumsuzlukları da önceden engellemiş olmaktadır. Çünkü herhangi bir aksama olmadan kariyer planlarını yönetebilen örgüt, hem çalışanlarının motivasyon düzeyini yüksekte tutup hem de örgütün başarısını üst noktalara taşıyabilmektedir.

Gelişmiş toplumlarda bireylerin, yalnızca gelir sağlamak amacı için değil, aynı zamanda kişisel birtakım ilgi ve hobilerini de gerçekleştirme amacıyla çalıştıkları görülmektedir. Çünkü bu bireyler gelir elde ederken, kişisel doyumlarını da sağlayarak motivasyonlarını yükseltmektedir.

Sonuç olarak örgütler, çalışanlarının motivasyon düzeylerini yüksek tutarak, onların ihtiyaçlarına cevap vererek ve aidiyet duygusunu aşılıyarak başarıya ulaşmaya bir adım daha yaklaşmış olmaktadır. Özellikle bireylerin “*kendini gerçekleştirme*” ihtiyaçları baskın ise, kariyer planlamasının bu noktada önemi oldukça büyük ve etkili olmaktadır (Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 159).

Çalışanlar, kariyer planlarından ve çalıştıkları işyerinden birtakım beklentiler içindedir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanmaktadır:

Kariyer eşitliği; çalışanlar, işyerinde kariyer hedeflerine ilerlerken, kariyer geliştirme fırsatlarından ve terfilerden yararlanırken her çalışana eşit haklar tanınmasını istemektedirler.

Yönetici ilgisi; çalışanlar, yöneticileri tarafından düzenli olarak takip edilmek ve performanslarının değerlendirilmesini istemektedirler.

Fırsatlardan bilgi sahibi olma; çalışanlar, kariyer hayatlarında ilerleme gösterebilmek için çalıştıkları işyerinde oluşmuş veya oluşacak fırsatlardan bilgi sahibi olmak istemektedirler.

Kariyer tatmini; çalışanlar, çalıştıkları süre içinde çalışma şekilleri ve mevcut konumlarıyla bağlantılı olarak kariyer tatmini yaşamak istemektedirler (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 196).

Yukarıda yer alan bilgilerden; kariyer planlamasının birey açısından oldukça gerekli bir süreç olduğu görülmektedir. Kariyer planlamasının bireylerin motivasyon düzeylerini de yüksekte tuttuğu görülmektedir. Örgüt tarafından doğru yapılmış kariyer planlamaları, çalışanların da kariyer hedeflerine ulaşımını kolaylaştırmaktadır.

1.3. YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI VE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

1.3.1. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Çağdaş yönetim yaklaşımları da göz önünde bulundurulduğunda yönetsel ve örgütsel olarak çeşitli değişim ve dönüşümler dahilinde, bireylerin meslek seçimlerinin ve yaşam standartlarının farklılaştığı görülmektedir. Bireylerin ve çağın dönüşümleri

doğrultusunda kariyer yaklaşımlarının da değişime uğraması nedeniyle yeni kariyer yaklaşımları gündeme gelmektedir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 286).

Eski zamanlarda kariyer sadece ilerleme anlamında kullanılırken; yeni yönetim yaklaşımlarıyla yalnızca yukarı doğru ilerlemenin şart olmadığı öne çıkmaktadır. Bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması gerektiği, iş tatminine ulaşabilme, sosyal statü sahibi olabilme gibi konuların da gündeme gelmesiyle, kariyer yollarında yatay transferlerin gerçekleştiği, çok yönlü kariyer geçişleri olduğu görülmektedir (Dikili, 2012, s. 476).

1.3.1.1. Sınırsız Kariyer

Sınırsız kariyer yaklaşımı, küresel kariyer yaklaşımının ilk basamağı sayılmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların işle ilgili faaliyetlerinde sınırlama bulunmamaktadır. Bir örgütte çalışan birey sadece o örgütle sınırlı kalmadığı gibi birçok örgüt arasında hareket edebilmektedir. Örgüt içindeki hiyerarşik kariyer düzeninden bağımsız olarak çalışan bu yaklaşım, örgütlere bilgi sorumluluğu gerektirmektedir. Bu yaklaşım aslında tek düze örgüt yapısından sıkılan özgür ruhlu çalışanlar için daha uygun bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 164).

Sınırsız kariyer yaklaşımı, bireyin kariyer hedefini tek bir örgütle sınırlı tutmasını engellemektedir. Bu yaklaşım sayesinde bireyler çalıştıkları örgüt dışındaki diğer işverenlerle ve dış bağlantılarla temasa geçebilmektedirler. Burada asıl dikkat edilmesi gereken nokta ise, bireyin kendini çok iyi analiz edebilmesidir. Böylelikle bireyler kariyer hedeflerini oldukça geniş bir bakış açısı ile planlamaktadırlar (Şimşek ve Öge, 2014, s. 287).

1.3.1.2. Esnek Kariyer

Esnek kariyer yaklaşımı; örgütle çalışan arasında güçlü bir bağ olmadığını, mevcut pazar şartlarına uygun koşulları taşıyan çalışanların örgütte yer aldığını ve iş ihtiyaçlarına uygun bilgi ve tecrübeye sahip çalışanın örgütte kalabileceğini savunmaktadır (Dikili, 2012, s. 480).

Küreselleşen dünya şartlarında hızla büyüyen bilgi teknolojileri sayesinde bireyler çeşitli nitelik ve uzmanlık alanlarına sahip olmaktadır. Bütün bunlara paralel olarak ilerleyen rekabet ortamında değişik mesleki bilgi ve tecrübeye sahip bireyler

kendilerini hızla soyutlamaktadırlar. Esnek kariyer yaklaşımı bu noktada devreye girmektedir.

Esnek kariyer yaklaşımı, çalışan bireylere kendi kariyer hedeflerine ulaşma noktasındaki planlamayı kendilerinin yapması sorumluluğunu vermektedir. Esnek kariyer aynı zamanda örgütte çalışan bireylere güvene dayalı bir ilişki anlayışı içinde hareket ederek kendi yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu da yüklemektedir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 287).

Esnek kariyer yaklaşımı her iki bakış açısıyla ele alındığında, bireylerin kendi kariyer planlarını yaptıkları ve bu planları kendilerinin yönettikleri görülmektedir.

1.3.1.3. Çift Basamaklı Kariyer

Çift basamaklı kariyer yaklaşımı, teknik bir alanda eğitimini tamamlamış bireyin isterse yönetim alanında devam etmesine imkan sunan bir kariyer yaklaşımıdır. Bu durumda da bireyler kariyer basamaklarını daha kolay ilerleme şansını yakalamış olmaktadır. Türkiye’de son dönemde bu kariyer yaklaşımına ağırlık verilmektedir. Çünkü bir alanda uzmanlaşmış kişinin kendi başarısı yüksek olduğu için çalıştığı kuruma da başarı katma ihtimali yüksek görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 165).

1.3.1.4. Portföy Kariyer

Portföy kariyer yaklaşımı, bireyin yetenekleri noktasında portföy oluşturması ve kendi kariyeri ile ilgili tüm sorumlulukları yine kendinin takip etmesi hususuna vurgu yapan bir kariyer yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temelinde müşteriler ve onların talepleri doğrultusunda her çalışanın kendi portföyünü oluşturması vardır. Bu durum da örgüt için aranan çalışanlar demektir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 287-288).

Bu yaklaşımla temelde öngörülen, esnek iş uygulamaları doğrultusunda çalışanların birden çok alanda bilgi, beceri ve tecrübe elde etmelerinin sonucu olarak işgücü piyasasında donanımlı bir hale geldikleri için örgütlerde aranan çalışanlar olmalarını sağlamaktadır (Whymark ve Ellis, 1999, s. 117).

Bu yaklaşım sayesinde çalışanlar kendi gelişimlerini oldukça hızlı ve başarılı bir şekilde tamamlamış olmaktadır. Ayrıca da örgüte değer katacak bireyler haline gelmektedirler.

1.3.2. Kariyer Yaklaşımındaki Sorunlar

Küreselleşen dünyada çalışma şartları, hem yöneticilerin hem de bireylerin kendileriyle ilgili fark yaratıcı değişimlere gitmesi için oldukça önemli bir sebeptir. Kariyer yaklaşımları bu konuda yardımcı bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda kariyer yaklaşımlarında gündeme gelen bazı sorunlar mevcuttur (Şimşek ve Öge, 2014, s. 288). Bu sorunlar aşağıdaki gibi incelenmektedir:

1.3.2.1. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, bireyin kariyer hayatında çeşitli şekillerde meydana gelen, kariyerinin herhangi bir aşamasında terfi imkanının azalması, bulunduğu pozisyonda sabit kalması anlamına gelmektedir. Kariyer platosu, aslında, kariyer hayatının bazı sebeplerden dolayı duraklaması anlamındadır. Bu durumda bireyler kariyer hayatlarında durağanlık dönemine girdikleri içinde umutsuz, beklentilerini sonlandırmış, tepkilerini azaltmış ve heyecanını kaybetmiş bir ruh haline bürünmektedirler. Bu durum da bireyin hem sosyal hem de iş hayatını oldukça olumsuz bir düzeyde etkilemektedir (Tunçer, 2011, s. 250).

Kariyer platosu kavramı kariyerin duraklama evresi olarak da literatürde yer almaktadır. Hiyerarşik açıdan bakıldığında kariyer platosu, kariyerde yükselme ve terfi olasılığının çok düşük olduğu bir kariyer noktasını anlatmaktadır. Kariyer platosu kavramı, bireyin becerilerinin yetersizliği veya farklı olumsuzluklar sebebiyle artık terfi alamayacağını belirten olumsuz içerikli bir kavramdır. Bu durum normal bir örgütsel olay olarak algılanmakla birlikte gelişmiş organizasyonlarda oldukça önemli bir problem olmaktadır. Çalışan bireyler açısından bu sürecin uzun sürmesi hem kişiyi hem de örgütü negatif olarak etki altına almaktadır. Büyük örgütlerde bireylerin belirli pozisyonlardan normal süresi dışında fazladan bekletilmesi ise bu problemi daha olumsuz bir noktaya götürmektedir. Kariyer platosunda bulunan kişilerin, çeşitli sağlık problemleri, yorgunluk, stres ve motivasyon eksikliği ile karşı karşıya gelme durumlarının ihtimali yüksek olduğu için yönetimin bu konuda bireylere hassasiyet göstermesi ve desteklemesi oldukça önemli bir husustur (Şimşek ve Öge, 2014, s. 289).

1.3.2.2. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerli eşler mevcut yaşam şartlarında pek çok örgütün karşı karşıya kaldığı sorunlardan bir tanesidir. İş hayatında ve aile içi yaşamda bireylerin üstüne

düşen sorumluluklarını dengede tutamaması noktasında sorun yaşayan çiftler, birbirlerine ve hayatta sahip oldukları rollere müdahale etmek durumunda kalmaktadırlar. Başka bir ihtimalde de çiftler birbirlerinin sorumluluklarını üstlenmek durumunda kalmaktadırlar. Bu durum ise aile içinde oluşan stresli ortama hatta daha da kötüsü çiftlerin boşanmalarına bile sebebiyet vermektedir (Jyothi ve Venkatesh, 2012, s. 180).

Özellikle son dönemlerde, alanında uzmanlaşmış profesyonel kariyere sahip olan kadınların sayısı günden güne yükselmektedir. Kadınların iş örgütlerine katılmaları ile de kurumlarda giderek artan çift taraflı kariyere sahip olan eşler sorunu da öne çıkmaktadır. Çalışan eşlerin her ikisinin de kendi kariyerlerinin peşinden gitmeleri sonucunda aynı bölgede iş bulma zorluğu, çocuklarının ve işin sorumluluğunun ağırlık yapması, eşler arasında program yapamama zorluğu ortaya çıkmaktadır. Çift kariyerli ailelerde yapılan istatistikler doğrultusunda boşanma oranları da oldukça yüksek görülmektedir. Bu durumlarla karşı karşıya kalan kurumlar da olaya oldukça hassas bir şekilde yaklaşmakta ve çözümü noktasında çeşitli danışmanlık hizmetleri sunmaktadırlar (Şimşek ve Öge, 2014, s. 289).

1.3.2.3. Çift Kariyerlilik

Çift kariyerlilik; bireyin tek bir alanda kariyere sahip olması yerine farklı iki alanda kariyere sahip olması anlamına gelmektedir. Bu durumda birey tek bir alana yönelip o alandaki kariyerinde yükselmesi yerine enerjisini iki alana bölmektedir ve bireyin başarıya gitmesi oldukça zorlaşmaktadır (Ayan, 2013, s. 171).

Çift kariyerlilik kişide her iki işi açısından belirli bir uzmanlık ve tecrübe gerektirmesinin yanında bireye her iki iş içinde unvan, statü ve kariyer imkanı sağlamaktadır. Fakat aynı anda iki kariyer alanında yükselmeyi hedefleyen birey için bütün enerjisini ve yeterliliklerini tek bir alanda kullanması yerine daha yüksek performans sergileyerek iki alana bu enerjiyi paylaşırması başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 290).

1.3.2.4. Ay Işığı

Ay ışığı kavramı, bireyin kendi işinin yanında bir veya birkaç işte daha çalışması anlamına gelmektedir. Bunun başlıca sebepleri arasında; gelir yetersizliği, birçok alanda tecrübe kazanma isteği gelmektedir. Ay ışığı, bireyin iş performansını birkaç alana

yaydığı için bireyin örgütte oluşan performans düşüklüğüne, iş sadakatinin yeteri kadar olmamasına, devamsızlık yapmasına sebep olmaktadır. Bunun bir kariyer engeli olmasının sebebi ise, asıl işte kullanılması gereken enerjinin diğer işte de kullanılmasıdır. Bu duruma yöneticiler açısından bakıldığında, çalışanın düşük performans düzeyi, işe geç kalma, erken işten ayrılma ve iş sadakatinde azalma gibi durumlar görülmektedir. Bütün bunlar iki işte çalışanların işletme içinde kariyer ilerlemelerini engellemektedir (Tunçer, 2011, s. 249-250).

Başka bir ifadeyle; ay ışığı sorunu düzenli bir şekilde istihdam edilen kişinin mevcut çalışma saatleri dışında farklı bir işte de çalışması durumunda karşılaşılan bir sorundur. Burada ilk olarak karşılaşılan nokta, bireylerin mevcut işlerini kaybetme riskine karşı yaptıkları ek işi bir garanti olarak görmeleri ve maddi imkansızlıklar nedeniyle ek bir gelire sahip olmak istemeleridir (Okakın, 2008, s. 145).

1.3.2.5. Cam Tavan

Cam tavan, örgütlerde kadınların yetenek ve başarıları görmezden gelinerek kariyerlerinde ilerleyememelerine neden olan görünmez ve aşılması zor bir engel olarak kullanılan bir kavramdır. Bu durumda kadınlar örgüt içinde üst yönetim düzeylerine ulaşamamaktadırlar. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'ne göre cam tavan kavramı, tutum ile ilişki içinde örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından oluşan, kadın çalışanların üst düzey kadrolara gelmelerine set vuran yapay engelleri ifade etmektedir. Bu engel yüzünden kadınların, işinde ilerleyen ve başarılı çalışanlar olarak görülmemelerinden kaynaklı hayal kırıklıkları yaşadıkları gerçeği ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 290).

Başka bir ifadeyle cam tavan; kadın çalışanların örgütlerde üst düzey yönetim kadrolarına ilerlemelerini engelleyen bariyerler ve görünmeyen bir duvar olarak anlatılmaktadır. Cam tavan engeli hakkında, kadınların örgüt içinde başarılı olamama ihtimallerinden dolayı değil de sadece kadın olmalarından kaynaklı böyle bir engelle karşılaştıkları iddiası vardır. Ayrıca kadınların üst düzey yönetim kadrolarına ilerleyememelerinin sebepleri arasında sayılan çeşitli gerekçeler şunlardır (Tunçer, 2011, s. 248):

- Kadınların çocuklarını büyütmek için işe ara vermeleri,
- Kadınların aile ve iş hayatındaki sorumluluklarını dengede tutamadıkları,

- Kadınların geleneksel bir görüş olarak işletmecilik ve mühendislik yeteneklerinden yoksun oldukları,
- Başarılı olan kadınların kendi işlerini kurup bağımsız çalışma isteklerinin olması,
- Kadınların genel anlamda insan kaynakları kadrolarındaki kariyer imkanlarını seçmeleridir.

1.3.2.6. Kariyer Transferleri

Çalışanların örgüt içindeki kariyer değişimlerini ve oluşacak transferleri önceden bilmeleri durumunda yapılan pozisyon değişikliklerine planlı transferler denilmektedir. Bu konu hakkında bir bilgiye sahip olmamaları durumunda oluşacak transferler ise plansız transfer olarak adlandırılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 291).

Plansız yapılan transferler çalışanlar için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Bu yüzden örgüt için en önemli nokta çalışanların ne istediğini bilmek ve doğru pozisyona doğru kişiyi transfer etmektedir. Aksi takdirde yanlış alınan kararlar sonucunda yapılan hatalı transferler hem örgüt için hem de çalışanlar için sorun olarak geri dönmektedir.

1.3.2.7. Kılavuzluk (Rehberlik) Yapma

Rehberler, örgüt içinde yaşça küçük ve tecrübesiz çalışanlara kariyerlerinin ilerlemesinde yol gösteren yardımcı olan kişilerdir. Örgütler özellikle son dönemlerde bu uygulamayı kullanarak oluşan sorunların çözümünü sağlamaktadırlar. Rehberler, örgüt için dürüst eğitici rolündedirler. Ayrıca rehberler, özellikle genç çalışanların başarısızlıklarını, onların hayallerini kırarak biçimde dile getirmemekte, yapıcı eleştirilerde bulunmaktadırlar. Rehberler tarafından farkında olmadan çalışanlara yanlış bilgi aktarımı yapılmaması gereklidir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 289).

Kariyer yaklaşımlarında ortaya çıkan sorunlar yukarıdaki gibi sıralanmaktadır. Bütün bu sorunlara ortak bir çözüm önerisi, örgüt içinde kılavuzluk yapma olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde yer alan kılavuzların diğer çalışanlara rehberlik etmeleri durumunda, ilerleyen zamanlarda ortaya çıkabilecek sorunların aza indirilmesi söz konusu olmaktadır.

1.4. KARIYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme; kariyer kararlarının alınmasında ve çeşitli tercihlerin yapılmasında yol haritası çıkarırken, çalışan ve örgüt açısından da oldukça büyük öneme sahiptir. Kariyer geliştirme aynı zamanda; çalışanların kişisel becerilerine, motivasyonlarına ve verimliliklerine etki ederken örgütsel başarıların da yakalanmasında rol oynamaktadır (Bingöl, 2013, s. 334).

Kariyer geliştirme ve planlama birlikte düşünülmesi gereken olgulardır. Kariyer geliştirme ve planlama kesintisiz bir süreçtir. Bireyler çalışma hayatlarında önlerine çıkan fırsatları kariyer planlama ile fark edebilmektedirler. Aynı zamanda her birey çalışma hayatında kariyer planlama ile hem kendi gelişimini hem de kariyer gelişimini tamamlayabilmektedir. Kariyer geliştirme her ne kadar bireylerin kendi sorumluluğunda ve isteğinde olsa bile, organizasyonların da bu planlama sürecinde etkileri oldukça büyüktür. Organizasyonların kariyer geliştirme ve planlama konusunu desteklemeleri hem çalışan bireylere hem de organizasyona oldukça fazla yararlar getirmektedir. Çünkü bireyler kendilerini ve kariyerlerini geliştirerek bununla aynı doğrultuda çalışma ortamlarında da yüksek performans düzeyine ulaşmaktadırlar (Palmer ve Winters, 1993, s. 133-134).

Kariyer geliştirme sistemi ile çalışanın kariyerini planlaması ve örgütün bu konuda yapacağı işlerle kariyer yönetimi süreci de gerçekleşmiş olmaktadır. Modern yönetim yaklaşımları içinde kariyer geliştirme oldukça yüksek önem düzeyine sahiptir. Kariyer geliştirme konusundaki hareketlilik insan kaynakları uygulamaları arasında da rutin giden sistemin önüne geçmektedir.

Kariyer geliştirme ve planlama sürecinde çalışanların ve örgütün yapması gereken bazı faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetler: bireyin kendi kendini değerlendirebilmesi, kariyer olanaklarının gözden geçirilmesi, bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının eşleşmesi, bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesini takiben uygulama aşamasına geçilmesidir. Örgütün yapması gereken faaliyetler ise: kurumun sahip olduğu insan kaynaklarının değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının belirlenmesi, çalışanların düzenli olarak gelişimlerinin izlenmesi ve performans değerlendirmelerinin yapılması, kariyer fırsatlarına yönelik eğitimlerin uygulanmasıdır.

Kariyer planlaması hiyerarşik düzenin sağlanmasından daha kolaydır. Kariyer planlama sürecini etkileyen faktörler arasında bireyin yetenekleri, yeterlilikleri, iş performansı ve başarısı sayılmaktadır. Bireyin performans düzeyinin ölçümü de oldukça tarafsız ve adil bir şekilde yapılması gerekmektedir. Kariyer planlamaları örgüt içinde geleceği planlama noktasında büyük önem taşımaktadır. Bu süreç planlı ve disiplinli bir şekilde yönetildiği takdirde hem bireyi hem de örgütü başarıya götürmektedir (Tahiroğlu, 2002, s. 140-141).

1.4.1. Kariyer Geliştirme Programları

Bireyin kariyer geliştirmesinde en büyük yardımcısı örgütün uyguladığı programlardır. Bunlardan en yaygın olanlarına kısaca şöyle bakılabilir (Tunçer, 2011, s. 246; Aydemir, 1995, s. 23; Şimşek ve Öge, 2014, s. 284-285):

Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları, örgüt içinde çalışanların mevcut pozisyondan daha üst bir pozisyona ilerleyebilmelerinin yollarını gösteren bir örgüt şemasıdır. Kariyer haritaları ayrıca, örgüt içinde işler arasında yapılabilecek geçişlerin kısa yollarını gösteren ve tüm pozisyonların yer aldığı örgüt şemalarıdır. Bir çalışanın iş yaşamı boyunca hangi görevlere gelebileceğini gösteren bu şemalar ne kadar sürede üst düzeye çıkabileceğinin de bilgisini vermektedir. Aynı zamanda bu şemaların düzenli takibi çalışanların performans seviyelerinin de izlenmesine yardımcı olmaktadır.

Çifte (Dual) Kariyer Yolu

Çifte (dual) kariyer yolu, tecrübeli çalışanların yönetici olmadan uzmanlıklarına ulaşabilmeleri adına kariyerlerini geliştirme imkanı sunan uygulamalardan bir tanesidir. Çifte kariyer yolu yaklaşımı, çalışanların farklı birimlerde kişisel katkılarını göstermek için oluşturulmuştur. Aslında bu yol bir bakıma da farklı terfi yollarını göstermektedir. Çalışanlar bu yaklaşım sayesinde iş yerlerinde olan her birimde görev alabilme imkanı elde ederken, birimlerde yapılan işlerden de bilgi sahibi olma ve kendileri için farklı kariyer yolları oluşturma şansı yakalamaktadırlar.

Kariyer Workshop'ları

Kariyer seminerleri anlamında kullanılan bu uygulama, bireyin kariyer yönetimi üzerine uygulanan kısa dönemli seminerlerdir. Bu seminerler bireyin kariyer gelişimi

konusuna yardımcı olurken bireye farklı bir bakış açısı da sunmaktadır. Kariyer seminerleri işletme içinde yapılabileceği gibi farklı bölgeler seçilerek o bölgelerde de yapılabilmektedir. Kariyer workshopları çalışanlara kariyer vizyonu katmaktadır. Bu uygulama sayesinde çalışanlar kariyerlerine yön verme, kariyerlerinde değişim ve dönüşüm planları yapma konularında bilgi sahibi olmaktadır. Kariyer workshopları grup olarak uygulanan bir tekniktir. İşletme içinde çalışan bireylerin ortak bir konu üzerinde çalışmalarını, fikir yürütmelerini, sorunlara olan çözüm önerilerinin tartışılmasını da sağlayan seminerler olarak gündeme gelmektedir.

Emeklilik Hazırlık Programları

Örgütte uzun süre faaliyet göstermiş ve emekliliği yaklaşmış çalışanlar için yapılan bir uygulamadır. Bu uygulamanın amacı, örgütün çalışanlarına verdiği değeri göstermektir. Bu uygulama sayesinde diğer çalışanların motivasyonunda da artış sağlamaktadır. İşyerinde aidiyet duygusunu yükseltmek adına örgütün çalıştırdığı bireyleri sahiplendiğini diğer çalışanlarına göstermesi oldukça önem taşımaktadır.

Yukarıda kariyer geliştirme konusunda sıralanan uygulamalar dikkate alındığında, örgütlerin bu programları çalışanlarına uygulaması, başta aidiyet duygusunu yükseltmekte olup işyerine daha bağlı çalışanlarla ekip olabilmek fırsatını vermektedir.

1.4.2. Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler

Kariyer planlama ile kariyer yönetimi ikisi birlikte kariyer geliştirme sürecini başlatmaktadır. Kariyer geliştirme örgüt ve bireylerin etkinliğini, verimliliğini arttırmaya katkı sağlarken gelişen dünyaya da ayak uydurmaları noktasında hazırlık yapmaktadır. Kariyer gelişimi örgüt ve bireyin gelişimi ile paralel yürütülmektedir. Bireyler kariyer süreçleri boyunca değişik miktarlarda iş yapabilme boyutlarına ulaşmaktadır (Common, 2011, s. 5).

Kariyer geliştirme en bilinen anlamıyla mesleki hayatta ilerleme olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin iş hayatları boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmelerine yardımcı olmak adına örgütler tarafından bir takım faaliyet ve programlar uygulanmaktadır. Bu program ve faaliyetler çalışan bireylerin kariyer hedeflerinde ileriye doğru yükselmelerini ve kapasitelerinin artmasını sağlamak amacıyla örgütler tarafından çalışanlara sunulmaktadır (Glueck, 1985, s. 145-147).

Kariyer geliştirme, çalışanların sahip oldukları güçlü ve zayıf yönlerini, amaç ve hedeflerini, örgütün istekleriyle nasıl uyumlu hale getirilmesi gerektiğini değerlendiren bir mekanizmadır. Kariyer geliştirmenin başarılı işleyebilmesi, örgütte çalışan bireyin motivasyonuna, örgüte olan ilgisine ve bağlılığına paralel düzeyde gelişim göstermektedir (Soysal, 2007, s. 146).

Kariyer geliştirme konusunda bireye, yöneticilere ve örgüte birtakım sorumluluklar düşmektedir. Birey açısından olan sorumluluklar şöyle sıralanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 204):

- Kariyer için sorumlulukların bilincinde olmak,
- İlgili alanlarının, yeteneklerin ve kişisel değerlerin farkında olmak,
- Kariyer ile ilgili veri ve kaynak analizleri yapmak,
- Kariyer hedeflerini doğru belirlemek,
- Gelişim fırsatlarını takip etmek ve kaçırmamak,
- Yöneticilerden kariyer gelişimi konusunda destek almak,
- Gerçek dışı kariyer planlarının takibini yapmamaktır.

Yönetici açısından olan sorumluluklar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Sistemli ve düzenli bir şekilde performans değerlendirmeleri yapmak ve geribildirimleri sağlamak,
- Kariyer gelişimi ile ilgili destekleri sağlamak, bu konudaki tartışmalara katılmak,
- Çalışanların kariyer gelişimi konusunda planlarına destek vermektir.

Son olarak örgüt açısından olan sorumluluklar ise:

- Örgütün misyonunu, politikasını ve yöntemlerini doğru bir şekilde belirlemek,
- Çalışanlar için gerekli eğitim ve geliştirme fırsatlarını sağlamak,
- Kariyer bilgilendirmeleri yapmak ve gerekli programlarını sağlamak,
- Farklı konularda çeşitli kariyer tekliflerini sunmak olarak sayılmaktadır.

Çalışanların kariyer gelişimi konusunda yükledikleri sorumlulukları ve çeşitli yaptırımları kabul etmeleri gerekmektedir. Zira bireyler kariyer geliştirme basamaklarının etkili çalışmasına yardımcı olmaktadır.

Kariyer geliştirmede etkili olan faktörler performans, başarıyı ortaya koyma, nitelikler, gelişme, uluslararası deneyim, dil becerileri, amaç oluşturma ve dış görünüş

olarak sıralanmaktadır. Bütün bu faktörlerin hepsine aynı oranda önem verilmesi gerekmektedir. Bireyler kariyerlerindeki gelişim fırsatlarını yine bu faktörler sayesinde yakalamaktadır (Bingöl, 2013, s. 337-341; Polat, Ardıç, ve Özdemir, 2016, s. 31; Tunçer, 2011, s. 255-256; Bayraktaroğlu, 2003, s. 126-127):

Performans

Kariyer yapma isteğinde olan bireyler açısından en önemli basamak çalışma hayatında etkin ve verimli bir performans göstermekten geçmektedir. Bireylerin kariyer yapma isteği ile birlikte performans grafikleri de yükselme göstermektedir. Ayrıca uluslararası alanlarda da başarılı olmak isteyen bireyler, performans düzeylerini yüksekte tutmalarının oldukça faydasını görmektedirler.

Çalışanların kariyer hayatlarında başarılı olabilmeleri için onlardan istenen performans standartlarını bilmeleri ve beklentilere cevap verebilmeleri gereklidir. Çalışanlar özellikle yöneticilerinin beklentilerini karşılayamazlar ve düşük performansla çalışırlarsa terfi etme ve meslek hayatlarında ilerleme şanslarını da kaybetmektedir.

Başarıyı Ortaya Koyma

Bu faktör, bireyin kariyer yapma isteğinin ve bu süreçte ki başarısının hiyerarşik düzende üstleri tarafından fark edilmesini ve çevresine bu isteği duyurmasını sağlayan bir adımdır. Bu adımla birey kariyer yapma isteğine ve bu yolda elde edeceği başarıya yaklaşmış olmaktadır. Bireyler işyerlerinde, elde ettikleri başarılarını yöneticilerine fark ettirme fırsatı yakalamaya çalışmaktadırlar. Çünkü bireylerin asıl amacı, kariyer yapma hedeflerinde oluşabilecek fırsatları değerlendirme şansını yakalayabilme ve başarılarını gösterebilmektir.

Çalışma yaşamında bireylerin sadece çok iyi performans göstermelerinin yeterli olmadığı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda önemli olan gösterilen performans ile birlikte başarıyı da ortaya koyabilmektir. Bireylerin kendilerini yöneticilerine fark ettirebilmelerinin bir yolu başarılarını gösterebilmelerinden geçmektedir. Aksi halde başarılarını ortaya koyamayan bireyler bazı kariyer fırsatlarını da kaçırabilmektedir. Başarının üst yönetimler tarafından bilinmesi, bireye yeni iş fırsatları ve kariyer olanakları da getirmektedir.

Nitelikler

Kariyer geliştirme adımında diğer bir etkili faktör bireyin sahip olduğu nitelikleridir. Bireyin sahip olduğu sosyal statünün iş bulma ve ücretlendirme konusunda etkili olduğu düşünülmektedir. Yapılan bazı araştırmalar sonucunda mezun olunan üniversitenin niteliği ile ücretlendirme sürecinin güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ülkelerdeki bazı üniversitelerin iş hayatında ve kamuoyunda yarattığı prestiji ve statüsünün, o üniversitelerin mezunlarının işe alımlarında ve kariyerlerinde de etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bahsi geçen üniversitelerden mezun olan bireylerin kariyer geliştirme şanslarının da yüksek olduğu düşüncesi ve algısı da farklı bir diğer konudur.

Gelişme

Bireylerin hayatlarındaki başarıları kendilerini geliştirmeleriyle doğru orantılı artmaktadır. Bir çalışan, bilgi ve tecrübesini ne kadar yükseğe taşıyabilirse kişisel gelişimi de o oranda yükselmektedir. Bu sebeple kariyer planlamasının başarıyla sonuçlanmasının sebepleri arasında, kişisel gelişim süreçlerinin doğru yönetilmesi ve kişinin bilgi, becerilerinin gelişmesi yer almaktadır.

Kariyer geliştirme ve planlamanın en önemli etkenleri arasında, bireyin sahip olduğu kişisel birikimi, bir şeyi başarma gücü ve iş deneyimleri yer almaktadır. Bireyin kendini geliştirmesi ve sürekli artış gösteren gelişimi işverenler açısından oldukça cazip bir özellik olarak belirlenmektedir. Ayrıca kazanılan veya kazanılacak bilgi ve birikimin iş yaşamındaki taleplere uygun olması gerekmektedir. Bireylerin kişisel gelişimlerini mevcut iş piyasalarının taleplerine uygun olarak belirlemeleri ve ona göre yön vermeleri önemli bir diğer konudur. Bireylerin yaşamın ekonomik şartları ve teknolojik ilerlemelerine paralel olarak bilgi ve deneyimlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Uluslararası Deneyim

Çağın koşulları gereği artan rekabet ortamında şirketler çoğunlukla uluslararası olma yoluna gitmektedirler. Bu durum göz önüne alındığında bireylerin bu tarz işletmelerde yer alma ve başarı elde etme amaçları varsa uluslararası tecrübeler edinmeleri kariyer hayatlarında ve çalışma ortamlarında oldukça yararlı bir adım olmaktadır.

Son yıllarda birçok alanda olduğu gibi üretim, ekonomi, iş gücü kabiliyeti, arz-talep dengesi ve bireylerin yeterlilik düzeyleri de küreselleşmektedir. Tüm bu sebeplerle birlikte uluslararası deneyime sahip bireyler iş hayatlarında bir adım öne çıkmaktadırlar. Bunun devamında da çalışanlar kariyer hedeflerinde daha hızlı yükselebilmektedirler.

Dil Becerileri

Mevcut yaşam şartlarında ekonomik ortamın uluslararası sınırlara ulaşması ve iş ortamlarının da aynı şekilde sınırları aşması sebebiyle dil bilme seviyesi gündeme gelmektedir. Çalışanların ve özellikle yönetici adaylarının yabancı dil düzeylerinin sadece İngilizce'de kalması yetersiz gelmektedir. Bu bağlamda işletmeler çalışanlarının ikinci hatta üçüncü yabancı dil bilmelerini de istemektedirler.

Ekonomik ortamın küreselleşmesine paralel olarak birkaç dil bilen yöneticilere olan talep düzeyi de artış göstermektedir. Donanımlı çalışanlar kariyer planlarını gerçekleştirme ve kariyer hedeflerine kolaylıkla ulaşma noktasında avantaja sahip olmaktadır. Fakat, sadece yabancı dil bilmek tek başına yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda çalışanların bilgi ve tecrübelerinin de yeterli düzeyde olması gerekmektedir.

Amaç Oluşturma

Bireyler yaşamlarının her noktasında belli başlı amaçları gerçekleştirme düşüncesiyle varlıklarını sürdürmektedirler. Bireyler yine amaçları aracılığıyla isteklerini ve hedeflerini de gerçekleştirmektedirler. Bu yüzden amaç oluşturma; kariyer geliştirme ve planlama noktasında istenilen hedeflere ulaşmaya yardımcı olan bir süreçtir. Bireylerin kariyerlerini planlarken ulaşmak istedikleri hedefleri ve özellikle amaçlarını belirlemeleri bu süreci yönetmelerini kolaylaştırmaktadır. Amaç oluşturma, bireylerin kariyerlerini geliştirme şanslarını oldukça yükseltmektedir. Çünkü hedefi ve amacı olmayan bireylerin kariyerlerini geliştirme şansları azalmaktadır.

Dış Görünüş

Bireylerin çalışma ortamında veya iş başvurusu sırasında bıraktıkları ilk izlenim dış görünüşle bağlantılıdır. Kişisel temizliğine ve bakımına önem veren bireyler, bunu dış görünüşleriyle yansıttıkları için eş zamanlı olarak kariyer hedeflerinde ilerlemelerine de katkı sağlamaktadırlar. Sonuç olarak ilk etapta olumlu izlenim bırakmaya yardımcı olan iyi bir dış görünüş, kişinin terfi almasını, karşı tarafa güven vermesini ve düzenli,

titiz bir kişiliğe sahip olduğunu göstermesini de desteklemektedir. Çalışanların, yönetici adaylarının ve yöneticilerin dış görünüşlerine önem vermeleri avantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda sayılan bütün faktörlerle birlikte sağlıklı bir kariyer geliştirme programı öncelikli olarak örgütün verim kaybını önlemektedir. Hedeflenen tüm olguların benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların motivasyon düzeyilerindeki artış psikolojik tatminlerini gerçekleştirmekte ve örgüte olan bağlılıklarını da aynı oranda yükseltmektedir. Bütün bunların sağlanması ise etkili kariyer geliştirme aşamalarından geçmektedir.

1.4.3. İşletmelerde Etkili Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Bireyler yaşantıları içinde kariyer yapma isteğine sahip oldukları için kariyerlerinin planlanması ve gelişimi için kariyer yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütler de kariyer geliştirme noktasında çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Örgütlerde etkili kariyer geliştirme yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bingöl, 2013, s. 349-355; Şimşek ve Öge, 2014, s. 284; Akgeyik, ve diğ., 2011, s. 154; Anafarta, 2002, s. 125; Tahiroğlu, 2002, s. 153):

1.4.3.1. Örgüt-İçi Boş Pozisyonları Duyurma

Örgütler herhangi bir noktada çeşitli şekillerde oluşan pozisyon açıklarını en iyi kendi içinde bu boş pozisyonu duyurma yöntemi ile yapabilmektedirler. İş duyuruları yöntemi mevcut çalışanlara buldukları konumdan yükselme fırsatı vermektedir. Bu yöntem, örgüt için boş pozisyona çalışan bulma noktasında zamandan tasarruf ettirmektedir. Çalışanlar için ise uygun şartlar sağlanırsa terfi, yükselme veya kendi yeterliliklerini fark ettirme imkanı sunmaktadır.

1.4.3.2. Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel Eğitim

Örgütler bu eğitim yöntemine, donanımsal ve yönetsel açıdan yeterli birikime sahip gördüğü çalışanlarını seçmektedirler. Ayrıca kariyer geliştirme yolunda destek olacak biçimsel eğitim programlarını sunmaktadırlar. Bu eğitim programları, çalışanlara buldukları noktadan donanımsal ve bireysel performans açısından daha yüksek bir noktaya erişme fırsatı sağlamaktadır.

1.4.3.3. Kariyer Konusundaki Kitapçık ve Broşür

Kariyer konusundaki kitapçık ve broşürler, kariyer yönetimi planlaması hakkında olan, her alan için ayrı bilgi türlerini içeren ve örgüt tarafından hazırlanan yol gösterme haritasıdır. Bu kitapçık ve broşürler özellikle yeni işe girenler için oldukça faydalı olmaktadır. Ayrıca kariyer planlaması noktasında nasıl bir yol izleneceği, hangi alanlara yönelme fırsatı olduğunu da içinde barındırmaktadır.

Örgüt tarafından hazırlanan bu kitapçık ve broşürler aslında örgütte çalışan bireylerin kariyer hedeflerinde yol gösterici ve belirleyici olması açısından oldukça faydalı bir uygulamadır. Bireyler örgütün kariyer planlama yol haritasını görmüş olup kariyerinde ilerleme noktasındaki kararlarını ona göre vermektedir. Örgüt açısından da örgüt kültürünü ortaya koyan bir yol haritası olmaktadır.

1.4.3.4. Kariyer Rehberliği (Mentoring)

Mentor (rehber); tecrübeli, güvenilir, alanında başarılı, uzman, akıllı ve yol gösterici bir danışman olarak adlandırılmaktadır. Mentoring (kariyer rehberliği) ise her birey için ona özel zaman ayıran, alanında başarılı ve tavsiyeleriyle rehberlik edebilecek eğitilmiş kişiler olarak adlandırılmaktadır. Kariyer rehberliği son dönemlerde oldukça sık gündeme gelmekle birlikte bireyler için faydalı bilgiler sağlayan ve onların kariyer yolundaki haritasını çıkaran aslında bir çeşit destek güçtür. Başarıya giden yolda uzman bir kişiden, rehberden, destek almak bireylere büyük katkı ve kolaylık sağlamaktadır.

Başka bir ifadeyle mentor kelimesi, akıllı bir öğretmen veya danışman anlamına gelmektedir. Mentoring ise özel eğitilmiş ve tecrübeli kişilerle beraber geçen süreç olarak tanımlanmaktadır. Mentorlar, özellikle deneyimsiz çalışanlar için kariyer gelişimi konusunda rehberlik etmektedirler. Örgütlerin bünyelerinde mentor bulundurmaları, çalışanların iş ile ilgili konularda kısa eğitimler alması ve bu kişilere anında erişim sağlayarak bilgiye hemen ulaşabilme imkanını da beraberinde getirmektedir.

1.4.3.5. Kariyer Danışmanlığı

Bireylerin kariyer planlaması ilk olarak meslek seçimiyle başlamaktadır. Bireylerin doğru meslek seçiminde ve kariyer planlaması yolunda kariyer danışmanlığının işlevi büyüktür. Kariyer danışmanlığı, örgüt içinde çalışan bireylerin kariyerinde ilerlemesinde ve yeteneklerinin artmasında yardımcı olmaktadır.

Kariyer danışmanlığında çalışanların davranışları ve yetenekleri hakkında belli bir bilgi düzeyine sahip üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları yöneticileri olmak üzere iki adet kaynak bulunmaktadır. Kariyer danışmanlığı gerçekleştirilirken hem örgütün hem de çalışan bireylerin istekleri ve çıkarları korunmaktadır.

Bireyler kariyer hedeflerine ulaşmak için kariyer basamaklarını belirlemektedirler. Kariyer danışmanlığı bireye bu noktada destek vermektedir. Bireyin kendisi için en uygun ve verimli yolu seçmesinde yardımcı olmaktadır. Bireyler kariyer hedeflerinde bir bulanıklık yaşamamak adına kariyer danışmanlarından destek almaları kariyer yollarından ilerlerken onlara önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Kariyer danışmanları, çalışanların kariyer planlarında düşünme yeteneklerini hızlandırarak oluşabilecek sorunlarla başa çıkabilme hususunda rehberlik etmektedirler.

Kariyer danışmanlığı, bireyin mesleki hedefleri ile ilgilenerken en uygun çalışma pozisyonlarını belirlemektedir. Genellikle eğitimden iş hayatına geçişte köprü görevi görerek bu süreci kolaylaştırmaktadır.

1.4.3.6. Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri

Bu merkezler, kariyer geliştirme sürecini başlatan, gereken desteği veren, çalışanların kendilerini değerlendirme ve geliştirme noktasında katkı sağlayan, eğitim ve danışmanlık yapan örgüt içi birimlerdir. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin gelişmiş ve kurumsallaşmış halidir.

Değerlendirme ve geliştirme merkezleri bireylerin kariyer geliştirme sürecinde aldıkları yolu ve başarı performanslarını ölçmekle birlikte örgüte de çalışanların performansını izleme kolaylığı sunmaktadır.

Bu bölümde anlatılanlar doğrultusunda; bir örgütün çalışanlarının kariyer yapma ve kariyer geliştirme isteklerine cevap vermesi, bu konuda gereken tüm desteği sağlaması oldukça önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarını kariyer geliştirme süreçlerinde desteklemeleri, çalışanların başarı düzeylerinde artışa neden olurken, örgüt içindeki verimliliği ve örgüt kültürünü de yüksekte tutmaktadır.

1.5. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Günümüzde şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, sürekli artan rekabet ortamında yaptıkları farklılıklara ve stratejilerine bağlıdır. Şirketlerin gelişimi çalışanlarının gelişimlerine paralel olarak ilerlemektedir. Bu yüzden ki şirketler insan kaynakları yönetimi konusuna oldukça önem vermekte, şirket içi stratejilerini insan kaynakları birimleri ile belirlemektedirler. Kariyer yönetimi ve kariyer planlaması da tam olarak bu noktada devreye girmektedir.

Bu bölümde kariyer yönetimi konusunda çalışmalar yapan önemli şirketler örneklendirilerek ele alınacaktır:

ARÇELİK-LG Klima A.Ş., şirketini ileriye götürecek nitelikli ve yetkin çalışanları şirketine kazandırmayı ve sahip oldukları yetenekleri geliştirmeyi hedeflemektedir. Şirket örgütsel başarının temelinde bireysel başarı olduğuna inanmalarından dolayı, insan kaynağının en etkin şekilde yönetilerek geliştirilmesi için performans yönetim sistemi, yetkinlik değerlendirme, gelişim ve değerlendirme merkezleri gibi değerlendirme ve geliştirme merkezleri kullanmaktadır. Değerlendirme sonuçlarının çıktılarını, gelişim planlama, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi süreçlerini de girdi olarak kullanarak, kurumsal gelişim ve çalışan gelişimi arasındaki entegrasyonu sağlamaktadır (Arçelik, 2017).

Turkcell, kariyer yönetimi konusunda şirket içi pozisyon değişikliği yöntemini uygulamaktadır. Açılan pozisyonlara ilk olarak şirket içi duyuru ve ilan yaparak boş pozisyonlarda takım arkadaşlarına öncelik tanımaktadır. Çalışanlarını birtakım değerlendirmelerden geçirerek kariyer ve terfi hareketlerini yönetmektedir. Aynı zamanda şirkette, performans ve yetenek yönetiminin çalışanların başarılarına etki ettiği düşüncesinin hakimliği ile kurum kültürüne ve değerlerine uygun olarak performans yükseltme süreçlerini izlemektedir. Turkcell, kariyer ve performans yönetiminin şirket gelişimine katkı sağladığı görüşü ile değişime açık her alanın da bu yöntemlerle geliştirilebileceğini belirtmektedir (Turkcell, 2017).

Koç Topluluğu'nda performans ve kariyer yönetimi; hedef belirleme ve yayılımı, hedef takibi, ara dönem ve sene sonu değerlendirmeleri ile aksiyon ve geribildirim süreçlerinden oluşmaktadır. Performans yönetim sistemi, diğer insan kaynakları

uygulamaları ile birlikte çevrimiçi bir internet portalı üzerinden yürütülmektedir. Şirketin amacı, belirlenen hedeflerin tüm yönetim seviyelerinde yaygınlaşması, çalışan performansının ortak ilkeler çerçevesinde yürütülmesi ve performansların en üst düzeye çıkarılması olarak belirtilmektedir. Şirkette performans yönetimi sürecinin, ilk olarak grup başkanlarının ve şirketin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, şirketin en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar hedef yayılımının sağlanması ile yapıldığı belirtilmektedir. Şirket içindeki bütünlük çerçevesinde performans iyileştirmesinde ve çalışanların başarı düzeylerinde artış saptanmıştır (Koç, 2017).

iLogos dünya çapında oldukça ünlü, insan kaynakları danışmanlığı veren bir şirkettir. Yaptıkları analizler sonucundan Şirket İçi Hareketlilik uygulamasının altı önemli noktada faydası olduğunu tespit etmiştir. Bunlar: Çalışan memnuniyetinin ve sadakatının artması, fırsat maliyetlerinde tasarruf sağlanması, personel bulma ve eğitim maliyetlerinin düşmesi, bilgi akışının daha da etken hale gelmesi, rekabet yaratan çalışanların şirketi terk etmesi sonucu dışarıya sızan rekabet bilgisinin azalması ve daha iyi finansal getiri elde edilmesidir.

Internal Mobility (Şirket İçi Hareketlilik), yani çalışanların kurum içinde yatay ve dikey olarak hareket ettirilmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulama birçok şirketin insan kaynakları politikasının önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu yöntem sayesinde çalışanlar farklı birimlerde ve farklı ülkelerde görev alabilmektedir. Amaç; şirket içinde oluşan yeni iş olanakları öncelikle kendi çalışanlarına duyurularak, çalışan motivasyonunu yükseltip fark edilmemiş yetenekleri ortaya çıkarmaktır. Uygulamanın hedefi, insan kaynakları yöneticilerinin bu yaklaşım sayesinde şirket içi kariyer fırsatlarını arttırırken, çalışanları daha mutlu hale getirecek kariyer planları hazırlamaktır. Şirket İçi Hareketlilik, kurum içindeki yeteneklerin donanımlarını arttırırken aynı zamanda da çalışanları üst düzeydeki pozisyonlara hazırlamak amacıyla kullanılmaktadır. Ulusal ve uluslararası birçok şirket tarafından kullanılan bu uygulama çalışanların deneyim ve tecrübelerinde gelişme sağlarken şirket içi çalışma verimliliğini de yükseltmektedir. Şirket İçi Hareketlilik uygulamaları kurumlara maliyet avantajı da sağlamaktadır. Şirket içindeki bir kişinin yeteneklerinin fark edilmesi personel maliyetini düşürürken kariyer planlamasını da beraberinde getirmektedir.

Şirket İçi Hareketlilik uygulamaları dünyaca ünlü bazı şirketler tarafından uygulanmaktadır. Bu şirketler: Bank Europa, British American Tobacco, BSH, HP, Lafarge Türkiye, Mercedes-Benz Türkiye, Real, Tekfen, TNT Ekspres, Turkcell, Türkiye İş Bankası'dır (Tekinay, 2017).

Sabancı Holding, Sabancı Lider Takımı Projesi (SALT) ile bu programa aday olan kişilerin kariyerini yönetmektedir. Söz konusu takım liderleri kendi ekiplerini oluşturarak projeyi hayata geçirmektedirler. SALT programına aday olduktan sonra adaylara kişinin yetkinlikleri, yönetim stili, bir yönetici olarak organizasyonda yarattığı iklim konusunda üç çeşit tanılama (diagnostik) uygulanmaktadır. Bu tanılamalar ile kişi bir workshop'a girmektedir. Bu workshop tamamen gelişim ve değerlendirmenin bir arada olduğu bir çalışmadır. Üç günlük workshop'u holdingin insan kaynakları birimi vermektedir. Burada birtakım vaka çalışmaları ve simülasyonlar yapılmaktadır. Ayrıca uygulanan bu üç tanılama sonucunda bir geribildirim alınmaktadır. Bütün bunlar toplandıktan sonra adaylar birebir koçluk denilen ve üç saat süren bir görüşmeye alınmaktadır. Burada belirlenen iş profiline aday uygunluk sağlar mı, kişinin potansiyeli nedir, bu kişiyle ilgili toplulukta ne tür olanaklar elde edilebilir, bütün bu sorulara cevaplar saptanmaktadır. Bunların sonucunda kişiye, kişisel gelişim aktiviteleri tavsiye edilmektedir. SALT programına katılacak adayların Sabancı Topluluğu'nda en az bir yıl çalışmış olması beklenmektedir. Burada asıl amaç, kişisel farkındalıkların üzerinde kişiyi motive edecek bazı kariyer hedefleri belirlemek ve bunlara koçluk yapmaktır. Şirketin temel prensibi, kariyer haritaları çıkarmak yerine öncelikli olarak yönetici tipini bir profile oturarak daha doğru sonuçlara ulaşmaktır (Tahiroğlu, 2002, s. 161-162).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ, KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: AMPİRİK ANALİZ

2.1. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümüne kadar sırasıyla kariyer yönetimi, örgüt ve birey açısından kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, yeni kariyer yaklaşımları, işletmelerde kullanılan kariyer uygulamaları, kariyer planlama ve kapsamı, işletmelerdeki kariyer yönetimi örnekleri hakkında literatürde yer alan bilgiler verilmiştir. Bu noktadan itibaren ise kariyer yönetiminin günlük yaşamda uygulanma bölümü hakkında bilgilere değinilmeye çalışılacaktır.

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örneklem seçimine, veri toplama tekniği ve araçlarına, araştırma sorularına yer verilecek olup turizm işletmeleri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme (mülakat) tekniğinden elde edilen cevaplar paylaşılacaktır. Bütün bu çalışmaların ardından elde edilen bulgular, sorunlar ve çözüm önerileri kısmına yer verilecek olup çalışma tamamlanacaktır.

2.1.1. Araştırmanın Tipi

Bu çalışma nitel bir araştırma yöntemi olup çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme (mülakat) tekniği uygulanmıştır.

Mülakat, iki ya da daha fazla kişi arasında belirli bir amaç doğrultusunda yapılan tartışmalardır. Özellikle niçin sorusunun cevabının arandığı durumlarda mülakat tekniği oldukça etkili bir veri toplama aracıdır (Karataş, 2010, s. 18). Kişinin davranışlarının nedenlerini, bir konudaki görüşlerini veya duygularını öğrenmek amaç ise kişiye gidilerek bilgi almak en uygun yöntemdir. Kişilerin açık uçlu hazırlanmış sorulara vereceği özgür yanıtlar sayesinde düşüncelerini, duygularını veya görüşlerini daha net bir şekilde öğrenme olanağı oluşmaktadır (Türnüklü, 2000, s. 544).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği biraz daha esnektir. Bu teknikte, araştırmacı konu ile ilgili önceden belirlediği soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Fakat araştırmacı görüşmenin gidişatına göre farklı ya da alt sorular ekleyerek görüşmenin akışına yön verebilmektedir. Böylelikle görüşülen kişinin yanıtlarını detaylandırması

sağlanabilmektedir. Görüşme esnasında belirli soruların yanıtları diğer soruların içinde verilirse araştırmacı o soruları tekrar sormak durumunda değildir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu esnekliği ve belli düzeyde olan standartlığı sayesinde araştırmalarda daha uygun bir teknik izlenimi vermektedir (Türnüklü, 2000, s. 547).

2.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Konya ilinde faaliyet gösteren 48 otelin yöneticileri yani; insan kaynakları müdürleri ve genel müdürler oluşturmaktadır. Evrende toplam 85 kişi bulunmaktadır. İnsan kaynakları müdürlerinin ve genel müdürlerin bulunmadığı otellerde işletme sahipleriyle görüşmeler sağlanmıştır.

Örneklem büyüklüğü hesaplanırken nitel araştırmalarda belli bir kural bulunmamaktadır. Araştırmanın amacına ve sahip olunan olanaklara göre kararlaştırılmaktadır. Kolayda örnekleme, evren içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacı tarafından belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme ile ana kütlede veriler hızlı ve ekonomik şekilde toplanmaktadır (Büyüköztürk, 2012, s. 11).

Araştırmanın örneklem seçimi; Konya ilinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde görev yapan insan kaynakları müdürleri, genel müdürler ve işletme sahiplerinin belirlenmesi ile beş yıldızlı ve dört yıldızlı otellerin tamamı alınarak yapılmıştır. Üç yıldızlı oteller ise kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmanın yapıldığı 2018 yılında örnekleme konu olan 15 otelde toplam 25 kişi ile görüşmeler sağlanmıştır. Araştırmanın konusu ile bağlantılı olarak önceden belirlenmiş olan sorular seçilen örneklem üzerine uygulanmıştır.

2.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Bu çalışmada, işletmelerin kariyer yönetimi konusunda sahip oldukları görüşleri toplamak ve bu alana ne kadar ağırlık vermeleri gerektiğini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden olan yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme (mülakat) tekniği uygulanmıştır.

Araştırmaya başlamadan önce ve araştırma sürecinde konu ile alakalı tüm tez, kitap, makale, araştırma alanında daha önceden yapılmış çalışmalara ulaşabilmek için

kütüphaneler ve internet ağları ayrıntılı olarak taranmıştır. Bu tarama sonucunda mülakat soruları hazırlanmıştır. Sorular alanında uzman akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda son haline getirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, yedi açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme protokolü kullanılmıştır.

Örneklem içinde yer alan 15 otelin insan kaynakları müdürleri ve genel müdürleri ile önceden hazırlanmış ve insan hakları etik kurulunda kabul görmüş olan bu yedi ana soru çerçevesinde mülakatlar yapılmıştır. Bu kapsamda örneklem grubunda bulunan yöneticilerin kariyer yönetimi konusuna olan bakış açıları, kariyer planlamasının işletme ve çalışanlara katkıları, işletmelerde uygulanma biçimleri ve bu konu hakkındaki önerileri toplanmıştır.

Mülakatlar not tutularak kayıt altına alınmıştır. Elde edilen veriler, öncelikle görüşmelerin hemen sonrasında derlenmiş; tüm görüşmelerin bitimini takip eden yaklaşık iki haftalık süre içinde de analiz edilmiştir. Tüm mülakatlar yüz yüze görüşülmek suretiyle en kısa 15 dakika en uzun ise 45 dakika süre ile yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliği arttırmak için elde edilen sonuçların mülakat yapılan kişilerle paylaşılacağı bilgisi verilmiş ve onayları alınmıştır. Mülakat yöntemi ile toplanan verilerin özgün formlarına mümkün olduğu kadar sadık kalınarak ve gerektiğinde doğrudan alıntı yapılarak betimsel analiz ile çalışmaya aktarılmıştır.

2.1.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Bulgular

Araştırmada görüşülen kişilerin araştırmanın bağımsız değişkenleri olan cinsiyet, görev yeri, yıldız sayısı, otelin niteliği, çalışan sayısı ve hizmet yılına göre dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	7	28,0
Erkek	18	72,0
Toplam	25	100,0

Tablo 1'e göre katılımcıların %28'inin kadın, %72'sinin erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Örneklem grubunda yer alan orta ve üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 2. Görev Yerine Göre Dağılım Tablosu

Görev Yeri	Frekans	Yüzde (%)
Genel Müdür	7	28,0
Genel Müdür Yrd.	2	8,0
İK Müdürü	12	48,0
İşletme Sahibi	4	16,0
Toplam	25	100,0

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan yöneticilerin; %28'inin genel müdür, %8'inin genel müdür yardımcısı, %48'inin insan kaynakları müdürü, %16'sının işletme sahibi olarak görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo 3. Otellerin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı Tablosu

Yıldız Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
Beş Yıldızlı	6	40,0
Dört Yıldızlı	6	40,0
Üç Yıldızlı	3	20,0
Toplam	15	100,0

Tablo 3'e göre örneklemin %40'ının beş yıldızlı otellerden, %40'ının dört yıldızlı otellerden, %20'sinin üç yıldızlı otellerden oluştuğu görülmektedir. Örneklemin yıldız sayısına göre oransal dağılımında beş yıldızlı ve dört yıldızlı otellerin daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Otelin Niteliğine Göre Dağılımı Tablosu

Otelin Niteliği	Frekans	Yüzde (%)
Ulusal	10	66,7
Uluslararası	5	33,3
Toplam	15	100,0

Tablo 4'e göre örneklemin % 66,7'sinin ulusal, %33,3'ünün ise uluslararası otellerden oluştuğu görülmektedir. Örneklemin otelin niteliğine göre oransal dağılımında ulusal otellerin daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Otelin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı Tablosu

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
5-20 Kişi	4	26,7
21-40 Kişi	3	20
41-60 Kişi	2	13,3
61-80 Kişi	1	6,7
81 Kişi ve Üstü	5	33,3
Toplam	15	100,0

Tablo 5'e göre örneklemin %26,7'sinde 5-20 kişi arası çalışan, %20'sinde 21-40 kişi arası çalışan, %13,3'ünde 41-60 kişi arası çalışan, %6,7'sinde 61-80 kişi arasında çalışan, %33,3'ünde 81 kişi ve üstünde çalışan olduğu görülmektedir. Örneklemin çalışan sayısına göre oransal dağılımında 81 kişi ve üstünde çalışanın daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Otelin Hizmet Yılına Göre Dağılımı Tablosu

Hizmet Yılı	Frekans	Yüzde (%)
1-10 Yıl	8	53,33
11-20 Yıl	5	33,33
21 Yıl ve Üstü	2	13,33
Toplam	15	100,0

Tablo 6'ya göre örneklemin %53,3'ünün 1-10 yıl arasında, %33,3'ünün 11-20 yıl arasında, %13,3'ünün 21 yıl ve üstünde hizmet verdiği görülmektedir. Örnekleimde 1-10 yıl arası hizmet veren otellerin oransal dağılımının fazla olduğu görülmektedir. Sonrasında 11-20 yıl arasında hizmet veren oteller gelmektedir. Sonrasında ise 21 yıl ve üstünde hizmet veren oteller gelmektedir.

2.1.5. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmiş olan ve katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorular şunlardır:

1. Kariyer yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Kariyer planlamasının işyerine katkıları nelerdir?
3. Kariyer planlamasının çalışanlara katkıları nelerdir?
4. Kariyer yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
5. İşletmenin kariyer yönetimine dönük olarak uyguladığı mesleki eğitim konuları nelerdir?

6. İşletmenin kariyer yönetimine dönük olarak uyguladığı kişisel gelişim eğitim konuları nelerdir?
7. İdeal bir kariyer yönetimi için önerileriniz nelerdir?

2.2. BULGULAR

Araştırma kapsamında ve örneklem dahilinde önceden hazırlanmış olan sorular yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yöneticilere sorulmuştur. Görüşülen kişilerin kariyer yönetimi konusundaki düşünceleri ve kariyer yönetiminin uygulanma biçimleri ile ilgili toplanan veriler doğrultusunda incelenmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular öncelikle özet olarak, sonrasında da örneklendirilerek aşağıdaki bölümde sunulmuştur.

2.2.1. Yöneticilerden Elde Edilen Bulgular

Soru 1: Kariyer yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Yöneticilerin görüşlerine göre; öncelikle kariyer yönetiminin bir işletme için oldukça önemli bir basamak olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışan sayısı az olan işletmelerde kariyer yönetimi olgusunun profesyonel bir biçime uygulanmadığı gözlemlenmiştir. Kariyer yönetimi konusunun özellikle iş yaşamında çok ön plana çıktığı ve bu konuda çalışanların bilinçlendirilmesi gerektiği düşüncesi öne çıkmaktadır. Aynı zamanda bu konu için gerekli bütçeleme için işletmeler tarafından oluşturulduğu takdirde uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otelcilik sektöründe kariyer yönetiminin butik bir otelde başladığı düşüncesi hakimdir. Eğitimini tamamlayan bireyler çalışma hayatına uyum sağlayabilmeleri ve tecrübe kazanmaları adına butik otellerin, bu konuda eğitim otelleri olduğu düşünülmektedir. Butik otellerin çalışan sayısının az olmasından dolayı çalışanların işleyiş ve süreç hakkında her konuda bilgi sahibi olabilme avantajları vardır. Kariyer yönetiminin bireylerin mezun olduktan sonraki iş hayatlarına atılan ilk adım olduğu belirtilmektedir. Kariyer yönetimi uygulamasının çalışanları hedeflerine ulaşma konusunda destekleyen bir süreç olduğu düşünülmektedir.

Kariyer yönetiminin kişinin gelişimine bağlı olduğu, yine bu konudaki görüşler arasında yer almaktadır. Çalışanların kariyer hedeflerinin olmasının ve bu hedefe ulaşabilmelerinin yine kişinin kendi istek ve tatmin noktalarıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. İşletmeye yükselme hedefiyle gelen çalışanların diğer çalışanlara oranla daha başarılı oldukları yöneticiler tarafından gözlemlenmiş bir diğer konudur.

Farklı bir bakış açısıyla kariyer yönetimi konusu hem işletme hem de çalışan açısından uzun soluklu bir süreç olarak ifade edilmektedir. Hem işverenin hem de çalışanların bu konuda bilinçli olmaları da oldukça önem taşımaktadır. Kariyer yönetimi bireye hedeflediği kariyer basamaklarında ilerleme şansı verirken işyerinin de bu konuda destek vermesinin çok önemli olduğu belirtilmektedir.

Kariyer yönetiminin bir motivasyon aracı olarak kullanıldığı ve çalışanların terfi sisteminde de işe yaradığı belirtilmektedir. Son dönemlerde işletmelerin özellikle kariyer yönetimi konusuna önem verdiği ve hedeflerin belirlenmesinde doğru bir araç olduğu görüşü ön plana çıkmıştır. Kariyer yönetimi bazı işletmelerin genel merkezleri tarafından yapılmaktadır. Bu işletmelerde çeşitli bölgelere yapılacak olan çalışan rotasyonlarının ve terfilerinin de kariyer yönetim süreçlerine bakılarak ilerlediği bilgisi elde edilmiştir. Aynı zamanda bu işletmelerde, kariyer yönetimi sürecinin birim amirleri tarafından düzenli bir biçimde izlendiği ve bu konu hakkında genel merkez tarafından istenilen raporların düzenlendiği belirtilmiştir.

Kariyer yönetimi kavramının rekabet ortamında fark edilmek, ön plana çıkmak için önem taşıdığı, insan kaynakları adına etkin bir yönetim sisteminin kariyer yönetiminden geçtiği, çalışanlar arasında doğru seçimler yapabilmek adına yine oldukça önemli bir konu olduğu belirtilmektedir. İK biriminin çalışan ve yöneticiler açısından bir denge noktası olduğu özellikle vurgulanmaktadır. Hem çalışanların hem de kurumun çıkarlarını bir araya getiren noktanın yine İK birimi olduğu belirtilmektedir. Kurumsallaşma kavramı ile birlikte İK birimlerinin rolünün daha önemli bir noktaya geldiği belirtilmektedir. Bununla birlikte de kariyer yönetimi yapılmasının hem çalışan hem de kurum açısından büyük önem taşıdığı görüşüne rastlanmıştır. İK birimi tarafından düzenli performans yönetimi uygulanmasının ve kişisel hedeflerin belirlenmesinde çalışanlara kurum tarafından destek verilmesinin de önemli olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır.

Kariyer yönetimi kavramı çalışanların ve işyerinin verimliliği açısından da önemli bir konudur. Bu görüşe sahip olan işletmelerin kariyer yönetimini genellikle çalışanlarını işletme içinden yükseltme yöntemiyle uyguladığı, çalışanlarının niteliklerini tespit ederek onlara uygun pozisyonlarda terfi veya rotasyonların yapıldığı belirtilmektedir.

Kariyer yönetiminin kişisel gelişimden sonraki en önemli basamak olduğu görüşü ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda güven duygusunun kariyeri planlamada bir etken olduğu belirtilmektedir. Mevcut imkanlar ve kişisel yeterliliklerden sonra memnuniyet faktöründe de yine kariyer yönetiminin öneminden bahsedilmektedir. Bütün bunlarla birlikte işyerine olan aidiyet duygusunun da kariyeri planlamada etkisinin büyük olduğu tespit edilmiştir.

Kariyer yönetimi kavramına olan farklı bir bakış açısı da bir işletmenin olmazsa olmaz bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Kariyer yönetiminin işletme için bir faaliyet süreci, çalışanlar için ise yeteneklerini ön plana çıkarıp başarılarını gösterme aracı olduğu belirtilmektedir. Kariyer yönetiminin kariyer planlama ve kariyer geliştirme olarak iki ayrı şekilde ele alındığından bahsedilmiştir. Kariyer planlama süreci; çalışanlara her konuda fırsat verilmesi, hedeflerinin desteklenmesi, niteliklerinin ön plana çıkarılıp eksik niteliklerin ve mesleki gelişimlerin tamamlanması olarak ifade edilmektedir.

Kariyer yönetimi kavramı, işletmelerde kurumsallaşmanın en önemli adımlarından bir tanesi olarak belirtilmektedir. Başarının da bu adımdan geçmesinden dolayı dikkate alınması ve önem verilmesi gereken bir konu olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır. İşletmeler için performans değerlendirme sonucunda çalışanlara yapılan kariyer yönetiminin büyük önem taşıdığı tespit edilmiştir. Çalışanların beklenti ve hedefleri belirlendikten sonra kariyer planlaması yapılmasının, kurum kültürü oluşturmada büyük bir etken olduğu belirtilmektedir.

Kariyer yönetiminin kişinin kendi hedefleriyle başlayan ve işletmenin de buna destek vermesi ile devam eden bir süreç olduğu belirtilmektedir. Kariyer yönetimi konusuna çalışanların ve kurumun önem vermesi gerektiği, kişilerin buldukları

pozisyonlardan en fazla iki yıl içinde yükselme imkanına sahip olması gerektiği yöneticilerin sunduğu bir başka görüştür.

Kariyer yönetimi kişinin hayatı boyunca izleyeceği yol olarak belirtilmiştir. Zincir otellerde kariyer yönetiminin aktif olarak yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu otellerde kişiye özel ölçme değerlendirmeler uygulanarak kariyer planları yapılmaktadır. Çalışanların yöneticileri tarafından kariyer yol haritalarının çizilip takip edildiği belirtilmiştir. Aynı zamanda da çalışanların kariyerlerindeki gelişimleri çeşitli eğitimlerle desteklenmektedir. Teknolojinin gelişimiyle birlikte gelen hızlı değişimler sonucunda kariyer yönetimi konusunun önem kazandığı belirtilen görüşler arasındadır.

Bu konuda otel yöneticilerinin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir:

X1 otelin Genel Müdürü: **“Kariyer yönetimi sürecini performans değerlendirme sistemi ile sağlamaktayız. Çalışanların kariyer planlarının takibi, özellikle de yabancı dil yeterliliklerinin, mesleki ve kişisel yeterliliklerinin tespitleri yapılarak sürdürülmektedir. Altı ayda bir bu takip ve tespitler yapılmaktadır. Kişisel analizler yapılarak uygun pozisyonlar belirlenir, kişilerin eksiklikleri, yeterlilikleri doğru tespit edilerek çalışanlarımız için terfi sürecimiz işler. Çalışanlarımıza raporlama maliyet kontrolü, liderlik, stres yönetimi, zaman yönetimi gibi konularda eğitimler verilip, eğitimler sonucunda gözlemler yapılarak eğer kişi yeterli düzeye ulaştı ise onun için belirlenen uygun pozisyonda kariyer süreci de başlar. Bütün bunlarla birlikte devamlı olarak amirleri tarafından gözlemler yapılır, kişinin kariyerinde ve kariyer hedeflerinde süreklilik sağlaması için bizler tarafından destekler verilir.”**

X2 otelin Genel Müdürü: **“Kariyer yönetimi sistematik iki kelimedenden oluşmaktadır: Kariyeri yönetmek. Kariyer yönetimi denilince akla ilk gelen sorun ise kişilerin hedeflerini belirleme konusundaki bilinçsizlikleridir. Bu durumda “Eğitim hayatını bitiren herkes kariyer yönetimi yapıyor mu?” “Yapıyorlarsa doğru olarak mı yapıyorlar?” soruları ile karşı karşıya kalıyoruz. Eğitim hayatından meslek hayatına geçiş sürecine kadar olan zaman zarfında öncelikle bu konuyu kişilerin doğru bir şekilde anlayıp analiz etmeleri gereklidir. Kişinin hayatı boyunca hedefleri olmalı ve bu hedeflere giderken de alanında gerekli olan**

bütün donanımları toplamalıdır. Eğer ki imkan varsa eğitim hayatı içinde ya da eğitim sürecini tamamladıktan sonra vakit kaybı olmaksızın kişilerin kariyer yollarını belirlemesi oldukça önemli bir adım olacaktır. Ayrıca kişilerin bu yolda ilerlerken kariyer gelişim imkanlarından da faydalanmaları gereklidir. Benim kariyer gelişimimdeki en önemli faktör yurtdışı kaynaklarını doğru kullanmamdır. Başta kişisel gelişim için yabancı dil yetersizliği ortadan kaldırılmalıdır. Kişinin kendi gelişimi ve kariyer gelişimi için eğitimlerin önemi büyüktür. Benim kısa süre içinde yönetim kadrosunda olmamı sağlayan sebeplerden bir tanesi de yurtdışında aldığım mesleki ve kişisel gelişim eğitimleridir.”

X5 otelin Genel Müdürü: “X5 oteller zinciri olarak kariyer yönetimi konusuna büyük önem veriyoruz. Kısaca kariyeri şöyle yönetiyoruz: X5 otellerinin kariyer yönetimi için sadece kendi iç bünyesinde geçerli olan belirli programlarla ve özellikle çeyrek dönemlik periyotlarda kariyer değerlendirmeleri yapmaktayız. Çalışanlarımız çeşitli eğitimleri aldıktan sonra, yeterlilik düzeyleri yöneticileri tarafından ölçülüyor ve kariyer planları yapılıyor. Çalışanlarımızın ilgili pozisyonlara yükselme kararları, performans değerlendirme formları ile yöneticileri ve X5 genel merkezi tarafından çeşitli süzgeçlerden geçirilerek alınır. Çalışanlarımıza, gerekli yeterlilik analizleri yapıldıktan sonra gerek işletme içi gerekse işletmenin diğer şubelerinde terfi, rotasyon imkanı sunmaktayız.”

X8 otelin Genel Müdür Yardımcısı: “Kariyer yönetimi öncelikle kişinin kendi elinde olan bir süreçtir. Kişiler kendilerini yetiştirme yolunda ilerlerken çalıştıkları kurumlarında bu konuda onlara destek vermek adına kariyer planlamalarını yapması gereklidir. Kariyer yönetiminde işletmenin kurumsallığı ve kişilerin hedefleri ön plana çıkar. Kişinin kariyer yolundaki hedefleri oldukça önem taşır ve çalıştığı kurumun da bu yolda destek vermesi yine büyük önem arz eder.”

X14 otelin Genel Müdürü: “Otelimizde çalışan sayısı az olduğu için insan kaynakları birimi bulunmamaktadır. Çalışanlarımızın kariyer yönetimlerini ve işyerindeki performanslarını bizzat ben takip ediyorum. Kariyer yönetimi, kişinin

bütün yaşamını etkileyen, alınmış bazı kariyer kararları sonucu doğru yönetilmesi ve yönlendirilmesi gereken çok uzun bir süreçtir.”

Yukarıda belirtilen hususlar özetle aşağıya çıkarılmıştır:

- Bir işletme için kariyer yönetiminin önemi büyüktür.
- Çalışanların kariyer yönetimi konusunda bilinçlendirilmesi gereklidir.
- İşletmeler tarafından kariyer yönetimi için gerekli bütçelemenin yapılması gereklidir.
- Kariyer yönetimi çalışanları ve işletmeleri hedeflerine götüren yolda destekleyen süreçtir.
- Kariyer yönetimi bireyler açısından kişisel gelişime bağlı ilerlemektedir.
- İşletmenin ve yöneticilerin kariyer yönetimi sürecini ve çalışanları desteklemesi önemlidir.
- Kariyer yönetimi motivasyon aracı ve terfi sistemi olarak da kullanılabilir.
- Kariyer yönetiminin yapılması rekabet ortamında fark edilmeyi sağlamaktadır.
- Kariyer yönetimi çalışanların ve işyerinin verimliliği açısından önemlidir.
- Kariyer yönetimi kurumsallaşma için atılmış bir adımdır.
- Kariyer yönetimi kurum kültürünü ve aidiyet duygusunu oluşturmada etkindir.

Soru 2: Kariyer planlamasının işyerine katkıları nelerdir?

Yöneticilerin görüşlerine göre; kariyer planlamasının en önemli katkıları arasında işyeri verimliliğini arttırdığı düşüncesi yer almaktadır. Yine kariyer planlamasının kurumsallık adına atılmış bir adım olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır. İşyerine en önemli katkılarından bir tanesi de çalışma kalitesini yükseltmesidir. Kariyer planlaması işyerine kurumsallaşma adına daha profesyonel kişilerle çalışma imkanı sunmaktadır. İstekli ve azimli çalışanların başarılarının yükselmesiyle işyerinin başarısının da yükseldiği ifade edilmektedir. Aynı zamanda işyerine bir diğer katkısı da kurum kültürünün oluşturulması açısından oldukça önemli olmasıdır.

Kariyer planlamasının işyeri için en önemli katkılarından biri de, işletme içinde bireylerin performansları üzerinden iç değerlendirme yapabilme imkanı sunmasıdır.

İşletme içinde yapılması planlanan bir rotasyon için uygun adayın seçilmesinde yine bireyin kariyer planlamalarından yararlandığı belirtilmektedir.

Kariyer planlamasının işletmeye katkıları konusunda bir diğer görüş; işletme değerlerini korumanın öneminden dolayı kritik bir konu olmasıdır. Çalışanların başarılarının yükselmesi demek işletmenin de başarısının yükselmesi demek olduğu için kariyer planlamasının büyük bir titizlikle yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Yine kurum kültürünün oluşması, korunması ve geleceğe taşınması için büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Kariyer planlaması ile çalışan kişilerin yöneticileri tarafından desteklenmeleri sonucunda kendilerini olan güvenin artması ve işlerini daha çok sahiplendikleri kanaatine varılmıştır. Yine kariyer planlaması ile boş kadroların işletme içinden temini, çalışanların istenilen kriterlere uygun seçimi açısından doğru bir yol izlenmesine katkı sağlamaktadır.

Kariyer planlamasının profesyonel anlamda takip edilebilmesi için İK biriminin bu konuya önem vermesi ve özenle çalışması gereklidir. Kendini geliştiren çalışanlarla birlikte olmanın yine işletmenin başarısına katkı sağladığı görüşü hakimdir.

Bu konuda otel yöneticilerinin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir:

X3 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: **“İşletmenin değerlerini korumanın öneminden dolayı kariyer planlaması oldukça kritik bir konudur. Çalışanlarımızın başarılarının yükselmesi demek işletmemizin de başarısının yükselmesi demektir. Bu yüzden kariyer planlamasının büyük bir titizlikle yapılması gereklidir. Yine kurum kültürünün oluşması, korunması ve geleceğe taşınması için kariyer planlaması çok hassas ve önemli bir konu niteliğindedir.”**

X15 otelin Genel Müdürü: **“Kariyer planlamasının işyerine en önemli katkısı, uzun süreli çalışanların olduğu bir ekibe sahip olma fırsatını vermesidir. Bu durum, kurum kültürünü ve kişilerdeki aidiyet duygusunu yüksekte tutmaktadır.”**

X1 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: **“Kariyer planlamasının işyeri için en önemli katkısı çalışanların performansları üzerinden iç değerlendirme yapabilme**

imkanı sağlamasıdır. İşletmede planlanan bir rotasyon için uygun adayın seçilmesinde yine çalışanların kariyer planlarından yararlanıyoruz.”

X7 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: **“Kariyer planlaması kurum kültürünün oluşturulması açısından önemli taşır. Bir işletmenin kurum kültürüne sahip olması, çalışanlarının da bunu yansıtabilmesi anlamına gelir. Bu yüzden en önemli katkısı kurum kültürünün oluşturulması için atılan bir adım olmasıdır.”**

Yukarıda belirtilen hususlar özetle aşağıya çıkarılmıştır:

- Kariyer planlaması işyeri verimliliğini arttırmaktadır.
- Kariyer planlaması çalışma kalitesini yükseltmektedir.
- Kariyer planlaması profesyonel kişilerle çalışma imkanı sunmaktadır.
- Kariyer planlaması kurum kültürünün oluşmasında destektir.
- Kariyer planlaması mevcut çekirdek kadroyu koruma imkanı sunmaktadır.
- Kariyer planlaması performans değerlendirme yapabilme imkanı sunmaktadır.
- Düzenli yapılan kariyer planlaması rotasyon için uygun adayın seçilmesini sağlamaktadır.
- Kariyer planlaması ile kişisel gelişim sonucunda işletme başarısı da yükselmektedir.
- İK birimlerinin çalışan performanslarını ve kariyer planlarını düzenli takip etmeleri gereklidir.
- Kariyer planlaması işletmenin değerlerini korumaya yardımcı olmaktadır.

Soru 3: Kariyer planlamasının çalışanlara katkıları nelerdir?

Yöneticilerin görüşlerine göre; kariyer planlamasının öncelikle çalışanlara hedeflerine ulaşma konusunda yol gösteren bir araç olduğu ve kişisel verimliliği arttırdığı belirtilmektedir. Kariyer planlaması yapılması durumunda, çalışanlar açısından en önemli katkısı kişisel gelişim noktasında destekleyici bir etken olmasıdır. Kişisel gelişimi destekleyen bir süreç olduğundan dolayı kendini geliştiren ve bilinçli çalışanların da işletmedeki verimi arttırdığı kanaati elde edilmiştir. Yine kariyer planlaması işyerinde çalışanlar üzerindeki disiplin duygusunu açığa çıkarmaktadır.

Kariyer planlamasında çalışanların istekli olmalarının bu süreci kolaylaştırdığı belirtilmiştir. İşletmenin de çalışanların bu isteklerine destek vermeleri yine kariyer planına büyük katkı sağlamaktadır. Kariyer hedeflerini belirleyen çalışanların, işletme içinde fark edildikleri ve çalışanlar arasında ön plana çıkarak yönetim kadrolarına yükselme imkanı yakaladıkları görülmektedir. Kariyer planlamasının çalışanlara katkıları arasında; kendini fark ettirme, ne istediği konusunda kararlı olma, fark edilme ve kararlı olmanın ardından başarının gelmesi, kişinin yeterliliklerinin ve tecrübesinin yükselmesi olarak tespit edilmiştir.

Kariyer planlamasının çalışanlara bir başka katkısı da motivasyon düzeyilerindeki artıştır. Çalışanların her gün işlerine istekli olarak gelmeleri için yapılması gerekenin teşvik ve takdir edilme olduğu görüşü hakimdir. Kariyer yollarını belirleyen çalışanların, kendi hedeflerine giderken işletmenin de bu konuya destek olması, performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Farklı bir görüş ile kariyer planlamasının çalışanlara katkıları; kişiye değer verme, çalışanların hedeflerini ciddiye alma ve kararlarına önem verme, çalışan kişilerin kendilerini değerli hissetmeleri sonucunda memnuniyet artışı ve aidiyet duygusunda olan yükselme, mevcut kaliteyi koruma ve daha da ileri bir noktaya taşıma olarak belirtilmiştir. Çalışanlar için en önemli katkının yine var olan çekirdek kadroyu korumak olduğu görüşü saptanmıştır.

Kariyer planlamasının çalışanlara katkısı arasında maddi kazanç sağlama aracı olması da öne çıkmaktadır. Kişinin toplum içindeki konumunun önem kazanması, desteklenmesi ve kariyer planlarının yapılması sonucunda üretkenlikte oluşacak artış da gündeme gelmektedir. Bütün bunlarla birlikte kariyer planlamasında, çalışanlar akademik donanıma sahip olurlar ise iş ortamında meydana gelecek olaylara bilimsel bir gözle bakabilme imkanı da yakalamaktadırlar. Çalışanların ilerleyecekleri kariyer yollarında yöneticileri tarafından desteklenmeleri en büyük avantajı sağlamaktadır.

Bu konuda otel yöneticilerinin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir:

X1 otelin Genel Müdürü: **“Kariyer planlamasının çalışanlara en önemli katkısı, motivasyon sonucu pozitiflik arttığı için kişinin verimliliği de yükselmektedir. Bu konuda bizim işletmemizin en önemli stratejisi win-win yani**

kazan-kazan yöntemidir. Bu da demek oluyor ki; kişinin verimliliğinin yükselmesi işletmenin de verimliliğinin yükselmesidir. Bu yüzden kariyer planlaması konusuna oldukça hassasiyetle yaklaşıyoruz.”

X5 otelin Genel Müdürü: “Kariyer planlaması yapılmasının çalışanlara katkılarının başında verimlilik düzeyi ve motivasyon seviyesinde oluşan artış gelmektedir. Çalışanlarımıza çeşitli konularda eğitimler vererek bilgi ve beceri düzeylerini destekliyoruz. Bizim işletmemizde öncelikle kişiye yatırım yapılmaktadır. Kişinin donanımında ve verimliliğinde meydana gelen artış işletmenin de başarısına destek olmaktadır. İşletmemizde ilgili eğitim süreçlerinden en üst seviye eğitimlere geçmeyi başaran çalışanlarımız kendi gelişimlerini arttırırken işletmenin de performansını yükselmektedir. X5 oteller zinciri bünyesinde geçerli olan X5 Üniversite programı, çalışanlarımıza her alanda eğitime anında ulaşım imkanı sunuyor. Ayrıca bu sistem sayesinde, çalışanlarımızın performans düzeylerini izleyebilme avantajına sahip durumdayız.”

X2 otelin Genel Müdürü: “Güçlü çalışanlar demek güçlü bir işletme demektir. Kişilerin ne istediklerini bilmeleri önemlidir. Aksi halde bu durum zarara dönüşebilmektedir. Ne istediğini bilmeyen çalışanlar işletmedeki motivasyon düzeyini de olumsuz yönde etkilerler. Kişiyeye aktarılan küçük ama önemli bilgiler kayba uğrar. İşletmemizde her çalışanımız için kariyer gelişim planı yapılır. Bu plan yıllık hatta bazı durumlarda altı ve üç aylık dönemlerde de yapılabilir. Çalışanların kariyer hedefleri bazen sadece para, bazen sadece gelecek veya bazen de her ikisi olabilmektedir. Çalışanlarımızın ulaşılabilir kariyer hedeflerine mantıklı maddi cevaplar veriyoruz. Bütün bunlarla birlikte X2 oteller zinciri bünyesinde olan ve diğer bölgelerimizde görev yapan mentorler bulunmaktadır. Çalışanlarımız işleri ile ilgili konularda kendilerini eksik hissettiklerinde anında ulaşım sağlayarak mentorlerden destek alırlar. Ayrıca yine hem işletmemize hem de çalışanlarımıza katkı sağlamak amacıyla çevrimiçi birçok eğitimimiz mevcuttur. Fakat dil düzeyi yeterli olmayan çalışanlarımız bu eğitimlerden sınırlı olarak yararlanabilmektedirler.”

X4 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: **“Kariyer planlamasının çalışanlara en önemli katkısı, kişilere aidiyet duygusunu vermesidir. Sonrasında da işlerini sevmelerini sağlar. Bu durumda, hem işyerinde hem de bireysel gelir düzeyinde yükselme meydana gelir. Kariyer planlaması bireysel gelişimi destekleyen bir süreç olmasından dolayı da işyeri verimliliğine ve kaliteye doğrudan etki eder. Bütün bunlarla beraber üst yönetim için bir bakış açısı oluşturur. Eğitimlerle desteklenen bu süreç hem işletme hem de çalışanlar üzerinde ciddi oranda motivasyon ve bilinçli iş yapma konusunda yardımcı olur.”**

Yukarıda belirtilen hususlar özetle aşağıya çıkarılmıştır:

- Kariyer planlaması çalışanların hedeflerine ulaşmasında yol gösterir.
- Kariyer planlaması kişisel verimliliği ve gelişimi desteklemektedir.
- Kariyer planlamasında çalışanların istekli olması bu süreci desteklemektedir.
- Kariyer planlaması çalışanlara kendini fark ettirme imkanı sunmaktadır.
- Kariyer planlaması ile kişinin yeterlilikleri ve tecrübesi artmaktadır.
- Kariyer planlaması çalışanların motivasyon düzeyinin yükselmesine yardımcı olmaktadır.
- Kariyer planlamasının işletme tarafından yapılması çalışanlara kendilerini değerli hissettirmektedir.
- Kariyer planlaması ile üretkenlikte artış meydana gelmektedir.
- Doğru yapılmış kariyer planı sonucunda kişinin toplum içindeki saygınlığı artmaktadır.

Soru 4: Kariyer yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

Yöneticilerin görüşlerine göre; kariyer yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunların başında, özellikle tatminsiz olan bireylerin işletmede uzun süre kalmadığı ve yapılan kariyer planlamasının başarısızlıkla sonuçlandığı gelmektedir. Aynı zamanda çalışma ortamında güven duygusunu sağlam bir şekilde oluşturamayan çalışanlara harcanan zaman ve emek konusunda problemler yaşandığı görüşleri saptanmıştır. Bu

konuda öncelikle bireyin kendisine koyduğu hedeflerde kararlı olması ve çalışanların performanslarının amirleri tarafından izlenmesi çözüm önerisi olarak sunulmuştur.

Kariyer yönetimi uygulamalarında isteksiz bireylerin her ne kadar işletme tarafından desteklense de kariyerlerinde başarıya ulaşamadıkları, kariyer planlarını yarıda kesmeleri durumunda motivasyonlarının azaldığı ve işe olan inançlarını kayb ettikleri belirtilmiştir. Bu konuda olası çözümler noktasında, çalışanların sahiplenilme ihtiyaçlarının giderilmesi ve aidiyet duygularının yükseltilmesi gerektiği görüşü hakimdir.

Kariyer yönetimi uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorunun, yanlış yapılan terfiler ve plansız yapılan ücretlendirmeler olduğu saptanmıştır. Bu konuda düzenli olarak performans değerlendirme yapılması ve ücretlendirme konusunda eşit ve adil olunması çözüm önerisi sunulmuştur. İnsan kaynakları birimi bu konuda büyük önem taşımakla birlikte, işletmenin bütün birimlerini birleştiren denge merkezi konumundadır. Ücretlendirme ve terfi politikalarında planlı ve düzenli çalışma hassasiyetine sahip olunması gerekmektedir.

Kariyer yönetimi uygulamalarında karşılaşılan bir başka sorun ise, kişilerin beklenti ve algı düzeyleridir. Çalışanların beklentileri yükseldikçe hedeflere ulaşma konusunda zorluk çektikleri gözlemlenmektedir. Bu gibi sorunların çözümünde yöneticilerin empati yapabilme yeteneklerinin yüksek olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamalarında karşılaşılan en önemli sorunlardan bir tanesinin sektör bazında ele alındığında yabancı dil yetersizliği olduğu belirtilmiştir. Yine bununla birlikte sektörde nitelikli personel bulma sorunu olduğu dile getirilmiştir. Sürekli olarak sıfırdan personel yetiştirilmenin de işletme için bir dezavantaj olduğu vurgulanmıştır. Kişisel eğitim düzeyinin sürekli olarak yükseltilmesi ve iş başında eğitim konusunun üzerinde önemle durulması çözüm önerisi olarak sunulmuştur.

Kariyer yönetimi uygulamalarında karşılaşılan diğer bir sorun, kişilerin isteksizlikleridir. Bu isteksizliğin sebebi ise kişileri geleceklerini doğru görememeleri olarak değerlendirilmiştir. Belirlenen vizyonda sabit bir şekilde kalamamanın bu duruma bir etken olduğu belirtilmiştir. Bölgesel konum gereği otelcilik sektörü

açısından bir kısırlığın varlığı görüşü hakimdir. En başta işe kendini adamanın ve uzun vadede plan yapabilmenin bu konuya çözüm olabileceği görüşü ortaya çıkmaktadır.

Kariyer yönetimi uygulamaları kişiye, duruma ve konuma göre değişiklik gösterdiği için sorunlar ve çözüm önerileri de bunlara göre değişim göstermektedir. Kişilerin motivasyon kaynakları da çeşitlidir. Bunlar kimi zaman para, kimi zaman kariyer, kimi zaman da öğrenme isteği olarak saptanmıştır. Bu yüzden kişilerin tatmin düzeyleri ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları da farklılık gösterir. Bu konuda karşılaşılan bir farklı sorun da; alanında yetişmiş bir çalışanın farklı bir iş fırsatıyla karşılaşması halinde, işinden ayrılması ve yerine kimsenin getirilememesi durumudur. Bütün bunların çözümü içinde kişilerin ne istediklerini bilmeleri ve kararlı olmaları gerektiği düşünülmektedir. Kurum içi verilen eğitimler bu konuya destek olmaktadır. Son olarak, çalışanların yeterliliklerinin doğru tespit edilmesi işletmede çıkabilecek birçok sorunu önceden çözme imkanı sağlamaktadır.

Bu konuda otel yöneticilerinin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir:

X12 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: **“Kariyer yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunları kısaca şöyle sıralayalım: Uzmanlık ve iş bölümü olmaması, kurumsallaşamama, maliyet engeli, kişisel başarı yerine yıl açısından tecrübe aranması, yeniliğe açık olamama, mobbing (işyerinde psikolojik şiddet), bilgi saklama gibi konulardır. Bu sorunlara olan çözüm önerilerim; işverenlerin yeniliğe açık olması, çalışanlardan gelen fikirlere önem verilmesi, kişisel gelişimi destekleyen faaliyetlerde bulunulması, her birimin şeffaf ve açık olması, çalışanlara aidiyet duygusunun verilmesidir.”**

X8 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: **“Bu konuda karşılaştığımız sorunlar arasında çalışanların kendi aralarında sürekli kıyas yapmaları geliyor. Hatta bazı terfilerde çalışanlar arasında küsmeler yaşandığına rastlıyoruz. Çünkü aynı pozisyon için aslında aday olan 3 kişi var, fakat bir tanesi diğerlerinden açık ara öne çıktığı için o seçiliyor. Bu durumda da diğer iki çalışan arasında yöneticilerine karşı küsmeler yaşanabiliyor. Bu konuda çözüm önerilerim; çeşitli şekillerde mesela ödüllendirme gibi konularla çalışanların motivasyon düzeylerini**

yükselterek işlerine daha da sahip olmaları sağlanmalıdır. Çalışanların aidiyet duygularını yükseltmek de bu konuya çözüm olabilir.”

X6 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: “Özellikle tatminsiz çalışanların kalıcılıklarının olmadığı ve onlara yapılan kariyer planlamasının başarısızlıkla sonuçlandığı kanaatindeyim. Aynı zamanda güven duygusunu karşı tarafa veremeyen çalışanlara harcanan zaman ve emek konusunda da problemler yaşanabilmektedir. Öncelikle kişinin kendi belirlediği hedeflerde kararlı olması ve çalışanların performanslarının amirleri tarafından düzenli izlenmesi bu konudaki çözüm önerilerimdir.”

X2 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: “Kariyer yönetimi uygulamalarında en büyük sorun isteksiz çalışanlar her ne kadar işyerimiz tarafından desteklense bile kariyerlerinde başarıya ulaşamadıklarıdır. Kişilerin kariyer planlarını yarıda kesmeleri durumunda motivasyonlarının azaldığı ve işe olan inançlarını da kaybettiklerini gözlemliyoruz. Çözüm önerisi olarak, kişinin özel yaşantısında onu geriye atan bir olay varsa tespit edilip çözümlenmesi gerekir. Çünkü çalışanlara sahiplenilme hissini verebilerseniz, aidiyet duygularındaki yükselmeyi de gözlemleyebilirsiniz diyebilirim.”

Yukarıda belirtilen hususlar özetle aşağıda tablo ile gösterilmiştir:

Tablo 7. Sorunlar ve Çözüm Önerileri

SORUNLAR	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
Yabancı dil yetersizliği	Geliştirilmesi
Nitelikli çalışanlar bulma	Kişisel gelişim, iş başında eğitim
Tatminsiz çalışanlar	Kararlı olma
Kariyeri yarıda kesme	Aidiyet duygusu ve sahiplenilme
Yanlış terfi ve plansız ücretlendirme	Performans değerlendirme, adil ücretlendirme
Çalışanların beklentilerinin yüksekliği	Yöneticilerin empati yapabilmesi
Kişisel isteksizlikler	Uzun vadede plan yapabilme
Ansızın işten ayrılma	Örgütsel yedekleme
Kişilerin karasızlığı	Yöneticilerin desteği, kurum içi eğitimler

Soru 5: İşletmenin kariyer yönetimine dönük olarak uyguladığı mesleki eğitim konuları nelerdir?

Yöneticilerin görüşlerine göre; işletmelerin uyguladığı mesleki eğitimlerin başında iş başında ve örgüt içi eğitimler gelmektedir. Bununla birlikte birim amirleri tarafından birim eğitimleri verilmektedir. Ayrıca bazı işletmelerde TSE belgeleriyle destekli mesleki eğitimler, iş güvenliği eğitimleri de verilmektedir. Yine bunlarla birlikte yasal prosedürlerin gerektirdiği teknik eğitimlerin verildiğine rastlanmıştır. Bazı zincir otellerde mesleki eğitimlerin başında yine iş başında eğitim ve oryantasyon eğitimi verilmektedir. Yine bazı zincir otellerin kendi oluşturdukları bir sistem üzerinden çalışanlarına her türlü eğitime ulaşabilme imkanı sunduğu gözlemlenmiştir. Küçük çaplı otellerin, okul eğitiminden sonra ikinci bir eğitim yeri olması, sektör açısından verimli olarak görülmektedir.

Bu konuda otel yöneticilerinin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir:

X9 otelin Genel Müdürü: **“Otelimiz çalışan sayısı az ve sıcak bir ortam olduğu için mesleki eğitimlerin yanı sıra örgüt içi eğitimler verilmektedir. Yani hiyerarşik bir yapı ile karşı karşıya olmadığımız için her çalışana ilgili bölümde işi ile ilgili kendisinden daha tecrübeli çalışanlar tarafından iş öğretme açısından bilgi aktarımı sağlanır. Bana göre; çalışanlarımızın iş ile ilgili olan hatalarının tespit edilip bu hataların düzeltilmesinin sağlanması da bir eğitim şeklidir.”**

X6 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: **“Mesleki ve bireysel eğitimler haftalık olarak genel merkezimizdeki insan kaynakları birimi tarafından birim amirlerimize gönderilir. Uygulanma biçimi açıkça ifade edilir ve her birimin amiri ifade edildiği gibi kendi birimine bu eğitimleri uygular. Hem kurum hem de birey için oldukça etkili olan bu eğitimler, bireyleri daha farkında ve bilinçli bir hale getiriyor. Tabii bu durum kurumun çalışma performansını da yüksekte tutuyor.”**

X1 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: **“İşletmemizin mesleki eğitimlerinin başında iş başında eğitimler gelmektedir. Yeni işe giren çalışanlarımız için oryantasyon eğitimleri de verilmektedir. Çalışma hayatının her noktasında yaşanan ve belli bir süreden sonra maalesef ki oluşan tükenmişlik hissini bizler yine eğitimlerle ortadan kaldırıyoruz.”**

X5 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: ‘İşletmenin her türlü eğitim konusunda X5 Üniversite adı altında bir sistemi mevcuttur. Bu sistem X5’in tüm otellerinde aktif olarak kullanılmaktadır. Birimlerle ilgili iş tanımlama, yani mesleki eğitimlerimizde bu sistem üzerinden verilmektedir. Aynı zamanda çeşitli kariyer fırsatları da yine X5 otellerinin kendi oluşturduğu X5 Kariyer Sistemi üzerinden duyurulmaktadır.’

Soru 6: İşletmenin kariyer yönetimine dönük olarak uyguladığı kişisel gelişim eğitim konuları nelerdir?

İşletmelerin bu konuda uyguladığı kişisel gelişim eğitim konuları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| -Liderlik | - Çeşitli takım oyunları |
| -Etkili iletişim | - Şahsi yetenek tespiti |
| -Motivasyon | - Alkol ve farkındalık eğitimi |
| -Çatışma yönetimi | - Gıda ve hijyen eğitimi |
| -Misafirlerle etkili iletişim | -Ekip ruhu belirleme |
| -Otel hastalığı eğitimi | -Aidiyet ve memnuniyet eğitimi |
| -Zaman yönetimi | -Empati eğitimi |

Bu konuda otel yöneticilerinin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir:

X4 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: ‘Kişisel gelişimi destekleyen eğitimlere önem veriyoruz. Bu eğitimler otelimizde belirli zaman aralıklarında çalışanlarımıza verilir. Mesela zaman yönetimi eğitimi, çalışanlarımızın zamanlarını iyi kullanma konusunda oldukça etkili olan bir eğitim türüdür. Aidiyet bir iş yeri için olmazsa olmazdır. Bu yüzden aidiyet yükseltme eğitimimizde yine belirli dönemlerde çalışanlarımıza uygulanmaktadır. Ekip

ruhunu belirleme eğitimi yine çok etkili olan bir eğitim türüdür. Çünkü çalışma hayatında kalıcılığı sağlamak, iyi bir ekip ruhu oluşturmaktan geçmektedir. Yine otelimizde çeşitli takım oyunları ile çalışanlarımıza şahsi yetenek tespiti yapmaktayız.”

X2 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: “X2 oteller zinciri bünyesinde olan ve tüm dünya üzerindeki diğer bölgelerimizde de uygulanan dört aşamalı bir kişisel gelişim eğitimimiz vardır. Bu eğitimin asıl amacı, çalışan kişilerin yaptıkları işlerini kalben hissetmelerini sağlamaktır. Eğitimin takibi ve uygulanması her ne kadar zor ve zaman alıcı olsa da çok etkili bir eğitimidir. Bu eğitim aynı zamanda çalışanlarımızın kariyer planlarını izlememize de fırsat vermektedir. Bizim sektörümüzde en önemli olan şey, misafirlerimizle etkili ve doğru iletişim kurabilmektir. Bu eğitim aynı zamanda misafir ilişkilerine de katkı sağlamaktadır. Bütün bunlarla birlikte bu eğitim biz yöneticilere, her çalışanımızın kişisel gelişimini ve performanslarını da izleme imkanı vermektedir.”

X8 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: “Özellikle kişisel gelişim eğitimleri, çalışanların buldukları yerden daha iyi bir konuma gelebilmeleri adına önem taşır. Kurumsal işletmelerin tamamı da, bizim işletmemizde olduğu gibi, bu konu üzerinde büyük bir titizlikle dururlar. Bizim kişisel gelişim eğitimlerimiz; liderlik, etkili iletişim, motivasyon, çatışma yönetimi gibi konulardan oluşmaktadır. Bir işletmeden verim alabilmek için, öncelikle kişiye yatırım yapılması gerektiğinin de bilincindeyiz. Bu yüzden de çalışanlarımızın kişisel gelişimlerini eğitimlerimizle destekliyoruz.”

X7 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: “Otelimiz henüz çok yeni kurulan bir işletme olduğu için açıkçası çok çeşitli eğitimlerin verilmesine fırsat bulamadık. Ancak size geçen aylarda almış olduğumuz ‘otel hastalığı’ eğitiminden söz etmek isterim. Bu eğitim otelcilik sektöründe bana göre mutlaka alınması gereken bir eğitimidir. Eğitim, otel içerisinde özellikle sulardan bulaşan bazı hastalıklar konusunda bilinçlendirilmek amacıyla verilmiştir. Bizler ve tüm çalışanlarımız açısından oldukça etkili bir eğitim olmuştur. İlerleyen dönemlerde çalışanlarımızı daha detaylı eğitimlerle geliştirmek istiyoruz.”

Soru 7: İdeal bir kariyer yönetimi için önerileriniz nelerdir?

Yöneticilerin görüşlerine göre; ideal bir kariyer yönetimi öncelikle kişinin kendini geliştirmek istemesi ile başlamakta olup işletmelerin de bunu desteklemesi ile devam eden uzun soluklu bir süreçtir. Küçük çaplı işletmelerin bu konudaki önerileri; zincir otellerin işleyişini görmek, yöneticilerin tecrübelerinden faydalanmak ve bunların doğrultusunda buldukları konumu daha üst noktaya taşımak yönündedir. Bir diğer görüş ise; öncelikli olarak bireylerin işlerini sevmeleri, kişisel gelişime ve eğitime açık olmaları gerektiğidir.

Bu konuya başka görüş ise; işletmelerin iş görüşmelerinin kişiye özel yapılması gerektiğidir. Çünkü bir kişiyi doğru analiz etmenin ve hedeflerini doğru belirlemenin bireysel olarak kişiyi yakından tanımakla ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu durumda da ideal bir kariyer yönetimi ve takibi için, hem birim amirlerinin hem de insan kaynakları birimlerinin çalışanlarla ilgili gözlem yapması, çalışanların yeterliliklerinin hangi alana daha uygun olduğunu saptanmaları ve durum takiplerinin yapılması önemi diğer öneriler arasında yer almaktadır.

İdeal bir kariyer yönetimi için bireylerin ilk olarak eğitim hayatlarında bilinçlendirilmesi, kurumsallık kavramının ve bilincinin her anlamda yüksek olması, çalışma ortamında en önemli olgulardan bir tanesi olan ekip ruhunun hissettirilmesi farklı önerilerdir. Bunlarla birlikte, kişilerin özellikle terfi alırken kendi başarılarıyla bir yere gelmelerini, kişisel gelişim ve bilinçlenme adına eğitimler verilmesinin, kişinin kariyer hedeflerinde ilerlerken her fırsatta kendini geliştirmesinin, kurum içinde oluşan boş pozisyonların duyurulmasının gereklilikleri yine öneriler arasındadır.

Bireylerin kişisel gelişimlerinin kişisel gelişim koçları tarafından da izlenmesi gerektiği, takım çalışmasının daha baskın bir şekilde hissettirilmesi gerektiği, hedeflerin doğru ve düzgün bir şekilde belirlenmesi gerektiği, bireylerin kendi kişisel gelişimlerini de takip etmeleri gerektiği yönünde de öneriler bulunmaktadır. Ayrıca bir kariyer yolu seçerken, rakiplerin yoğunlukta olmadığı bölgelerde çalışmanın kişiye kariyer hedeflerine ulaşma konusunda büyük fayda sağladığı belirtilmiştir.

Kişilerin gerçekçi ve her konuda istekli olmaları gerektiği önemle belirtilmiştir. Kişilerin kariyer hedeflerinde beklentilerini doğru şekillendirmesi, doğru zamanda

doğru kişiye isteklerini belirtmesinin öneminden bahsedilmiştir. İşletmelerin de kariyer yönetimi konusuna önem vermelerinin, bu konuda oluşan fırsatları belirtmesinin ve bu konuya özen gösterilmesinin üzerinde durulmuştur. İşletme içinden yetkin kişilerin seçilmesinin önemi, her konuda net olunması, kurumsallık olgusunun var olması ve her anlamda birlik içinde çalışılması gerektiği de bu konuda belirtilen diğer öneriler arasındadır.

Bu konu hakkındaki otel yöneticilerinin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir:

X1 otelin Genel Müdürü: **“Kişinin en başta işini sevmesi gereklidir. Çünkü işini sevmeyele birlikte çalışkanlık düzeyi de artar. Her zaman maksimum değer elde etmek için çalışılması benim prensibimdir. Günümüzde her şey çok hızlı bir dönüşüme uğruyor ve bu yüzden de kişilerin yaşamlarının her alanında kendilerini güncel ve yeni tutabilmek adına eğitime çok önem vermeleri gereklidir. İdeal bir kariyer yönetimi için; bir vizyon belirlemeyi, fikirlere, yeniliğe ve açık bir düşünce yapısına sahip olmayı önerebilirim. En önemlisi kişi, iş hayatında ve kariyerinde ne istediğini bilmeli ve hedeflerini doğru belirlemelidir.”**

X5 otelin Genel Müdürü: **“İdeal bir kariyer yönetimi planlı bir şekilde yapılmış olmalıdır. Yöneticiler çalışanlarının geliştirilebilir yönlerini doğru tespit ederlerse, aynı zamanda doğru kişiye doğru yatırımı yapmış olacaklardır. Çalışanların kariyer süreçlerinin izlenmesi ve geribildirimler yapılması gereklidir. Ayrıca çalışanların kariyer hedeflerinde geldikleri noktanın analizi ve sürekli takibi de bu konuda büyük öneme sahiptir.”**

X4 otelin İnsan Kaynakları Müdürü: **“Bir kere en başta çalışanların fikirleri önemsenmeli ve mutlulukları sağlanmalıdır. Görev tanımları en başından doğru bir şekilde yapılmalıdır. Ekip ruhu çalışanlara aşlanarak onları ekibin her alanına dahil etmek çok önemlidir. İnsan kaynakları olarak iş analizleri düzenli bir şekilde yapılmalı, ücret planlaması eksiksiz ve ihmal edilmeden takip edilmelidir. Çalışanlara kişisel performans değerlemesi yapılmalıdır. Alınacak ve alınması gereken eğitimlerin tespiti doğru bir şekilde planlanmalıdır. Kişisel gelişime maksimum düzeyde önem verilmelidir. Kariyer yönetimi hem kişi hem de kurum**

açısından yapılmalıdır. İnsan kaynakları biriminin uzun vadedeki planlarının eksiksiz yapılması gereklidir.”

X2 otelin Genel Müdürü: “İlk olarak kişi ne istediğini bilmelidir. Kişinin, ilham almak adına hayattaki rol modelini doğru belirlemesi gereklidir. Kararlılığın önemi de bu noktada devreye girer. Kişinin kendi için belirlediği ve yapması gerekli olan her şeyi yapması gereklidir. Kişi hedeflerinde neden-sonuç ilişkisini doğru kurarsa, sonucunda yol haritasını da doğru belirlemiş olacaktır. Ayrıca kişisel gelişime çok önem verilmelidir. Gerekli olan bütün donanımlar bir şekilde elde edilmelidir. Kişi hayattaki önceliklerini doğru belirlemelidir. Ayrıca kişiler hayatta karşılarına çıkabilecek olan tüm engellere hazırlıklı olmalı, engelleri görünce pes etmemeleri gereklidir.”

Yukarıda ideal bir kariyer yönetimi için belirtilen hususlar özetle aşağıya çıkarılmıştır:

- Kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve isteğinin olması,
- İş görüşmelerinin kişiye özel yapılması,
- Çalışanların yeteneklerinin doğru tespiti,
- Düzenli yapılan performans değerlendirmeleri
- Ekip ruhunun hissettirilmesi, çalışanları sahiplenme,
- Kişisel gelişim eğitimlerinin artırılması,
- Kurum içi boş pozisyonların duyurulması,
- Kişisel ve mesleki gelişimin sürekli takip edilmesi,
- Kariyer fırsatlarının belirlenmesi ve işletmenin kariyer yollarını açık tutması,
- Yöneticilerin çalışanları desteklemesi,

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; soruların geneline X1,X2,X3,X4,X5 kodlu otellerde görüşülen kişilerin birbirine yakın cevaplar verdiği ve bu konuda izledikleri yollarında benzer olduğu gözlemlenmiştir. X6,X7,X8,X12,X15 kodlu otellerde görüşülen kişilerin mevcut pozisyonları gereği benzer cevaplar verdiklerine rastlanmıştır. X9,X10,X11,X13,X14 kodlu otellerde görüşülen kişilerin de kendi içlerinde yakın cevaplar verdiği gözlemlenmiştir. Bu grupların kendi içlerinde ayrılma sebebini, otellerin niteliği ve yıldız sayıları gibi kriterlerin etkilediği gözlemlenmiştir.

2.3. TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, konu ile ilgili önceden yapılan araştırmalar incelenip varsa bu araştırmayla benzerlikler, paralellikler veya aykırılıklar karşılaştırılacaktır.

Elmalı (2015) tarafından yapılan çalışmada, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetici ve alt birimlerde çalışan personelin, kariyer yönetimi, kariyer planlama ile kariyer geliştirme uygulamalarının motivasyon düzeylerine etkisini saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmada sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 134 katılımcıya anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Kariyer yönetiminin etkin olarak uygulandığı görüşü, çalışanların örgüte olan saygınlığını arttırmaktadır. Çalışanların ulaşabilecekleri makama yönelik olan kariyer basamakları ile terfi olanakları açık ve anlaşılır belirlenmez ise çalışan motivasyonu olumsuz olarak etkilenmektedir. İşletme içinde uygulanan hizmet içi eğitimlerin çalışanların gelişimlerini ve motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, kurumların eğitim ve geliştirme faaliyetlerini uygulamaları çalışanların kuruma olan bağlılıkları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Çalışanların, mesleki ilerleme ve gelişimlerine destek verilmesi, kişilik özelliklerinin, ilgi ve tercihlerinin ortaya çıkarılıp değerlendirilmesi ve kariyer yönetimi uygulamalarının süreklilik arz etmesi çalışanlarda memnuniyet oluşturmaktadır. Çalışanlar, kendilerini geliştirme imkanı buldukları için kendilerini kurumun değerli bir üyesi olarak hissetmektedirler.

Bu bağlamda, Elmalı'nın bulguları ile bu araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Çünkü, bu araştırmada yapılan görüşmeler doğrultusunda otel yöneticilerinden edinilen bilgiler arasında yer alan; çalışanlara yapılan yatırımların hem işletmeyi hem de çalışanları başarıya götürdüğü görüşü, işletme içinde verilen eğitimlerin çalışanların motivasyon düzeylerini ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırdığı görüşü, çalışanlara yöneticileri tarafından verilen desteklerin çalışan memnuniyetini yükselttiği görüşü Elmalı'nın bulgularıyla örtüşmektedir.

Çilingir (2014) tarafından yapılan çalışmada, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada, Osmaniye

ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 16 şube çalışanına, toplamda 207 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Çalışanlar kendilerine değer verildiğinde yaptıkları işe daha da sahip çıkmakta ve başarılarının takdir edilmesi onların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Örgütlerin, kariyer yönetimi uygulamalarını sadece maddi kaynak geliştirmek için değil, aynı zamanda beşeri kaynaklarını geliştirmek için de kullandıkları bilgisine ulaşılmıştır. Kariyer yönetimi uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda Çilingir'in elde ettiği, değer gören çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı bulgusu ile bu araştırmanın, kendini değerli hissedenden çalışanların örgütte olan kalıcılıkları bulgusu örtüşmektedir. Otel işletmeleri yöneticileri, değer gören çalışanların motivasyon düzeylerinde oluşan artışın, verimliliklerini ve örgüte olan bağlılıklarını da olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Berhumoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada iki amaç bulunmaktadır. Birincisi, kariyer yönetiminin teorik bağlantıları incelenerek literatüre katkı sağlamaktır. İkincisi ise, çalışmanın kapsamına giren bir sanayi kuruluşunda mevcut olan kariyer yönetimi modeli yerine yeni bir model olarak ele alınan ve çalışanlara sunulan kariyer yönetimi modelinin, çalışanlar tarafından nasıl karşılandığının öğrenilmesidir. Çalışmada, Mersin ili Tarsus ilçesinde kauçuk sanayisinde görev yapan bir işletmenin, beyaz yakalı profiline sahip 80 çalışanına anket uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir firmada görev yapan beyaz yakalı personellerin, mevcut kariyer yönetimi modeli yerine uygulanması planlanan yeni kariyer yönetimi modelini benimsediği sonucuna varılmıştır. Ancak, yeni kariyer planlamasının kendilerine neler getireceğini bilmediklerinden dolayı çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerden sadece yaş gruplarından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Çalışmada, kariyer yönetimi sisteminin ve modelinin kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmeler için ve işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşması, pazardaki rekabet gücünü arttırması için son derece önem taşıdığı sonuçlarına varılmıştır.

Bu bağlamda, Berhumoğlu'nun kurumsallaşma yolunda olan işletmelerin uzun vadede olan planlarına ulaşmalarını ve sektörde rekabet güçlerini arttırmalarını sağlayan olgunun yine kariyer yönetimi sistemiyle mümkün olacağı bulgusu elde edilmiştir. Bu çalışmada da otel yöneticileriyle yapılan görüşmeler doğrultusunda elde edilen, kariyer yönetiminin doğru ve düzenli yapılması durumunda piyasada rekabet etme gücünü artacağı ve işletme başarısının yükseleceği bulguları örtüşmektedir.

Aslan (2012) tarafından yapılan çalışmada, kariyer yönetimi ile işe alım ve eğitim fonksiyonları arasındaki ilişkiyi incelenmek amaçlanmıştır. Çalışmada, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin "Mavi Yakalı Kariyer Yönetim Sistemi" incelenmiştir. Çalışma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Kariyer yönetiminin başarısı, diğer insan kaynakları uygulamaları olan işe alım süreci ve eğitim fonksiyonları ile de yakından ilişkilidir. İncelenen şirket kullandığı kariyer yönetimi sisteminde bazı eksiklikler görmüş ve yenileme ihtiyacı hissetmiştir. Sistemini yenileme yoluna giden şirket görevleri açık ve net şekilde ortaya koymaya özen göstererek, çalışanların gelecekte şirket içinde yükselebilecekleri pozisyonları net olarak ifade etmiştir. Bu yenilikle işe alım kategorilerini de gözden geçirmiş, kariyer yönetim sistemini devreye sokmuş ve kariyer haritalarını oluşturmuştur. Şirket içinde çalışanları eğitimlerle destekleme kararı alınmıştır. Çalışmada, kariyer yönetiminin başarısının, diğer insan kaynakları fonksiyonları ile yakından ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu bağlamda, Aslan'ın bulguları ile bu araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Çünkü, yapılan görüşmelerde otel yöneticilerinin ideal bir kariyer yönetimi için sundukları öneriler; çalışanların çeşitli eğitimlerle desteklenmesi gerektiği, görevlerinin açık ve net bir şekilde ifade edilmesi gerektiği ve kariyer yönetimi başarısının işletmenin diğer birimleri ile olan ilişkisine bağlı olduğu yönündedir.

Gerek (2009) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel kariyer yönetiminin tekstil işletmelerinde nasıl ve ne derece uygulandığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmada, İSO'ya kayıtlı, İstanbul'da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli, özel sektöre ait olan tekstil işletmeleri incelenmiştir. Tekstil işletmelerine 150 adet anket

formu teslim edilmiş olup toplamda geçerli 66 anket elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

İşletmelerdeki kariyer yönetimi uygulamasının (%63,6) yüksek olduğu saptanmıştır. Kariyer planlama ve kariyer geliştirme; kariyer yönetimi üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda, Gerek'in bulguları ile bu araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, kariyer yönetimi uygulamalarını etkin bir şekilde uygulayan işletmelerin kariyer planlama ve kariyer geliştirme süreçlerinin daha profesyonel ve başarılı bir şekilde yönetildiği bilgi elde edilmiştir.

Kılıç ve Öztürk (2009) tarafından yapılan çalışmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde, kariyer yönetimi sistemine (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ilişkin çalışanların görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, Türkiye'de çeşitli illerde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerden toplam 1084 geçerli anket elde edilmiştir. Çalışmanın sonucu aşağıdaki gibidir:

Beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye göre kariyer yönetiminin daha yüksek düzeyde uygulandığı tespit edilmiştir. Çalışma neticesinde kariyer yönetimi uygulama faaliyetlerinden özellikle terfi sistemlerinin çalışanların niteliklerine göre adil bir biçimde uygulanması önerisi sunulmuştur. Kariyer planlama uygulamalarında, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların görev ve sorumluluklarının dağılımı, o iş için gereken bilgi, yetenek ve deneyimlerin tespit edilmesinin gerekli olduğu önerisi sunulmuştur. Kariyer geliştirme uygulamaları çerçevesinde, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara mesleki gelişim eğitim programları birimlere ve kariyer hedeflerine göre düzenlemesinin gerekli olduğu önerisi sunulmuştur.

Bu bağlamda, Kılıç ve Öztürk'ün bulguları ile bu araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, uluslararası ve zincir otellerde (beş yıldızlı) kariyer yönetiminin yüksek düzeyde uygulandığı bilgisi elde edilmiştir. Kariyer geliştirme ve kariyer planlama süreçlerinin düzgün

ilerleyebilmesi için doğru terfi sistemleri ve çalışanların görev dağılımlarının net olması yönünde önerilere rastlanmıştır. Kariyer planlama ve kariyer geliştirme için de, çalışanların bilgi, yetenek ve deneyimlerinin doğru tespit edilmesinin gerekliliği ile karşılaşmıştır.

Yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, bireyler ve örgütler ortak bir paydada buluşmak adına her alanda birlikte hareket etmek zorundadırlar. Örgütlerin, özellikle çalışanlarının bireysel kariyer gelişimlerine destek olacak yöntemleri izlemelerinin ve örgütsel kariyer gelişimlerini de ön planda tutmalarının önemi ortaya çıkmıştır. Bu sayede çalışanlarının da örgüte bağlı bireyler haline gelmeleri mümkün olacaktır. Araştırmaların genelinde çalışana değer verildiği sürece hem iş hem de bireysel verimlilikte artış saptanmaktadır. Çalışanların, çalıştıkları işletmelere bağlılıklarını sağlayan olguların, yöneticileri ve işverenleri tarafından destek görme ve aidiyet duygusu olduğu görülmüştür. Kariyer yönetimi sistemini etkin bir şekilde uygulayan işletmelerin, kariyer planlama ve kariyer geliştirme süreçlerini de başarılı bir şekilde yönettikleri görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetiminin önemli basamaklarından bir tanesi kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi insan kaynakları planlaması ile koordineli bir şekilde yürütülmektedir. Örgütün geleceğe yönelik hedef ve politikalarını değerlendirerek, örgütte çalışan bireylerin hedefleriyle ortak noktada birleşimini sağlayan da kariyer yönetimidir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışına göre; insan üretim fonksiyonları içinde en değerlisidir. İnsan faktörü bu derece önemli bir nokta iken, örgütün etkinliği ve verimliliği de aslında bir bakıma insanın verimliliğine bağlı bir hale gelmektedir. Bu şartlar altında, insan faktörünün tüm ihtiyaçları dikkate alınarak bu ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. İnsanın etkinliği ve verimliliği, kendi performans düzeyini arttırırken örgütün performans düzeyini de aynı oranda yükseltmektedir. Çalışanların en önemli ihtiyaçlarından bir tanesinin başında kariyer yapma isteği gelmektedir. Örgütsel ve bireysel amaç ve hedeflerin gerçeğe dönüşmesinde de kariyer yönetimi önemli bir araç konumundadır. Bu sebeple örgütün ve çalışanların kariyer hedefleri ortak bir paydada buluşturulmalıdır. Buna ulaşmanın birinci basamağı ise etkili bir kariyer yönetimi anlayışından geçmektedir.

Çağın koşulları gereği rekabet ortamının hızlı gelişmesi ve bilgi seviyesinin yükselmesiyle örgüt kültürlerinde de çeşitli değişim ve dönüşümlere gidilmiştir. Örgütler, rakipleri karşısında fark yaratabilmek adına örgüt birimlerini etkin bir şekilde kullanma yollarına gitmektedirler. Bu sebeple örgütler insan kaynakları birimlerine daha çok önem vermektedirler. Bu bağlamda, etkili bir kariyer yönetimiyle örgütün verimliliği ve performansı yükseltilebilmektedir. Kariyer yönetiminin başarılı sonuçlanması, bireyin iş birliğine yatkın, dürüst ilişkiler içinde olmasına ve kariyer hedeflerine ulaşma çabasının olmasına bağlıdır. Örgütün bu süreçte başarılı olabilmesi, çalışanlarına hangi olanakları sunduğuna ve ilerleyen zamanlarda örgüt olarak nerede olmak istediğini doğru tespit etmesine bağlıdır. Örgütün koyduğu hedeflere ulaşma konusunda doğru bir planlama yapabilme ve zamanı iyi yönetebilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Bu noktada örgüt, çalışanlarının kariyer yollarını açık tutmalı ve

bu yolda ilerlemek isteyen çalışanlarının sahip olduğu beceri ve yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olması gerekmektedir. Böylece örgüt hem kendi başarısını hem de çalışanlarının başarısını yükseltmiş olacaktır. Örgütün bu bağlamda diğer bir görevi de, gelecekte olması gereken konumunu ve bu yolda yapılacak mevcut ve potansiyel işleri açık bir şekilde belirlemesidir. Örgüt bu süreçte, çalışanlarına performans değerlendirme, iletişim ağlarının etkinliği, örgüt kültürü, kriz yönetimi, karar verme teknikleri gibi hususlarda katkı sağlamalıdır. Kariyer yönetimiyle örgütler, sadece çalışma, üretim ve yönetim sürecini yönetme alanı olmaktan çıkıp aynı zamanda bu konuda gereken eğitim ve geliştirmenin yapıldığı kurumlar haline gelmektedirler.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, uluslararası ve zincir otellerin kariyer yönetimi konusuna büyük önem verdikleri ve bu konudaki çalışmalarını her geçen gün geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kariyer yönetimi sadece çalışan açısından değil örgüt açısından da ele alınmaktadır. Örgüt yöneticileri, başarılarının çalışanlarının kalitesinden geldiği görüşüne inandıkları için, en başta insana yatırım yapılması gerektiğinin de farkındadırlar. Kurumsal ve uluslararası çalışan otellerin başarılarının sebebinin de yine insana yapılan yatırımdan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nitelikte olan otellerin, kariyer yönetimi uygulamalarına önem verdikleri ve kariyer yönetiminin maksimum düzeyde uygulayıp yine maksimum verimlilik elde etme hedeflerinin olduğu bulgular arasında yer almaktadır. Ulusal ve bahsedilen otellere nazaran daha küçük çaplı olan oteller ise, kariyer yönetiminin önemini bilincinde oldukları fakat uygulama kısmında henüz profesyonel olamadıkları gözlemlenmiştir.

Kariyer yönetimi sürecini başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin, çalışanlarının da daha nitelikli bir noktaya geldikleri tespit edilmiştir. Çalışanın başarısının yükselmesi ile işletmenin başarısının da olumlu yönde etkilendiği bilgisine ulaşılmıştır.

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve yöneticilerin tecrübeleri doğrultusunda kariyer yönetimi konusunun; özellikle son dönemlerde oldukça sık gündeme gelmekte olduğu, işletmelerin ve çalışanların iş hayatında ilerlemelerine yardımcı bir olgu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı, işletmelerin özellikle insan kaynakları birimlerinde kariyer süreçlerini etkili bir şekilde yönetmeleri, hem işletmenin hem de çalışanların başarı düzeylerini yükselteceği için bu konuya önem

verilmesi önerilmektedir. İnsan kaynakları birimi işletmeler için önem taşır. Çünkü işletme, işveren ve çalışan arasındaki denge noktasıdır. İnsan bütün bunların parçası olmasından dolayı, öncelikle insana yatırım yapılması gerektiği önerisiyle karşılaşılmaktadır. Kariyer yönetimi, insan kaynakları birimleri tarafından etkin bir şekilde yönetildiği takdirde, rakipler karşısında fark yaratma imkanı vermektedir.

3.1. İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ KONUSUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yapılan araştırmada otel yöneticileri ile görüşmeler sonucunda; kariyer yönetimi konusu, sektör bazında ve bölgesel konum gereği ele alındığında karşılaşılan en önemli sorunun yabancı dil yetersizliği olduğu ile karşılaşılmıştır. Bununla birlikte sektörde nitelikli çalışan bulma sorunu tespit edilmiştir. Sürekli olarak tecrübesiz personel yetiştirme sorunu ile karşı karşıya kalan işletmelere bu durum bir dezavantaj olarak geri dönmektedir.

Kariyer yönetimi konusunda karşılaşılan farklı bir sorun ise, herhangi bir pozisyon için belirlenen çalışana birtakım yatırımlar yapıldığı halde işten ayrılması durumudur. Yapılan bu yatırımlar sonucunda, çalışanın farklı bir iş fırsatı yakalamasıyla birlikte performans değerlendirme süreçleri ve kariyer planları kesintiye uğrar. Bu kesintiler de işletmeye zaman kaybı olarak dönmektedir. Kişisel yetersizlik konusu ise bir diğer sorun olarak saptanmıştır. Çalışandan beklenen performansın alınamaması işletme için zaman kaybına sebep olmaktadır.

Kariyer yönetimi konusunda farklı bir sorun ise kişisel isteksizlikler olarak belirlenmiştir. Geleceğini ve kariyer hedeflerini doğru planlayamayan kişiler genellikle bu isteksizliği yaşamaktadır. Kariyer yönetimi konusunda kişisel tatminsizlikler de sorunlar arasında yer almaktadır. İşletmelerde çalışanların kalıcılıklarının olmaması sonucunda, çalışanlara yapılan kariyer planlarının da başarısızlıkla sonuçlandığı bilgisine ulaşılmıştır. Bunlarla birlikte yanlış yapılan terfi politikaları ve plansız olan ücretlendirme konusu da önemli sorunlar arasında yer almaktadır.

Ulusal nitelikte ve tam anlamıyla kurumsallaşamamış otellerin bu konuda yaşadığı sorun ise, kariyer yönetimi uygulamalarını etkili ve sağlıklı bir şekilde uygulayamamaktan kaynaklanmaktadır. Yine bunun benzeri işletmelerde kurumsallaşamamanın getirdiği bir diğer sorun, iş bölümü ve uzmanlaşma eksikliğidir. Bunların yanı sıra maliyet engeli de bu işletmelerde sorun teşkil etmektedir.

Yukarıda belirtilen kariyer yönetimi konusunda karşılaşılan sorunlar özetle aşağıya çıkarılmıştır:

- Sektör bazında ve bölgesel konumdan kaynaklı en önemli sorun yabancı dil yetersizliği,
- Nitelikli çalışan bulma,
- Çalışandan beklenen performansın alınamaması,
- Çalışanların farklı bir iş fırsatı karşısında mevcut işlerinden ansızın ayrılmaları,
- Kişisel isteksizlikler, geleceği ve kariyeri doğru planlayamama,
- Yanlış yapılan terfi politikaları ve plansız ücretlendirme,
- Ulusal otellerde iş bölümü ve uzmanlaşma eksikliği, maliyet engeldir.

3.2. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Yapılan araştırma ışığında ve elde edilen bulgular sayesinde, kariyer yönetimi konusunda karşılaşılan sorunlara yukarıdaki bölümde yer verilmiştir. Bu sorunlara karşı olası çözüm önerileri şöyle sıralanabilir:

İnsan kaynakları birimleri işletmede çalışan, işveren ve yöneticiler arasında denge kurmalıdır. İK birimleri, çalışanların hedefleri ile kurumların amaçlarını bütünleştirmelidir. İşletme içinde adil bir ücretlendirme sistemi olmalı ve çalışanlar için risk analizleri doğru bir şekilde tespit edilmelidir. İşletmede aidiyet duygusunu oluşturabilmek, çalışanların işyerine bağlılığını ve işine olan sadakatini de arttırdığı için bu konuya önem verilmelidir.

Yöneticiler kişilerin geliştirilebilir yönlerini doğru tespit etmeli ve doğru kişiye doğru yatırım yapmalıdır. Kişinin kariyerinin izlenmesi ve çeşitli geribildirimlerin yapılması önemle üzerinde durulması gereken bir başka konudur. Kişinin kariyerinde

geldiği noktanın izlenmesi ve analiz edilmesi bu süreci tamamlamak adına önem taşımaktadır.

İşletmeler performans değerlendirme konusuna önem vermeli, bu sistemi düzenli bir şekilde kurmalı ve uygulamalıdır. Bununla birlikte çalışanların kişilik analizleri ve kişisel yeterliliklerin tespiti doğru bir biçimde yapılmalıdır. Yöneticiler, çalışanlara işletmede içindeki ekip ruhunu ve aidiyet duygusunu derinden hissettirilmelidir. Bu durum çalışanların verimlilik düzeyinde olumlu sonuçlar almaya yardımcı olacaktır.

Çalışanlar iş hayatlarında başarıyı yakalayabilmek için öncelikle olarak kariyer hedeflerini doğru şekillendirmelidir. Kariyer hedeflerine ilerleme yolunda ne istediğini bilen kişiler için bu süreç daha verimli geçmektedir. Aynı zamanda kişisel gelişim konusuna açık olunmalı ve hayat boyu çeşitli eğitimlerle kişisel gelişim desteklenmelidir. Kariyer hedeflerinde ilerleyen kişilere yöneticileri tarafından destek verilmesi ve yol gösterilmesi yine önemli öneriler arasında yer almaktadır.

Yapılan bu araştırmanın örnekleminde yer alan uluslararası ve zincir işletmelerin kariyeri oldukça etkili bir biçimde yönettiği bilgisi saptandığından dolayı, ulusal ve küçük çaplı işletmelerinde bu konuya önem vermeleri gerektiği düşünölmektedir.

Yukarıda belirtilen kariyer yönetimi konusunda karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri özetle aşağıya çıkarılmıştır:

- İnsan kaynakları birimleri çalışan, yönetici ve işveren arasında denge kurmalıdır.
- İşletme içinde adil bir ücretlendirme sistemi olmalıdır.
- Çalışanların risk analizleri doğru yapılmalıdır.
- İşyerinde ekip ruhu ve aidiyet duygusu hissettirilmelidir.
- Yöneticiler kişilerin geliştirilebilir yönlerini doğru tespit etmelidir.
- Çalışanların kariyerlerinde geldikleri nokta sürekli izlenmelidir.
- İşletmeler performans değerlendirme konusuna önem verilmelidir.
- Bireysel kariyer hedefleri doğru şekillendirilmelidir.
- Kişisel gelişime önem verilmelidir.
- Çalışanlar hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir.
- Çalışanlar yöneticileri tarafından desteklenmeli, yol gösterilmelidir.
- İşletme içinde kariyer yolları açık tutulmalıdır.

Bu araştırma, nitel bir araştırma olup ilerleyen dönemlerde zamana bağlı olarak bulguların değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir. Akademik anlamda bu araştırmayı revize edip genişletmek isteyen araştırmacıların, sektör gereği çeşitlilik görme hedefi olur ise farklı bir ilde farklı örneklem belirleyerek araştırmayı yürütmelerinde fayda olacaktır. Yine araştırmacıların bu konuda öncelikle olarak yabancı kaynaklardan daha fazla yararlanması önemli avantajlar sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Akgeyik, Tekin ve diğeri. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Anafarta, Nilgün (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 3 (1), 115-128.
- Arçelik. (TY). *Performans ve Yetenek Yönetimi*. 10 18, 2017 tarihinde www.arcelik-lg.com.tr: <http://www.arcelik-lg.com.tr/insan-kaynaklari/arcelik-lg-kariyer> adresinden alındı
- Aslan, Gamze (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Ayan, Filiz (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Aydemir, Nilgün (1995). 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. İstanbul: TUGİAD Yayınevi.
- Aytaç, Serpil (2006). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. İstanbul: Ezgi Kitapevi.
- Aytaç, Serpil (1997). *Çalışma Yaşamındaki Kariyer*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Kitapevi.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Berhumoğlu, Hande (2013). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bir Sanayi Kuruluşunda Kariyer Yönetimi Modeli ve Uygulanabilirliği. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* . Mersin: Çağ Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Bingöl, Dursun (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Brousseau, Kenneth R. ve diğeri. (1996). Career Pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive* , 10 (4), 1-19.
- Budak, Gönül (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Fakülteler Kitapevi.
- Büyüköztürk, Şener (2012, 5 14). *Örnekleme Yöntemleri*. 07 06, 2018 tarihinde [w3.balikesir.edu.tr: http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf](http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf) adresinden alındı

Common, Richard (2011). Human Resources Management and Development. *Centre For Financial and Management Studies* .

Çiftçi, Birgül (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitapevi.

Çilingir, Nilgün (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* . Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı.

Deniz, Mehmet ve Ünal, Ahmet (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *e-Journal of New World Sciences Academy* , 2 (2), 101-119.

Dikili, Ali (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 17 (2), 473-484.

Doğan, Selen, ve Demiral, Özge (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 17 (3), 145-166.

Dündar, Gönen (2015). *Kariyer Gelişimi* . Ankara: Beta Yayıncılık.

Elmalı, Musa (2015). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği). *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* . Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı.

Ersen, Haldun (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi; Verimli ve Etkili Olmanın Yolu*. İstanbul: Sim Matbaacılık.

Eryiğit, Süleyman (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş Dergisi* , 6 (1), 1-26.

Garih, Üzeyir (2003). *İş Hayatından Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Gerek, Meltem (2009). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* . Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı.

Glueck, William (1985). *Personel Management; A Diagnostic Approach*. Business Publication.

Gümüş, Sefer ve Sezgin, Beşir (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gürüz, Demet ve Özdemir Yaylacı, Gaye (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Hackman, J. Richard ve Suttle, J. Llyod (1977). *Improving Life At Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. California: Goodyear Publishing Company.

İrmiş, Ayşe ve Bayrak, Sabahat (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 177-186.

Jyothi ve Venkatesh (2012). *Human Resources Management*. India: Oxford University Press.

Kalkandelen, Hayrettin (1972). *Personel Yönetimi*. Ankara: Şenyuva Matbaası.

Karataş, Zeki (2010). Karşılaştırmalı Araştırma Teknikleri Doktora Dersi Ödevi Kitap Özet. R. Altunışık, R. Çoşkun, S. Bayraktaroğlu, ve E. Yıldırım içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 73-106). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Kılıç, Gonca ve Öztürk, Yüksel (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* , 20 (1), 45-60.

Koç, Holding (TY). *Performans Yönetimi*. 10 18, 2017 tarihinde www.koc.com.tr: <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkında/insan-kaynaklari/performans-yonetimi> adresinden alındı

Okakın, Neslihan (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Özgen, Hüseyin, ve Yalçın, Azmi (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Ankara: Akademisyen Kitapevi.

Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim, ve Yalçın, Azmi (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitapevi.

Palmer, Margaret, ve Winters, Kenneth T. (1993). *İnsan Kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.

Polat, Fatma Büşra, Ardıç, Kadir, ve Özdemir, Yasemin. (2016). Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sakarya Devlet Okulları Örneği. *The Journal Of Business Science* , 4 (1), 29-65.

Ramazani, Jalal, ve Jergeas, George (2005). Project Managers and The Journey From Good to Great: The Benefits of Investment in Project Management Training and Education. *International Journal of Project Management* 33 , 41-52.

Sabuncuoğlu, Barbaros (2003). Hizmet Yönetiminde Örgütsel Kariyer Yönetimi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* . Erzurum: Atatürk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Seymen, Aytemiz Oya (2002). Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi* , 13 (1), 15-26.
- Soysal, Abdullah (2007). *Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme*. İstanbul: Gazi Kitapevi.
- Şahinöz, Saika (2006). Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurum Kültürünün Yeri ve Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Ana Bilim Dalı.
- Şimşek, Ertan (2010). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Vizyoner Yayıncılık.
- Şimşek, M. Şerif, ve Öge, H. Serdar (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tahiroğlu, Figen (2002). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tekinay, Aslı (TY). *Şirket İçi Hareketle Kariyer Yönetimi*. 18 10, 2017 tarihinde [www.capital.com.tr: http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/sirket-ici-hareketle-kariyer-yonetimi-haberdetay-3528](http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/sirket-ici-hareketle-kariyer-yonetimi-haberdetay-3528) adresinden alındı
- Tortop, Nuri (1982). *Personel Yönetimi*. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Tunçer, Polat (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1) , 203-233.
- Tunçer, Polat (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Turkcell (TY). *Kariyer Süreçleri*. 10 18, 2017 tarihinde [www.turkcell.com.tr: http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/daha-fazla-kariyer](http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/daha-fazla-kariyer) adresinden alındı
- Türnüklü, Abbas (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 6 (4), 543-559.
- Ünver, Yeşim (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri. *Dönem Projesi* . Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walker, James (1992). *Human Resources Strategy*. NewYork: Mc Graw Hill Book.
- Whymark, Kathryn, ve Ellis, Steve (1999). Whose Career is it Anyway? Options for Career Management in Flatter Organization Structures. *Career Development International* , 4 (2), 117-120.

EKLER

1. **Ek-A:** Yüz Yüze Görüşme Protokolü Soruları.....86



Ek-A: Yüz Yüze Görüşme Protokolü Soruları

1. Kariyer yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Kariyer planlamasının işyerine katkıları nelerdir?
3. Kariyer planlamasının çalışanlara katkıları nelerdir?
4. Kariyer yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
5. İşletmenin kariyer yönetimine dönük olarak uyguladığı mesleki eğitim konuları nelerdir?
6. İşletmenin kariyer yönetimine dönük olarak uyguladığı kişisel gelişim eğitim konuları nelerdir?
7. İdeal bir kariyer yönetimi için önerileriniz nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Adalet Gizem ÇELİKMASAT

Doğum Yeri ve Tarihi : KONYA/22.05.1991

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi – Uluslararası Ticaret - 2014

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi – İşletme - 2018

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Rusça

Bilimsel Faaliyetleri : Yüksek Lisans Tezi

İş Deneyimi

Stajlar : Bürotime Ofis Mobilyaları Konya - Satış ve Pazarlama Stajı

Akvarr Inc. Fairfax, VA, ABD – Pazarlama Stajı

Çalıştığı Kurumlar : KTO Karatay Üniversitesi - Öğrenci İşleri Koordinatörlüğü

İletişim

E-Posta Adresi : gizemcelikmasat@gmail.com

Tarih : 20.06.2018