

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE BİR SANAYİ
KURULUŞUNDA KARIYER YÖNETİMİ MODELİ VE UYGULANABİLİRLİĞİ

TEZİ YAZAN

Hande BERHUMOĞLU

TEZ DANİSMANI

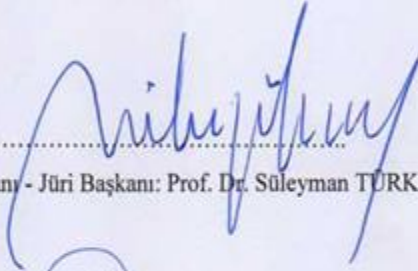
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

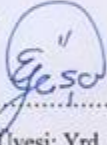
MERSİN, MAYIS 2013

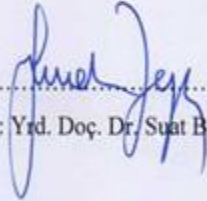
T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

"TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE BİR SANAYİ KURULUŞUNDA
KARİYER YÖNETİMİ MODELİ VE UYGULANABİLİRLİĞİ" başlıklı bu tez çalışması
jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

.....


Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

.....

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA

.....

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

.....

21 / 05 / 2013

Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Çalışma hayatında tüm önemli değişimlerin ve gelişimlerin insanla mümkün olması çalışan insanın değerini bir kez daha artırırken; günümüzde insan kaynağının en iyi biçimde ve etkin yönetilmesi oldukça önem kazanıyor.

Bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlaması ve başarı elde edebilmesi amacıyla üstlendiği tüm görevler kariyer kavramıyla açıklanmaktadır. Çalışanların bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri arasında uyum sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesi için geliştirilmesi ve ilerleme olanaklarının tanınması gereklidir. Bu açıdan kariyer yönetimi modelinin gerek örgüt performansı için gerekse de bireylerin performansı açısından önemlidir.

Tez konusunu seçmemde beni teşvik eden, her konuda yönlendiren ve yoğun akademik çalışmaları arasında benden kıymetli zamanını esirgemeyen, Çağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan'ı olan Sayın Hocam Prof. Dr. Süleyman TÜRKEKEL'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve birikimlerini aktaran tüm Çağ Üniversitesi öğretim görevlilerine sonsuz teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince beni her zaman teşvik edip, her konuda destekleyen sevgili aileme teşekkür ederim.

21.05.2013

Hande BERHUMOĞLU

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE BİR SANAYİ KURULUŞUNDA KARIYER YÖNETİMİ MODELİ VE UYGULANABİLİRLİĞİ

Hande BERHUMOĞLU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

Mayıs 2013, 90 sayfa

Yönetim ve sosyal alandaki sürekli değişim ve gelişim örgütleri ve çalışanları büyük ölçülerde etkilemektedir. Toplam Kalite Yönetim (TKY) felsefesini benimseyen örgütler tüm bu gelişmeleri , değişimleri takip etmek ve kaliteli ürün, hizmet üretmek için ve çalışan performansının sürekli iyileştirilmesi için gereken faaliyetlere önem verirler. Bir kurumun tüm bu faaliyetleri yürütmesi, başarıyı yakalaması ve varlığını sürdürebilmesi için sahip olduğu kaynakların yeterli ve etkin olması gerekmektedir. Bir kurum için bu kaynakların en başında “insan” gelmektedir.

TKY felsefesi ile son zamanlarda özellikle kurumsallaşma yolunda orta ve büyük ölçekli işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları departmanları gittikçe daha önemli görevler üstlenmektedirler. Örgütler çalışanlara yapılan kısa, orta ve uzun vadeli yatırımların İşletmenin üretkenliğine, kaliteli ürün ve hizmet üretme başarısına ve imajına yapacağı etkileri fark etmeye başlamıştır. Bu nedenle işletmeler çalışanların teknik, yönetsel ve sosyal gelişimleri için pek çok program ve faaliyetler uygulamaktadırlar. Bir başka deyişle, günümüzde örgütler çalışanlarını motive etmek, verimliliği arttırmak, sahip oldukları insan kaynağının potansiyelini geliştirmek ve orta ve uzun vadeli şirket hedeflerine ulaşmak için daha fazla sorumluluk almaktadır. Bu yüzden de özellikle son yıllarda kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi ile ilgili konular yönetim ve insan kaynakları literatüründe gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Kariyerle ilgili kavramlar pek çok araştırmaya konu olmaktadır.

Bu çalışmada, kariyer kavramı bireysel ve örgütsel açılardan incelenecektir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi çerçevesinde, insan kaynakları süreçlerinden kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi ile ilgili pek çok konu anlatılmaya

alışılmıştır. Ayrıca, bir sanayi kuruluşunda şirketin temel büyüme, genişleme ve global pazarda rekabet edilebilirliğinin sürdürme şartlarını nasıl karşılayacağına yönelik örnek bir kariyer yönetimi modeli oluşturulmuş ve uygulanabilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma 2013 yılında Mersin ili Tarsus ilçesinde kauçuk sanayinde görev yapan beyaz yakalı profiline sahip kişiler üzerine uygulanmıştır. Çalışma da mevcut kariyer yönetimi ile yeni tasarlanan kariyer modeline çalışanların bakışı ölçülmesi amaçlanmıştır.

Çalışma da anket uygulaması yapılmıştır. Veri elde edilme adına çalışma kapsamına giren kauçuk sanayinde beyaz yaka profili ile görev yapan 97 kişiye anket uygulanmak istenmiştir. Ancak anketin uygulanacağı gün içerisinde toplam 80 beyaz yaka profiline ulaşılmıştır. Örneklem seçilirken hedeflenen kişilere ulaşılması açısından analizin geçerlilik ve güvenilirliği vardır.

Çalışmada yöntem olarak ki kare testi ya da fisher testi ile normal dağılım gösteren parametrelerde Student t testi ve Tek yönlü varyans analizi, normal dağılım göstermeyen parametrelerde ise Mann Whitney U testi ile Kruscall Wallis testleri kullanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modelinde beyaz yaka çalışanların yaş gruplarına göre istatistik olarak anlamlı farklılıklara sahip olduğu anlaşılmıştır ($p < 0,05$).

Anahtar Kelime: Kariyer, Kariyer yönetimi, Kariyer planlaması, Kariyer geliştirme

ABSTRACT

A SAMPLE MODEL OF CAREER MANAGEMENT AND ITS APPLICABILITY IN AN INDUSTRIAL COMPANY IN ACCORDANCE WITH TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Hande BERHUMOĞLU

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

May 2013, 90 pages

Continuous change and development in the fields of management and social issues have significant effects on organizations and employees. Organizations that adopt the philosophy of Total Quality Management (TQM), place emphasis on following all these changes and developments and activities which are required for bringing out high-quality products or services and improving the employees' performances continuously. In order for an organization to carry out all these activities, be successful and continue its existence, the resources that belong to the organization have to be enough and effective. "Human" is at the top of these resources for an organization.

Through the medium of the philosophy of TQM, the Human Resources Departments that are active within medium and big-sized businesses have been undertaking more important roles recently towards the institutionalization. Organizations have started to realize the significance of short, medium and long-term investments on the employees on the productivity of the organization, achievement of bringing out high-quality products and services and the image of the organization. Thus, organizations, today, conduct plenty of programs and activities for their employees' technical, managerial and social developments. In other words, organizations take more responsibilities to motivate their employees, to increase the productivity, to improve the potential of the human resources they have and to meet the medium and long-term targets of the company. Therefore, topics related with career planning, career development and career management have gained more importance especially in recent

years in the literature of management and human resources. The concepts about career have been subject to many researches.

In this study, the concept of career will be investigated in terms of individual and organizational perspectives. Accordingly, lots of topics related with career planning, career development and career management of human resources processes have been tried to be explained in the framework of total quality management. Moreover, a sample career management model which aimed to meet the conditions for maintaining basic growth, expansion and the competitiveness in the global market has been designed and its applicability has been tested.

This study has been conducted with administrative employees who work for a Rubber Industry in Tarsus, a district of Mersin province in 2013. It was aimed in this study to measure the viewpoints of the employees about the current career management and the newly designed career model.

A questionnaire was given in the scope of the study. The questionnaire was intended to be given to 97 administrative employees who work in the rubber industry that is within the scope of the study so as to obtain data. However, only 80 administrative employees could be reached on the day on which it was planned to give the questionnaire. The analysis has validity and reliability in terms of reaching the people who were targeted while defining the sample of this study.

The methods used in the study were chi-square test or Fisher's test, and Student t test and one-way variance analysis in the parameters which showed normal distribution and Mann Whitney U test and Kruscall Wallis tests in the parameters which did not display normal distribution.

The results of the study revealed that there were statistically significant differences between the administrative employees according to their age groups in the career management model which were intended to be implemented ($p < 0.05$).

Key Words Career, Career Management, Career Planning, Career Development

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kalite Evriminin Kilometre Taşları.....	7
Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Toplam Kalite İlişkisi.....	13
Tablo 1.3. Kariyer Düşüncesinin Bireye ve Örgüte Getirileri.....	20
Tablo 3.1. Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	51
Tablo 3.2. Mevcut Kariyer Yönetimine Ait Soruların Dağılımı.....	53
Tablo 3.3. Tasarlanan Yeni Kariyer Yönetimi Modeline Ait Soruların Dağılımı	56
Tablo 3.4. Ölçek Ortalamalarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Bireysel Kariyer Planlamasındaki Kariyer Yaşam Safhaları.....	21
Şekil 1.2. Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar.....	29
Şekil 1.3. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı	42
Şekil 1.4. Bir Şirketin Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı Örneği.....	43
Şekil 2.1. Model Olarak Uygulanan Kariyer Yönetimi.....	48
Şekil 3.1. Çalışmaya Katılan Personelin Bölümlerinin Dağılımı	52
Şekil 3.2. Cinsiyete Göre Eski ve Yeni Kariyer Planı Ölçek Ortanca Değerlerine Göre Dağılımı	60
Şekil 3.3. Eğitim Düzeyine Göre Eski ve Yeni Kariyer Planı Ölçek Ortanca Değerlerine Göre Dağılımı	61
Şekil 3.4. Çalışma Süresine Göre Eski ve Yeni Kariyer Planı Ölçek Ortanca Değerlerine Göre Dağılımı	61
Şekil 3.5. Unvana Göre Eski ve Yeni Kariyer Planı Ölçek Ortanca Değerlerine Göre Dağılımı	62
Şekil 3.6. Hedeflediğim Kariyer Planı İçin Daha Fazla Eğitim Almam Gerektiğini Biliyorum Sorusunun Yaşa Göre Dağılımı	63
Şekil 3.7. Şirket İçerisinde Görev ve İş Tanımlarımız Tutarlı Değil Sorusunun Yaşa Göre Dağılımı.....	64
Şekil 3.8. Kariyer Planlamasının Yazılı Hale Gelmesi ile Örgüt Performansının Artacağını Düşünüyorum Sorusunun Yaşa Göre Dağılımı	65

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KY	: Kariyer yönetimi
M.Ö.	: Milattan Önce
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

İÇİNDEKİLER

KAPAK	i
TEZ İMZA SİRKÜLERİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
İÇİNDEKİLER	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL BİLGİLER	5
1.1. Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	5
1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Tarihsel Gelişimi	5
1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı.....	8
1.1.3. Toplam Kalite Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi.....	10
1.1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri ile İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili ilişkiler.....	11
1.2. Kavramsal Açıdan Kariyer ve Tarihsel Gelişimi	15
1.2.1. Kariyer Kavramının Tanımı	17
1.2.2. Kariyer Kavramının Önemi.....	18
1.2.3. Kariyer Dönemleri	20
1.2.4. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar	23
1.2.4.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	24
1.2.4.2. Ay Işığı Sorunu	24
1.2.4.3. Çift Kariyerli Eşler	24
1.2.4.4. Çift Kariyerlilik.....	25
1.2.4.5. Kariyer Dönemi Sorunları	25
1.2.4.6. Kariyer Sonu Sorunları.....	26

1.3. Kariyer Planlama	27
1.3.1. Kariyer Planlamanın Genel Kavramsal Çerçevesi.....	27
1.3.2. Kariyer Planlamanın Tanımı	27
1.3.3. Kariyer Planlamanın Amaçları	29
1.3.4. Kariyer Planlamanın Sağladığı Faydalar.....	31
1.3.4.1. Kariyer Planlamanın Bireye Sağladığı Faydalar.....	31
1.3.4.2. Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar	32
1.4. Kariyer Yönetimi.....	33
1.4.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı	33
1.4.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları.....	34
1.4.3. Kariyer Yönetiminin Yararları	35
1.4.4. Kariyer Yönetiminde Bireye ve İşletmeye Düşen Sorumluluklar	37
1.4.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları	39
1.4.5.1. İç İşe Alım.....	39
1.4.5.2. Terfi	39
1.4.5.3. Transfer ve Yer Değiştirme	39
1.4.5.4. İşten Çıkarılma	40
1.4.5.5. Emeklilik.....	40
1.4.5.6. Oryantasyon Programı.....	40
1.4.5.7. Yönetici Geliştirme	40
1.4.5.8. Örgütsel Yedekleme	41
1.4.6. Kariyer Yaklaşımları.....	41
1.4.6.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	41
1.4.6.2. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı	42
1.4.6.3. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı	42
1.4.6.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	43
1.4.6.5. Esnek Kariyer Yaklaşımı.....	43
1.4.6.6. Portföy Kariyer Yaklaşımı.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

2. GEREÇ ve YÖNTEM	45
2.1. Çalışmanın Amacı	45

2.2. Çalışmanın Önemi	45
2.3. Çalışmanın Evren ve Örneklemi	45
2.4. Çalışmanın Kapsamı	45
2.5. Veri Toplama Araçları	46
2.6. Çalışmaya Ait Hipotezler	46
2.7. İstatiksel Değerlendirme	47
2.7.1. Hipotez Test Seçimi	47
2.8. Model Olarak Uygulanan Kariyer Yönetimi.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR.....	51
3.1. Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	51
3.2. Çalışmaya Katılanların Kariyer Planlamasına İlişkin Bulguları	53
3.3. Çalışmanın Hipotezlerine Ait Bulgular	58
4. DEĞERLENDİRME, SONUÇ ve ÖNERİLER	66
5. KAYNAKÇA	70
6. EKLER	74
6.1. Ek 1. Anket Formu	74
6.2. Ek 2. Kişilik ve Yeterlilik Testi.....	77

GİRİŞ

21. yüzyılın başından itibaren, bilim, teknoloji ve sosyal yaşam alanında tüm dünyayı etkisi altına alan değişimlere ve gelişimlere tanık olmaktayız. Özellikle de, is dünyasında müşterilerin kaliteli ürünlere ve hizmetlere talepleri artmış ve işletmeler bu talepleri karşılayabilmek için etkin yönetim biçimleri uygulamanın yollarını aramak zorunda kalmışlardır. Bu yönetim biçimlerinin en önemlilerinden bir tanesi de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olup; ülkemizde de birçok örgüt tarafından uyarlanmaya çalışılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi global rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini ve sürekli verimliliği ve kaliteyi artırmayı sağlayacak bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak kabul etmeliyiz ki teknolojik gelişmeler, bilgi birikimi ve ürünler rakipler tarafından kolayca taklit edilmekte ancak çalışanların yetenekleri, ise bağlılıkları ve takım ruhları diğer firmalar tarafından ele geçirilememektedir. Bu anlayışla insan kaynakları yönetimi örgütlerin başarısı, devamlılığı ve müşteri odaklı olmasını belirleyen en önemli faktör olması nedeniyle Toplam Kalite Yönetimi anlayışında büyük bir öneme sahip olmuştur. Bu anlayış ile işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için, stratejik yönetilmesi için gereken temel hedef insan kaynaklarıdır. İnsan Kaynakları stratejik planını oluştururken ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda ihtiyaç duyulan yetenekli, bilgili, tecrübeli, etkin elemanları bulmak ve kalıcılığını sağlamak zorundadır. İşte bu nedenle; temel amaç her düzeyde dinamik bir kariyer yönetimi faaliyetlerini uygulamaktan geçer. Kariyer Yönetiminin dinamik olmasının nedeni hızla değişen teknoloji, talep ve global pazarın ihtiyacına göre sürekli gözden geçirilen ve yönlendirilen bir plan çerçevesinde yürütülmesi gereksinimindedir.

Alışıla gelmiş klasik kariyer yönetimi günümüzün yoğun rekabet altında çalışan yenilik ve inovasyonu büyümenin ve başarının odağı haline getiren firmalarda işlevini büyük ölçüde kaybetmiştir. Biz oluşturacağımız bir modelle günümüzün şartlarını yansıtan yönetim anlayışına uygun olarak bir insan gücü planlaması çerçevesinde Kariyer Gelişimi, Kariyer Yönetiminin ve Planlanmasının önemini yol ve yöntemleri ortaya çıkararak ele aldığımız firmanın kalıcı ve uzun dönemde global pazarda sahip olduğu payı artırmasına yardımcı olacak bir işleyen modeli ortaya koymaya çalışılmıştır.

Son yıllarda, çağdaş yönetim anlayışı Toplam Kalite Yönetimi altında özetlenmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin her aşamada müşterilerin ve çalışanların memnuniyeti, örgüt performansının sürekli iyileştirmesi ve global rekabete ilişkin fırsatların sunulması yer almaktadır. Geliştireceğimiz Kariyer Yönetimi Modeli bu felsefenin temel ilkelerine ters düşmeyecek şekilde tasarlanmasının önemli olduğunu düşünmekteyiz ve buna uygun olarak firmanın çalışanlarının ve yöneticilerinin kariyerlerinin planlanmasında ve planın uygulanmasında nasıl bir yol izleneceğini gösteren her bir niteliğini taşıyacak firmaya özgü bir kariyer yönetimi modeli oluşturmayı hedef almaktayız.

Kurumsallaşma aşamasında olan şirketlerde İnsan Kaynaklarının nicelik, nitelik ve uyum sağlanabilirliği bir değer olarak kabul edilmektedir. Çalışma kapsamında kurumsallaşmaya çalışan bir sanayi kuruluşunun, pazardaki gerek rekabet edilebilirliğini gerekse de pazardaki payını artırma adına her türlü önlem ve yenilikleri alması gerekmektedir. Çalışmanın uygulandığı bir sanayi kuruluşunda da bu tutum ve davranışların benimsendiği görülmüştür. İşte bu çerçevede çalışmamızda yapılan değerlendirmelerle etkili insan gücü politikası çerçevesinde oluşturulan bir modelle firmanın pazardaki rekabette, pazar paylaşımında başarılı olacağı ve çalışanların şirket içerisinde daha etkin olmaları sağlanarak, fark yaratabilecekleri bir alana sahip olunması sağlanacaktır. Ayrıca gelecekte oluşabilecek riskleri minimize ederek şirketlerine daha fazla katma değer sağlayabilecekleri pozisyonlara gelmelerinin yaratacağı motivasyonu ve memnuniyeti ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Bu nedenle de çalışmada TKY çerçevesinde insan kaynakları süreçlerinden Kariyer Yönetiminin önemini vurguladık ve stratejik plana uygun yürütülecek bir kariyer yönetimi sisteminin hem çalışan hem de örgüt açısından yaşamsal öneme sahip olduğunu göstermeyi hedefledik. Kariyer Yönetimi çift taraflı bir süreçtir, bir yandan kişinin kendi kariyeri ile ilgili çeşitli çalışma, eğitim ve tecrübe sahibi olabilmek için geleceklerini planlarken, diğer yandan firmanın kendi elemanlarının bağlılıklarını artırmak ve şirket amaçlarını içselleştirmek için işgörenlerin firma örgüt yapısı içerisinde hangi görevlere yükseltilebileceğini planlayarak sağlıklı bir örgüt kişi ilişki sistemi yaratmasına imkân vermektedir. Kariyer yönetiminin gerek çalışan gerekse örgüt tarafından bilinçli bir şekilde ortaya konulması, her iki tarafında ileriye yönelik hedeflerinde başarılı olma amaçlarının etkin olarak yerine getirilmesi sağlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu bilimsel çalışmamızda ikili temel bir amacı bulunmaktadır. Bir yandan üzerinde çalışılan konunun teorik bağlantıların ve çalışmaların izlerini sürerek teorinin gelişmesine katkıda bulunmaya çalışılmaktadır. Diğer yandan çalışmanın uygulamaya yönelik pratik sonuçlarını, şirket başarısı açısından ortaya koyarak firmanın Pazar payının genişletilmesinde, rekabet ortamında devamlılığının artırılmasında ve ekonomik açıdan güçlenmesine çözüm olmak üzere çeşitli görüş, çözüm ve uyum sağlanabilirlik şartları ortaya konulacaktır.

Bu çalışmanın amacı; Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde oluşturulacak bir Kariyer Yönetimi Modelini tüm yönleri ile kauçuk sanayiinde faaliyet gösteren bir sanayi kuruluşunda uygulanabilirliğini ortaya koymaktır. Bununla birlikte muhtemel sorunları ortaya çıkarıp firmadaki çalışanların, tüm insan kaynakları süreçleri ile de es güdümlü yürütülerek kariyer yönetimleri ile ilgili çözüm önerileri geliştirmektir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada literatür araştırması ve anket tekniklerinden yararlanılmıştır. Anketler, beyaz yaka çalışanlarına uygulanmıştır. Çalışma da mevcut kariyer yönetimi dışında geliştirilmek istenen özel bir kariyer yönetimi modeli uygulanmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Örgütlerin rekabet stratejilerinin bir parçası olarak uygulayabilecekleri TKY yaklaşımının başarısının; stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki bilinç düzeyine sahip olduğu yaklaşımından hareketle, bu çalışmanın temel amacını TKY uygulamalarına sahip olan örgütün İKY'ye ilişkin uygulamalardan Kariyer Yönetimin örgütteki uygulanabilirliğinin ortaya konulmasıdır.

Çalışma genel bilgiler, gereç ve yöntem, bulgular ve değerlendirme, sonuç ve öneriler olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal kısım verilmiştir. Bu bölüm toplam kalite yönetimi çerçevesinde insan kaynakları yönetimi, kavramsal açıdan kariyer ve tarihsel gelişimi, kariyer planlama ve kariyer yönetimi ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü gereç ve yöntem kısmı olup, bu bölümde çalışmanın aşamaları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde bulgular kısmına yer verilmiştir. Bu bölüm çalışmaya katılanların demografik özelliklerine ait bulgular ile çalışmanın sorularına ilişkin bulgular ile anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümü ise “genel değerlendirme, sonuç ve öneriler” kısmı olup, bu bölümde araştırmanın sonucu hakkında bilgi vermeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GENEL BİLGİLER

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi

1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Tarihsel Gelişimi

İnsanlık tarihi kadar eski olan kalite anlayışı; insanların temel beklenti ve fizyolojik ihtiyaçları karşılandıkça, sahip oldukları mevcut şartları, yaşam standartlarını geliştirme ve daha uygun şartlara taşıma isteği, ile ortaya çıkmıştır. Birçok kaynakta kalite'nin tarihinin 3000 yıl öncesine dayandığı belirtilmektedir. Hatta Mısırlıların piramitleri inşa ettiği zamanlara bile dayanabileceği düşünülmektedir. Bazı tarihçiler kalitenin tarihinin insanlık kadar eski olduğunu düşündükleri halde, bazıları insanların not tutmaya başladığı zamanlara dayandığını belirtmişlerdir. Çeşitli araştırmalara göre de kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö 2150 yılına Hammurabi Kanunlarına dayanmaktadır.

Zaman içerisinde de sürekli gelişen teknoloji ve bilimin etkisiyle sınırların ortadan kalktığı, değişen dünya koşullarının en önemli sonuçlarından biri rekabetin ön planda olması ile örgütlerin ve çalışanların ürün ve hizmet kalitesinde sürekli daha iyiyi aramak ve daha iyi olma isteği ile karşı karşıya olmamızdır. Kalite anlayışı tam da bu bakış açısı ile gerek çalışanların gerekse örgütlerin işlerini yaparken daha sistematik, daha etkin teknikler, araçlar ve çözüm arayışları sonucunda doğmuştur (Diken, 1998: 13).

Tarihte kalite kavramı ise ilk Sanayi devriminden sonra ortaya çıktı. Sanayi devriminden önce ürünler baştan sona aynı kişi tarafından kalite kriterlerine göre üretilmiştir. Seri üretim başladığı sırada birçok insan ürün üretim sürecine dâhil edildi ve böylece ürünler tüm süre boyunca tek kişi tarafından üretilmemiş oldu. 19'uncu yüzyılda Frederick Taylor ve Henry Ford seri üretimde kullanılan metotların yetersizliğini farkına vardılar. Taylor yazdığı 'The Principles of Scientific Management' (Bilimsel Yönetim İlkeleri) kitabıyla insanların endüstri alanlarında daha verimli çalışmasını sağladı. Taylor'un felsefesi üzerine kurulmuş bir kalite sistemi vardır. Taylor'a göre işçiler yaptıkları işi değerlendirebilecek, kontrol edebilecek kapasiteye sahip değillerdi. Bu nedenle de bitmiş ürünleri incelemek üzere kontrol elemanları vardı. Kalite, bitmiş ürünün kontrolü üzerine çalışıyordu. Muayene faaliyetleri bitmiş ürüne uygulandığı için önleyici bir yönü bulunmuyordu. Uygun olmayan ürünler

hurdaya ayrılıyor, yeniden işleniyor ya da asgari şartları sağlayarak müşteriye satılıyordu. Muayene faaliyetleri, fabrika yöneticisi ya da üretim yöneticisine bağlı kontrol bölümü tarafından yürütülüyordu. Birland üretimin kalitesini ve üretimdeki hataları yeniden gözden geçirmek için Kalite Departmanları kurdu ve Henry Ford ürün tasarım ve parça yönetiminde kullanılan istatistiksel metotlar geliştirmiştir (Maliye Bakanlığı, 2010: 12). Bell laboratuvarları fizikçisi, Walter Shewart, telefon setlerinin seri üretimi için sıfır hata sağlayacak İstatistiksel Kalite Kontrolü tasarladı. 1931’de kendisinin ‘Economic Control of Quality of Manufactured Product’ (Üretilen Ürün Kalitesinin Ekonomik Kontrolü) isimli kitabını yazdı. Bu kitapta kalite yönetimine daha belirli ve sınırlı bir tanım getirmiş ve üretimi geliştirecek, kaliteyi yükseltecek istatistiksel metotlar geliştirmiştir. İkinci Dünya Savaş’ı sırasında, Shewart’ın grubunun öncü üyeleri, W. Edward Deming ve Joseph Juran, ikisi de ayrı ayrı bugün kullanılan Toplam Kalite Metotlarını metotları geliştirmişlerdir.

Bilinen Toplam Kalite Yönetimi konusundaki ilk çalışmalar ise 1930’lı yıllarda ABD (Amerika Birleşik Devletleri)’de başlamıştır. Bell telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol alanında önemli çalışmalar yaptı. Shewhart’ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD’de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran’ın çalışmaları izledi. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming’i toplam kalite yönetiminin kurucusu olarak kabul etmektedirler. Ancak Deming kadar, Juran’ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır. 1950’li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum’dur. Amerikalı Philip Crosby de toplam kalite yönetiminde çok önemli bir kavram olan Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir. 1960’lı yılların başlarında Kaoru Ishikawa’nın Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Kalite mühendisliğinin gelişimine önemli katkısı olan Genichi Taguchi’nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, kalite konusundaki çalışmaları daha da hızlandırdı. Bu arada Japon Taaichi Ohna’nın Tam Zamanında Üretim modeli de geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle üretimi anlayışının yıkılmasına neden oldu. Japon Masaaki Imai’nin Kaizen (Sürekli Gelişme) felsefesi de toplam kalite yönetimine bir diğer önemli katkıydı. Müşteri istek

ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için “sürekli eğitim” ve “sürekli gelişme” (Kaizen) önem taşımaktadır (Aktan, 1999: 13).

Toplam Kalite Yönetimi, kalite konusunun insanların hayatında bir öneme sahip olduğunun düşünüldüğü yıllardan beri, kaliteyi yükseltip insanoğluna daha iyi hizmet verebilmek için, tarihsel bir süreç içerisinde denenip uygulanan, çeşitli öneri ve düzenlemelerle güncellenen birçok sistemin birleşmesinden doğmuştur.

Aşağıdaki verilen tablo 1.1’de kalite evriminin önemli kişileri, kaliteye etki eden önemli olaylar ve yılları belirtilmiştir.

Tablo 1.1. Kalite Evriminin Kilometre Taşları

Yıllar	Kalite Evriminin Kilometre taşları
1931	W. SHEWART: İstatiksel Kalite Kontrol (ABD)
1940	STANFORD SEMİNERLERİ (ABD)
1950	E. DEMİNG’İN seminerleri (Japonya)
1951	DEMİNG Kalite Ödülü (Japonya)
1952	“Kalite Kontrol” dergisi (Japonya)
1954	“J. JURAN Kalite Yönetimin Sorumluluğudur (ABD)
1954	Ulusal Radyo ile Japonya’da Kalite Eğitimi Yayınları
1956	A. FEIGENBAUM: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
1960	G. TAGUCHI: İstatistiksel deney tasarımı (Japonya)
1961	K. ISHIKAWA: Formenler için K.K. Dergisi (Japonya)
1962	K. ISHIKAWA: Kalite Çemberleri (Japonya)
1969	KOBE STEEL: Quality Function Deployment (Japonya)
1970	S. SHINGO: Poke-Yoke (Japonya)
1970	G. TAGUCHI: Quality Loss Function (Japonya)
1976	T. OHNO: Toyota Just in Time Sistemi (Japonya)
1980	G. TAGUCHI: Robust Design (Japonya)
1990 ve ötesi	...YARATILAN KALİTE

Kaynak: Yükçü, 1999: 6

Toplam Kalite Yönetimi 21. yüzyıla çağdaş bir yönetim tekniği olarak damgasını vurmuştur. Toplam Kalite Yönetimi, yönetim faaliyetlerine sistematik bir yaklaşımdır ve her tip organizasyonda başarıyla uygulanabilir.” (Özveren, 1997: 25).

1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

Kalite yönetim sistemleri felsefesi, sistemi bir bütün olarak kabul eden ve kaliteyi bu bütünün içindeki her çalışanın müşteri odaklı ortak bir fonksiyonu olarak gören bütünsel bir anlayıştır. En genel anlamda, bir kuruluşta hedeflenen kalitenin gerçekleşmesi amacı ile sürdürülen planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. (Peskercioğlu, 1997: 22). Kalite hareketinin bir dalga halinde gelişmesiyle popülerlik kazanan Toplam Kalite Yönetimi ise çok azla kullanılan fakat hakkında aslında çok az net bir bilgiye ve içeriğe sahip olunan bir kavramdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, daha çok bir yönetim felsefesi olarak pek çok ilke ve yaklaşımları kendi tarihi süreci içinde TKY kazanında yapılan sayısız katkı ve desteklerle gelişerek, sentezleyerek günümüze taşınmıştır (Top, 2009: 30).

Toplam Kalite Yönetimi sözcüğü ayrıştırılarak her kelimesi tek tek ele alınıp irdelenecek olursa (Selimoğlu, 1998: 17);

- “Toplam” kelimesi işletmenin bütün bölümlerinin en küçük noktasına kadar bütünü kapsamaktadır.

- “Kalite” kelimesi her zaman ilk seferinde doğru yapmayı belirtmektedir.

- “Yönetim” kelimesi ise arzulanan amaçlara ulaşabilmek için planlama, örgütlenme, önderlik ve rehberlik yapmaktır.

Seyfi (2009)’ye göre TKY şu şekilde tanımlanmıştır (Top, 2009: 31):

“Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve tatmin edilmesi, iş sonuçlarında ve süreçlerinde mükemmelliğe gidilmesi için tüm süreçlerde sıfır hata, sıfır stok, sıfır zaman ve maksimum fayda ve tatmin prensiplerine dayalı olarak sürekli kılınmasına ve bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresi ile katılımını hedefleyen; yönetsel ve örgütsel yapıda insan unsurunu (müşteri, tedarikçi ve çalışan) öne alan, sürekli eğiten ve ekip çalışmasına önem veren; sürekli gelişme ilkesi ile hareket eden; işletmenin rekabet gurunu artırıcı her türlü çalışmayı amaçlayan; bunları tepe yönetiminin sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışı ile koordine eden çağdaş bir yönetim anlayışı ve yönetim felsefesi şeklinde tanımlamak mümkündür.”

Çoğu araştırmacı ve kurum TKY’yi teknik bir terim olarak düşünmekte ve üretimde sıfır hata ile çalışarak müşteri tatmininin sağlanması şeklinde tanımlamaktadır. Ancak çalışanların motivasyonları sağlanmadan kaliteli ürün, hizmet ve müşteri

memnuniyetinden bahsetmemiz mümkün olmamaktadır. Çalışmamızda TKY'nin teknik yönlerinden daha çok sosyal yönü üzerinde durulmuştur ve ortaya koyduğumuz yaklaşıma göre ise TKY, bir işletmede kalite ilgili faaliyetlerin her seviyedeki çalışanın katkısıyla elde edilmesiyle ilgili tüm çabaları ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre TKY, insanları kalite konusunda sorumlu tutmak ve bu sorumluluğu işletme yönetiminin taahhüdü ile desteklemek yaklaşımını ifade eder (Develioğlu ve ark., 2006: 12).

Her seviyedeki yönetim fonksiyonlarının bütünleşmesi esasına dayanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir taraftan kaliteyi arttırırken, diğer taraftan da şirketteki çalışmaların verimliliğini yükseltmektedir. TKY'nin odaklandığı nokta müşterilerdir. Yapılan bütün çalışmalar müşteri istek ve ihtiyaçlarının tam olarak tespiti ve teminini sağlamaya yöneltilmekte ve bu çalışmalar sırasında çalışanların beklentilerinin karşılanarak, tatmin edilmeleri de göz ardı edilmemektedir (Şimşek, 2000: 13).

Ünlü Japon yönetim bilimci Masaaki Imai'nin şu sözleri konuyu net olarak ortaya koymaktadır:

“Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. TKY'da insan kalitesi herşeyden önce gelir. TKY “insana kaliteyi işlemek” üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılmış demektir. İşin üç yapıtaşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). TKY insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.” İnsan kaynaklarının verimlilik açısından önemini ilk kavrayan Japonya, 1960'lı yıllarda bu yöndeki çalışmalarını başlatarak, Batı ülkelerinin hâkimiyetinde olan pazarların çoğunda hâkimiyeti eline almıştır. Günümüzde başarılı olan kuruluşların, teknolojik gelişimleri yakından izlemenin yanında alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun bir sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde faydalanabilen kuruluşlar olduğu söylenebilir (Efil, 2006: 15).

TKY tanımları ve açıklamaları incelendiğinde, toplam kaliteyi herkesin üretim ve yönetim sürecine katıldığı, müşteri beklenti ve tatminine yoğunlaşan, sürekli iyileştirme ve doğru iletişime dayanan, en az maliyetle ve hatasız şekilde üretimi hedef olarak işletmelerin acımasız rekabet koşullarında ayakta kalmasını sağlayan çok önemli ve stratejik bir silah olarak görmek mümkündür.

Üretim ve yönetim alanında yaşanan gelişmeler, düşük maliyetlerle daha yüksek karlar elde ederek verimliliklerini arttırmak isteyen işletmeleri harekete geçirmiştir. Zamanla insan odaklı, katılıma ve grup esasına dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, işletmelerin finansal sermayelerin yanında insan sermayesini kullanarak rekabet daha fazla güç kazandığı görülmüştür. Yaşanan bu süreçle birlikte “insan” unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı ile bakılması gerekli olmuştur (Ünal, 2002: 45).

İşletmelerde bilgi önem kazandıkça bilgiyi kullanan insanda önem kazanmaktadır. İşletmelere can veren, para, malzeme, işyeri gibi tüm girdileri kullanan ve aynı zamanda kendisi de bir üretim faktörü olan insandır. Ancak ister yönetici olsun isterse yönetilen yaşanan gelişmelere paralel olarak insan kaynağı profili de değişmiştir (Özveren, 1997: 34).

1.1.3. Toplam Kalite Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerde, klasik yönetim anlayışından vazgeçilip, modern yönetim anlayışının benimsenmesiyle birlikte, işletmenin başarısı için işgücünün de teknoloji kadar önemli olduğu yöneticilerce ön plana çıkartılmıştır. İşletmelerde insanın ön plana çıkması, insan kaynakları departmanının oluşturulmasını ve buna bağlı olarak, insanları yönlendirici ve verimlerini arttırıcı birçok sistemin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çalışanlarını ve performanslarını etkin bir şekilde yönlendirebilen işletmelerin rekabet gücünü arttırdığı görülmektedir (Tarlıç, 2006: 1).

TKY kurumun insan kaynakları yönetimi gelişmeksizin ve insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir kurumun kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenir. Ancak, TKY yaklaşımı kurumun çalışanları iç müşteri olarak adlandırmaktadır. TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar. Bu amaçla başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışır (Kal Der, 2003: 3).

Toplam Kalite Yönetimi; tüm özel ve kamu kuruluşlarında, bir örgütün kuruluş sebebi olan insanın memnuniyetinin, ancak çalışanların memnuniyetiyle gerçekleşebileceğine inanan “insan odaklı” bir yönetim felsefesidir.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız kılan en önemli unsurun insan olduğu (Özgener, 1997: 12; Aytaç, 2001: 7) ve beşeri kaynaklar

olmadan fiziksel kaynakların tek basına etkili şekilde kullanılamayacağı genel kabul görmüş bir düşüncedir. Günümüzde insan ögesinin bu derece önemli hale gelmesi, insan kaynakları yönetiminin de görev ve sorumluluklarını artırmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) önemli bir değişim süreci yaşayarak geleneksel düşünce modelini kırmış ve günümüzde çağdaş yönetimin bütün ilke ve kurallarını içine sindirmiştir. Bu bağlamda, toplam kalite yaklaşımıyla adeta iç içe girerek firmanın yönetim stratejisini paylaşır olmuştur (Sabuncuoğlu, 2009: 29). Örgütlerde İnsan-Verimlilik-Kalite ilişkisini sürekli vurgulayan TKY çalışanları her koşulda ve düzeyde performanslarının geliştirilmesi, örgütte yer alan tüm çalışanların aktivitelerinin devamlı iyileştirilmesi konularına odaklanmıştır.

İnsan kaynakları stratejisinin, kendine bağlı tüm alt işlevlerin faaliyet konuları ve planları ile birlikte ve örgütsel strateji ile tam bir bütünlük içinde olması gerekmektedir.

1.1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri ile İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili İlişkiler

İnsan kaynakları birimi tarafından yerine getirilen tüm faaliyetler, toplam kalite amaçlarına yönelik değişimlere tam destek vermelidir. Bu doğrultuda, TKY'nin ilkeleriyle insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiler aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 30).

Liderlik ilkesine göre: sürekli çalışanların mutluluğunu, değişimini ve katılımını amaçlayan TKY'nin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlik ve liderlerle sağlanmaktadır. Bu sürecin girdisini; insanın geliştirilmesi ve yönlendirilmesi, çıktısını ise, amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin ve toplumun mutluluğu oluşturmaktadır. Şüphesiz bir işletmede tüm yöneticilerin liderlik özelliklerine ve astlarını yönlendirme ve eğitme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, ise alma, yerleştirme, eğitim performans değerlendirme ve kariyer yönetimi gibi kendi bünyesindeki faaliyetleri gerçekleştirirken toplam kalite yönetimi ile uyumlu sistemler kurarak üst yönetimin bu konudaki kararlılığında tüm örgüte yansıtılabilir (Dapere, 1994: 11).

Müşteri Odaklılık ilkesine göre Toplam Kalite için temel ilkelerden biri müşteri odaklı düşünemedir. Çalışanlar, işini müşterilerin gözüyle görmek ve onun tepkileri doğrultusunda düzenlemek zorundadır (Thomas, 1991: 97) Fakat iç müşteri

yani çalışanlar memnun kılınmadıkça dış müşteri memnuniyeti sağlanamaz (Dapere, 1994: 12). Önemli olan -0- hatalı üretim ve % 100 iç ve dış müşteri memnuniyeti gerçekleştirmektir. Bu ilkenin hayata geçebilmesi hem iş ilişkilerinde gerekli düzenlemelerin yapılmasına hem de bu şekilde düşünüp davranmayı destekleyen bir kültürel ortamın yaratılmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi diğer fonksiyonlarla ilişkilerini müşteri odaklı düşünmeye dayalı biçimde kurarak ve onlara tam bir bütünlük ve koordinasyon içinde çalışarak bu ilkenin hayata geçirilmesine yardımcı olabilir.

Ekip Çalışması İlkesi; Toplam kalitede ekip çalışmasına dayalı düşünmek ve çalışmak esastır. Her düzeydeki ekipler içinde sorunlar görüşülür, çözümler üretilir, projeler gerçekleştirilir ve başarılar paylaşılır. Sonuçta tüm organizasyon ve onun yarattığı iş sonuçlarına karşı herkesin aidiyet duygusu ve sorumluluk hissetmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uzmanları sorunların çözümünde diğer departmanlarla birlikte kendilerini aynı ekibin üyeleri kabul ederek, yatay iletişimi, formal ve informel bilgi akışı ve paylaşmayı etkinleştirme yolunda örnek oluşturabilirler. Ayrıca ekip bazlı çalışma ve sorun çözme bir dizi tekniğin öğrenilmesini gerektirmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, tüm diğer departmanlar ile koordinasyon kurarak ihtiyaç duyulan eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesinden sorumludur. Verilen eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi de insan kaynaklarının sorumluluğundadır.

Süreçlerin İyileştirilmesi ve Sürekli İyileştirme: Süreç esaslılık ve sürekli iyileştirme toplam kaliteye ulaşmada temel faaliyetlerdir. Bu anlayışa göre sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekmektedir. Sürekli gelişim de yaptığı işi gözlemleyerek, müşteri memnuniyetini ve hedeflenen örgütsel amaçları bilerek çalışan, yapılan her faaliyetin nasıl daha etkili olacağını düşünen bir işgören profilini gerektirmektedir. Sürekli gelişimin bir değer olarak yerleşip faaliyetleri yönlendirmede yöneticilerin yenilikleri destekleyen tavırları ve hatalara karşı tolerans ve değişimlere gösterdikleri duyarlılıklar önemlidir (Thomas, 1991: 9). Bütün bu düzenlemeler, eğitilmiş, bilinçli, istenen davranış tarzına açık destek bulan çalışanlarla mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları birimi diğer birimlerle kuracağı ilişkilerle süreçlere yönelik iyileştirmeler sağlayabilir ve özellikle bu iyileştirmelerin gerçekleşmesi için eğitsel ve motivasyonel katkılar planlar.

Toplam Katılımcılık İlkesine göre; çalışanların katılımı, kişilerin takvim amaçlarına katkıda bulunması ve sorumluluk paylaşarak bir takım ortamının içine

zihinsel ve duygusal açıdan girmeleridir. Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır (Ersen, 1997: 26).

Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişinin belirli konularda inisiyatifini ve yaratıcılığını kullanması bakımından önemlidir (Argyris, 1999: 17). Düşüncelerini ve fikirlerini tartışabilen, kararlara katılabilme olanağı bulabilen çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine büyük katkılarda bulunabilecektir. Katımlı yönetim, yalnız performans, verimlilik ve karı artırmak açısından etkin bir yönetim tarzı değil aynı zamanda ahlaki bir gerekliliktir (Ascigil, 1994: 23).

Çalışanların katılımı kişileri güdüleyerek, kariyer ve performansını geliştirmesine imkan tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların, katılımıyla daha fazla hız kazanır (Ersen, 1997: 72).

Yönetici ve çalışanların bağlılığı ilkesine göre: Bağlılık en üst düzey yönetimden, en alt düzeydeki is görene kadar herkesten beklenen bir kavramdır. İş görenlerin bağlılığı; çalışanların kuruluşun ana prensiplerine uyacağı ve kuruluşun da kendilerini için doğru olan faaliyetleri yapacağına inanmasıdır. Bu inançlara bağlı olarak çalışan insanlar, kuruluşun başarıları kendileriyle paylaşacağına ve onları yüzüstü bırakmayacağına inanma ihtiyacı duyarlar (Bozkurt, 2001: 19).

Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Toplam Kalite İlişkisi

İnsan Kaynağı Süreçleri Açısından	Geleneksel Yaklaşım	Toplam Kalite Yaklaşım
İletişim	Yukarıdan - Aşağıya	Yukarıdan Aşağıya yatay ve yanal çok yönlü
İfade Etme ve Katılma	İsteğe bağlı Öneri Sistemleri	Süreç gereği kalite çemberleri tutum araştırmaları
İş Dizaynı	Etkinlik, verimlilik Standart prosedürler dar kontrol alanı spesifik iş tanımları	Kalite Müşteri isteği yenilik geniş kontrol alanı otonom iş ekipleri yetkilendirme
Eğitim	İş ile ilgili ustalıklar fonksiyonel, teknik	Geniş ustalık alanları çapraz-fonksiyonel Teşhis, problem çözme verimlilik ve kalite
Performans Ölçme ve Değerleme	Bireysel amaçla nezarete dayalı değerlemeler	Ekip amaçları müşteri, iş arkadaşları ve nezaretçinin değerlemesi kalite ve hizmeti öne çıkarır.

Ödüller	Bireysel ödüller	Ekip bazlı ödüller finansal ödüller ve finansal olmayan ödüller (takdir gibi)
Sağlık ve Güçenik	Problemlerle uğraşmak	Problemleri önlemek güvenlik programları işgören asistanlığı huzur programları
Semce/ Terfi Kariyer Geliştirme	Yöneticiler tarafından seçilir Dar iş ustalıkları bireysel başarmaya dayalı terfi doğrusal kariyer basamağı	İş arkadaşları tarafından seçilir. Problem çözme ustalıkları grup başarısına dayalı terfi yatay kariyer basamağı

Kaynak: Sabuncuoglu, 2009: 68

Yukarıda bahsedilen araştırmalar ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında, bir organizasyonun Toplam Kalite Felsefesine göre yönetilmesinin gelişimine ve rekabet edilebilirliğine olan katkısı tartışılmaz olduğu görülmektedir. TKY benimseyen firmalar insani etkin ve verimli yönlendirmenin çalışmalarını yapmaktadır. Buradan hareketle, günümüzde insana önem veren firmaların gelişebileceğini söylemek doğru olur. Son otuz yılda, özellikle insan aracılığı ile verimliliğin artırılması sonucunda, örgütlerde insan kaynakları daha yoğun bir biçimde incelenmeye başlanmıştır.

Bu incelemelerin sonucunda işletmelerde personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş yaşanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramına geçiş ile aynı döneme rastlayan eğitim sistemlerindeki değişme ve gelişmeler de, kariyer yönetimi kavramının hızlı gelişimine olumlu katkılar sağlamıştır. Bu bağlamda hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında hem çalışanların hem de örgütlerin kariyer gelişimini sistematik bir biçimde ele almaları kariyer yönetimi kavramının daha sık telaffuz edilmesine neden olmuştur

İnsan kaynakları yönetiminin son yıllarda üzerinde önemle durduğu konulardan biri kariyer çalışmalarıdır. 1970'li yıllara değin personel yönetim programlarına bakıldığında, örgütlerin daha çok işe alma, yerleştirme, yükseltme ve işten çıkartma gibi insan kaynakları faaliyetleri üzerinde odaklanan bir yapıya sahip olduklarını söylemek mümkündür. Sonraki yıllarda ise örgütlerin çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi konusuna ağırlık vermesi, çalışanların kariyerlerini planlama ve geliştirme çalışmalarının önem kazanmasına neden olmuştur (Dündar, 1994: 130).

Kariyer yönetimi hakkında yapılan akademik çalışmalar ve çalışanların kariyerlerinin etkin bir şekilde yönlendirilme isteği örgütlerde özellikle de insan kaynakları departmanlarının farkındalığını artırmaktadır.

1.2. Kavramsal Açıdan Kariyer ve Tarihsel Gelişimi

Kariyer, işletmelerde gerek bireysel ihtiyaçların, gerekse de örgütsel ihtiyaçların göz önünde bulundurulup birlikte değerlendirmeye tabi tutulduğu ve sistemle bütünleştirildiği bir yönetim etkinliğidir. Kariyer yönetimi etkinliğinin gelişimi; öncelikle yönetim kültüründeki değişim olmak üzere, insan kaynakları düşüncesinin gelişimi ve özellikle de bilgi toplumuna geçiş süreçleri ile birbirine paralellik göstermektedir. 21. yüzyılda işletmelerin kariyer geliştirme konularına daha fazla önem vermesi gerektiği her fırsatta vurgulanan bir gerçektir. Bunun en önemli nedenleri ise; takım çalışmalarına olan ihtiyacın artması, istihdam anlaşmalarının değişen doğası, öğrenen örgütlere yönelik, örgütsel tasarımlardaki değişim ve yapılarla ilgili benzeri faktörler olarak sıralanmaktadır. İşgücü devir hızının yüksek olması, verimliliğin artırılması çabaları, çalışanların beklentilerini uzlaştırma ihtiyacı gibi insan kaynakları problemlerine çözüm aranıyor olması kariyer konularını, günümüzde daha fazla ön plana çıkarmaktadır (Şimşek ve ark., 2004: 18).

Kariyer sözcüğü, Türkçe'ye Fransızca "carriere" sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carriera" (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca'da kelime; meslek, diplomatic kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafi çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Özgen ve ark., 2002: 185).

Kariyer kavramının geçmişine bakıldığında, tam anlamıyla 1970'li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmasına karşın modern kamu hizmetleri anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp gelişme gösterdiği görülmektedir (Özgen ve ark., 2002: 185). Özel sektörde yer alan işletmelerin günümüzde kabul gören kariyer kavramına bakışı ise İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir. Savaştan sonraki dönemde, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik büyümeyle karşılaşmışlardır. Bu büyüme aynı zamanda mevcut örgütlerin sayılarının çoğalmalarını da sağlamış ve rekor sayılarda yeni işletmenin açılmasına neden olmuştur. Bu ortamda örgütlerin kalifiye insan sermayesine olan ihtiyacı artmış ve çalışanlar daha önceleri pek mümkün olmayan bir takım iş fırsatlarına sahip olarak örgüt basamaklarını hızla tırmanmaya başlamışlardır. Tüm bu gelişmeler bireylerin kariyerlerini yönetme ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda hem bireyler için hem de örgütler için kariyer

yönetimi kavramı insan kaynakları fonksiyonları içinde en yeni ve en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir.

Literatür incelendiğinde kariyer kavramının, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu 'Meslekler Psikolojisi' kitabı ile olmuştur. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper'in yazdığı 'Kariyer Psikolojisi', 1963 yılında Tiedeman ve O Hara'nın yazdığı 'Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi' ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu 'Meslek Tercih Teorisi' kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. Tüm bu çalışmaların ardı sıra Miller ve Form'un 1964 yılında yazdıkları "Endüstri Sosyolojisi" konunun sosyolojik boyutunun temellerini oluşturmuştur. Böylece kariyer konusu psiko-sosyal bir görüntüye sahip konuma gelmiştir. Yine aynı yılda Wroom'un iş ve motivasyon kuramları ile Maslow ve Herzberg'in motivasyon çalışmaları kariyer konusundaki tartışmaların yoğunlaşması sonucunu doğurmuştur. 1970'li yıllardan bu yana ise, kariyerin ve insan yaşamının nasıl bir gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur (Serpil, 1997: 19).

Kariyer kavramı 1970'li yıllarda ele alınmaya başlayan bu kavram son zamanlarda iş literatüründe oldukça sık kullanılan bir sözcük haline gelmiştir. Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması anlamında kullanılmaktadır. Kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da, kariyer kavramı bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işleri değil işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve isteklerini gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma isteği ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 23).

İş dünyasında kariyer yönetimi kavramını öne çıkaran bir başka gelişme ise rekabetin giderek artması ve değişime odaklanma sonucunda, bireysellik ve bireycilik anlayışlarının benimsenmesinde artış görülmesidir. Bu durum geçmişin devamlı çalışan sadık işçi anlayışının yerine, fırsatları değerlendiren ve kendini sürekli geliştirerek örgüt içinde hızla yükselen bir çalışan anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca, refah düzeyindeki artışın yaygınlaşması ve bireyin daha iyi bir hayat arayışına girmesi, iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını da beraberinde getirmiştir.

Örgütlerde meydana gelen bu değişim ve dönüşümler, kariyer kavramının öneminin daha da artmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir (Özgen ve ark., 2002: 186).

Özetle yönetimde çağdaş yaklaşımların çoğaldığı son yıllarda, kariyer yönetimi kavramı yükselen değerler arasında kendisini göstermeye başlamıştır. Personel yönetimi anlayışının terk edilip, daha kapsamlı bir bakış açısını beraberinde getiren insan kaynakları yönetimi anlayışının hakim olmasıyla örgütlerde insana verilen önem daha da artmıştır. Tüm bu gelişmelerin sonucunda insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların aynı anda karşılanması esasına dayalı olan kariyer yönetimi anlayışı bugünkü şeklini almıştır (Özgen ve ark., 2002: 186).

1.2.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer kavramı birbirinden çok farklı şekillerde tanımlanabilir. Bu tanımlar basit olabileceği gibi, karmaşık da olabilmektedir. Kariyer kavramı en basit şekliyle bir meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Kariyer, bireyin işe başlangıcından emekliliğine kadar olan süreçte, aynı örgüt içinde aynı iş için çeşitli görevler alarak yükselmeyi ifade ettiği gibi mesleğin değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı örgütlerde farklı işlerde çalışmayı da ifade eder. (Çalık ve Ereş, 2006: 32-33).

Başka bir tanıma göre kariyer, bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyonlar bütünü olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamda kariyer, çalışma hayatında bireylerin değerlerinde, tutumlarında, iş başarılarında ve motivasyonlarında çalışma süreleri ilerledikçe yönetim kademelerinde ortaya çıkan değişimlerle bulunabilecekleri pozisyonların bir sıralamasıdır (Şimşek, 2002: 44).

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin deneyim ve faaliyetler olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi olarak da tanımlanabilir. İnsanlar hem sosyal hayatlarında hem de iş hayatlarında kendileri için uygun gördükleri hedeflere ulaşmak amacıyla birçok faaliyette bulunurlar. Bu faaliyetler sonucunda oluşan deneyim ile birikim ise bireyin kariyeri olarak tanımlanabilir (Eryiğit, 2000: 9). Bu bakış açısı ile kariyer, kişilerin çalıştıkları iş alanlarında, işin gerektirdiği bilgi, beceri,

davranışlar, tecrübe, ve yükselme imkânlarına göre aşamalar katetmek şartı ile yükselmeleri neticesinde ulaşacakları mevkileri ifade etmek için kullanılmaktadır.

Görüldüğü gibi kariyer, değişik kişiler için değişik anlamlar taşımaktadır. Kariyerin başlıca kullanım alanlarını birkaç madde ile özetlemek mümkündür. Bunlar (Klaft ve ark., 1985: 379, aktaran Aytaç, 1997: 19):

- **İlerleme, terfi etme:** Bu görüşe göre kariyer bir örgütte veya profesyonel hiyerarşide sürekli yukarı doğru gidişi olan bir hareketi ifade etmektedir. Buna göre kariyer başarısı, terfi ve maaşla ölçülür

- **Yaşam süresince birbiri ardına girilen işler:** Bu görüş kariyeri kişinin çalışma hayatı boyunca üstlendiği işlerin bütünü ifade etmek için kullanmaktadır. Örneğin; bireyin yaşamı boyunca yer aldığı beş farklı örgütte üstlendiği birbirinden farklı onbir iş kişinin kariyerini oluşturmaktadır.

- **Meslek, iş:** Bu görüş yöneticilik, doktorluk, avukatlık, mühendislik gibi bazı meslekleri kariyer yapılabilecek meslekler olarak görürken, işçilik, memurluk, sekreterlik gibi meslekleri iş olarak tanımlamaktadır.

- **Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar:** Bu görüşe göre kariyer, bir kişinin yaşam süresi içinde, işle ilgili deneyimler ve faaliyetleriyle bağlantılı, kişisel olarak elde etmiş olduğu davranış ve tutumlar dizisidir. Bu tanım bir yandan bireyin yaşam süresi içinde sahip olduğu işler gibi objektif özellikleri içerirken, bir yandan da değerler, tutumlar gibi subjektif özellikleri içermektedir.

Kariyer ile ilgili bütün bu tanımlar incelendiğinde ortak noktalarının, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarında yukarıya doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülür (Aytaç, 1997: 19-20). Bu bağlamda kariyer kavramı insanın davranış motifleri ile donanmış bir yaşam boyunca devam eden işler serisini ifade eder. Nasıl tanımlanırsa tanımlansın kariyer, çalışan kişiye psiko-sosyal yönden tatmin sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kariyer sürecinde ilerleme sağlayan kişiler, her adımda bir ihtiyaçlarının karşılandığını görmekte ve bunun sonucunda daha mutlu bireyler olarak buldukları topluma artı değer katmaktadır (Uğur ve Adem, 2003: 245-246).

1.2.2. Kariyer Kavramının Önemi

Kariyer, insanların yaşamlarının büyük bölümüne hâkim olması açısından oldukça önemlidir. Kişinin psikolojik ve sosyal bakımdan gelişimini yakından

ilgilendirmekle birlikte kariyer, bireyin kendini tanımlaması ve kendi sınırlarının farkında olmasını sağlar. Bu durumda şöyle ifade edebiliriz ki, bireyin tatmin düzeyi kariyerinin ulaşabileceği noktaları gösterirken, başarı, sorumluluk alabilme sistematliğini de geliştirmektedir. Kariyer, kişinin yaşamında ilk olarak maddi ve somut katkılarda bulunur, insanların yaşamlarını ideal düzeyde gerçekleştirebilmeleri için kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanmaları ve geldikleri noktada kalıcı olmaları gerekir.

Bir başka ifade ile; Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işleri değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklentilerini, amaçlarını, duygu ve arzularını, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek düzeyini de göz önünde bulundurmaya gerektiren bir olgudur. Bir başka deyişle kariyer, bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, bireyin hayatı boyunca tecrübe edeceği işleri ve bu işlerle ilgili tüm süreçleri kapsayan bir olgudur (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Kariyer seçimi, bireyin hayatında verdiği en önemli kararlardan biridir, çünkü bireyin hayatının büyük ve önemli bir kısmı çalışma ortamında geçmektedir. Kuşkusuz insanlar, kendi yeteneklerine uygun bir meslek seçmek, seçtikleri mesleklerine uygun bir işte çalışmak ve çalışma yaşamları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak, yukarıya doğru çıkmak arzusu duyarlar (Dursun, 2003: 244).

Kariyer kavramının önemi daha geniş bir perspektiften ele alındığında ise; kariyerin birey, örgüt ve toplum gereklerinin ilişkilendirilmesinden doğmakta olduğunu da fark edilmektedir. Örgüt ve birey gereklilikleriyle ele alınan kariyer olgusu, toplumsal yaşamın da kaynağını oluşturmakta ve toplum yaşantısına şekil vermektedir. Örgüt yapılarında ve çalışanların bireysel gelişiminde sağlanan her türlü ilerleme veya tersi durumlar toplumsal yaşamı temsil eder niteliktedir (Kanawaty, 1996: 365).

Aşağıda kariyer düşüncesi ele alındığında birey ve örgütün birbirine sağlayacakları getiriler ve değişim konuları sıralanmıştır (Elmer, 1988: 157).

Tablo 1.3. Kariyer Düşüncesinin Bireye ve Örgüte Getirileri

Bireysel Kararlar	Bireyin Getirileri	Örgütsel Getiri ve Kolaylıklar
İşgücüne Katılım	Eğitim	Ücret
Yakın İlişki Kurmak	Fiziksel Yetenekler	Eğitim
Yüksek Performans	Zihinsel Yetenekler	Gelişim
	Kişilik	Transfer, Terfi
	Yaratıcılık	İş Dizaynı
	İş Deneyimleri	Kariyer Yollarının Belirlenmesi
	İş İhtiyaçları	Gelecek Fırsatları
	Davranışlar Bireyin	Fırsatları Yakalaması
	Değer Yargıları	Kariyer Alternatifleri
	Beklentileri	Örgüt İklimi, Rekabet, Liderlik, Geri besleme, Genel Motivasyon

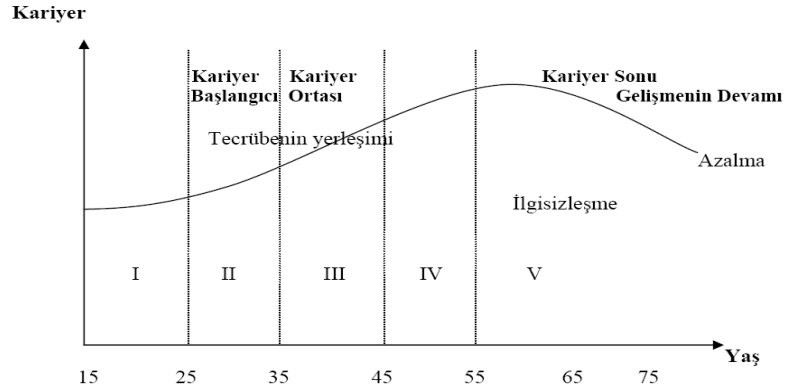
İş yaşamında güç ve yetki sahibi olmak, yapılan işin tatmin edici olması, kararlara katılım, eğitim ve gelişim programlarının sistematik ve olumlu sonuçlar doğuracak şekilde planlanması, başarılarının takdir görmesi, iş güvenliği ve aitlik duygusunun sağlanması, her çalışanın örgütün bir ortağı olarak görülmesi, dengeli ücret sistemi gibi faktörler bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artırdığı gibi, kariyer hedeflerine ulaşma fırsatı verildiği için de motive edici özellik taşımaktadır. Bireylerin kariyer sürecinde hem örgüte hem de çalışana sorumluluklar düşmektedir. Kişi kendi yapabileceklerinin farkında olarak, bunları hayat geçirirken, örgüt de bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli ortamı hazırlamak zorundadır.

1.2.3. Kariyer Dönemleri

İnsan kaynakları literatüründe kariyer dönemleri ile ilgili birçok model ve kuram bulunmaktadır. Bu modellerin hepsinin birleştiği nokta kariyerin birbirinden farklı özelliklere sahip bir takım dönemlerden oluştuğu şeklindedir. Başka bir ifadeyle iş yaşamı boyunca kişiler, biyolojik olarak doğma, büyüme, gelişme ve yok olmaya benzer bir takım kariyer aşamalarından geçmektedirler. Bu aşamalar birbirleriyle zincirleme olarak bağlı olup, tüm bireyler süreleri farklı olmakla beraber tüm bu dönemlerden geçerler.

Bireylerin yaşam süreçleri kariyer evreleri ile gelişmektedir. Kariyerin şekillenmesi, belirlenmesi ve geliştirilmesinde bireyin fiziksel, sosyolojik, cinsiyet, eğitim gibi birçok özelliği, kariyerin oluşmasında çok önemli birer etkendirler. Birey bu özelliklerinin etkisiyle kendisi için bir amaç belirler ve bu amaca ulaşmada ve ulaştığı noktada gelişmeye çaba sarf etmektedir (Temel ve Ereş, 2006: 52).

Şekil 1.1. Bireysel Kariyer Planlamasındaki Kariyer Yaşam Safhaları



Kaynak: Robert ve Jackson, 1994: 287

I- Ana babadan ayrılmak kendi kimliğini bulmak,

II- Kendini yetişkin hissetmek, kariyer için çalışmak, kariyeri dışarıda denemek,

III- Kişisel değerlerinin sorgulamak (Ölüm duygusu oluşumu),

IV- Yaşamın doğasını kabullenmek, ölüm duygusunu aşmak (Kişi için para daha az değerlidir.),

V- Kişi olgundur, kendini kabullenmeyi öğrenir. Yaşamın anlamının sorgulamaya başlar.

Şekil 1'de görüldüğü gibi, birey, çalışma yaşamı sürecinde kariyerinde farklı aşamalardan geçmektedir. Kariyer aşamaları; keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma aşaması olarak bölümlere ayrılmıştır. Her aşama, bireyin çalışma yaşamını önemli ölçüde etkilemektedir.

Keşfetme-Arama (0-25 yaş): Kariyer yönetimi sürecinin ilk basamağı kariyer araştırmasıdır. Araştırmalar göstermektedir ki, kariyer araştırma davranışlarının geliştirilmesi, fırsatları yakalama, çeşitli kurs ve seminerlere katılım ile ilişkili bir süreçtir. Hangi alanda kariyerin geliştirileceğinin saptanması ise çalışanın gelişim odaklı davranışlarını yönlendirir. Tipik olarak, bireyler kariyer bilgilerini değer, ilgi, yetenek düzeyleri, zayıf yönleri ve çevre araştırması yoluyla elde eder. Kariyerlerinde başarılı bir şekilde ilerlemek isteyen bireyler geleceklerini şansa bırakmak yerine derinlemesine araştırma yapma ihtiyacı duyarlar. Bunun sonucunda kariyer bilgisinin artışı ve kariyer başarısı için gerekli yetenek ve davranışların hangileri olduğunun bilinmesi ortaya çıkar. Sonuç olarak, bu dönem gelişimci davranış ve gelişim

aktivitelerine katılımdaki gönüllüğe bağlıdır. Kendilerinin zayıf ve güçlü yönlerinin bilincinde olan çalışanlar, zayıf yönlerini geliştirecek davranışlarda bulunma eğiliminde olacaklardır (Noe, 1996: 121).

Kurma (26-35 yaş): Birey artık aradığı işi bulmuştur. Elinden geldiği kadar işe saldırmaya çalışır. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geri bildirim mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetler, düzenler. Fizyolojik ve güven gereksinimlerini bu süreç içinde gidererek, daha üst basamakta yer alan ihtiyaçlarını algılamaya başlar. Böylece kendine yeni hedefler belirlemeye ve onlara yönelebileceği fırsatları kollamaya başlar. Bu dönem ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Kişi güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu safhada belirsizlik ve bunalımlar başlar (Bayraktaroğlu, 2003: 130).

Kariyer ortası (36-50 yaş): Bu aşamada bireyin öğrenci olmaktan yapıcılığa geçmesi beklenmektedir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık, bağımsızlık ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk ve üstünlük özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir. Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik etme, bu dönemin tipik özelliklerindedir. Bu dönemde mesleğinde ilerleyen bir kişi, yönetim basamaklarından yukarıya doğru hızla yol almaktadır. Bu dönem kişisel gelişme açısından orta yaş krizinin başladığı dönemdir. Bu dönemde kişiler kariyer planlarını, hedeflerini yeniden gözden geçirirler. Başarılarını yeniden değerlendirerek gerekli düzeltmeleri yaparlar. Ve ya kariyer hedeflerini hatta yaşama biçimlerini değiştirebilirler, yeni bir iş ararlar.

Birçok kişi, kariyer ortası safhasına ulaşıncaya kadar ilk kariyer çıkmazıyla henüz yüz yüze değildir. Bu safhada kişi varolan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam edebilir ve ya artık yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini fark ederek durgunluk (plato) oluşturabilir. Bu düzlükteki kariyer ortası çalışanları daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla mutsuzdurlar. “Kariyerini muhafaza etme sahası” da denilen bu dönemde kişi kendini sorgulamaya başlar. Bir diğer ifade ile kariyer başlangıcındaki yaşam stilini, seçimi yeniden değerlendirir. Çalışanların çoğu kariyer yaşamlarının ortasına gelmeden kariyer krizlerini yaşamazlar. Kriz, işyerinden ya da işin dışındaki bir nedenden kaynaklanabilir. (Boşanma, hastalık, alkol, bir yakının ölümü gibi). Bu dönem, iş dışında ilgi alanları veya ikinci kariyer planlamalarının geliştirildiği dönemdir.

Kariyer sonu: Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. 50–65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarf eder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler, bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır. Kişiler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen hâlihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler.

Azalma (emeklilik): Emeklilik genelde 55-65 yaşlarında oluşur. Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları için bu durum bir şoktur. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar. Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir.

Ancak, tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, birçok emeklinin kendini yetersiz ve verimsiz hissetmesine yol açacaktır. Kariyerdeki bu azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve birtakım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar. Burada kişi seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacındadır. Ancak tatmin, aynen kariyer safhalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu safhada da iş tatmininin azaldığı dikkat çekmektedir. Görüldüğü üzere bireyler yaşamları boyunca çeşitli yaşam devrelerinden geçerken aynı zamanda kariyer süreçlerini de şekillendirirler. Kişi belirli yaş dönemlerinde çeşitli mevkilerde bulunabilir. Yaşlılık dönemi ise kişinin kariyer sürecinin de etkisini yitirdiği bir dönem olarak ifade edilebilir. Bireylerin gelişimi yaşam boyu gelişim olarak ele alınmaktadır. Gelişim, öğrenme ve olgunlaşma yoluyla bir kişinin çevreye uyum sağlamasını kolaylaştıracak bir süreçtir (Erdoğan, 2003: 21).

1.2.4. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Bireylerin kariyerleri boyunca yaşadıkları bazı sorunlar kendi özel yaşamlarıyla ilgilidir. Bunlar bireyin cinsiyeti, medeni durumu, ekonomik durumu ve birden çok alandaki uzmanlıkların olması kariyer yaşamını olumsuz yönde

etkilemektedir. Bireyin özel yaşamından kaynaklanan kariyer sorunlarına bakıldığında şunları sıralanabilir.

1.2.4.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Erkeklerin egemen olduğu iş dünyasına günümüzde kadınların da katılması hem devlet hem de toplum tarafından desteklenmektedir. Kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi de çalışma yaşamına kadınların girişini hızlandırmıştır. Kendi parasını kazanan kadınların olması kadınlara yeni sorumluluklar yüklemekte ve iş ile birlikte kadınları stres altında olmasına sebeptir.

Günümüzde çalışan kadınların sayısı artmakla birlikte kadın yöneticilerin sayısı da giderek artmaktadır. Ancak kadın yöneticilerin işletmenin üst düzey yönetime gelmesinde birtakım sorunlar bulunmaktadır. Bu nedenle bayan üst düzey yönetici sayısı belirgin bir şekilde erkek yönetici sayısına oranla çok az olduğu görülmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:67). Kadınların evli, çocuk sahibi olması ve iş hayatında da kariyer hedeflerini gerçekleştirme arzusu günümüz kadınlarını oldukça yıpratmaktadır. Bu nedenle kadınlar erkeklere nazaran kariyer sorununu daha fazla yaşamakta ve hissetmektedir.

1.2.4.2. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı sorunu düzenli istihdam içinde çalışan kişinin çalışma saatleri dışında başka bir işte çalışması durumunda ortaya çıkan bir sorundur. Ay ışığı sorunu ilk olarak çalışanların mevcut işlerini kaybetme ihtimaline karşı ek işleri bir güvence olarak görmeleri ve maddi anlam da ikinci bir gelire sahip olarak gereksinimlerini karşılamak istemelerinden ortaya çıkmıştır (Okakın, 2008:145). Başka bir ifadeyle bir bilgisayar programcısının evde program yapıp satması örneği gibi.

Ülkemizde birçok kişi yeterli gelir elde edememe nedeniyle sahip oldukları bilgi birikimleriyle ek iş yapmaktadır. Böylelikle bireyler öncelikli olarak ekonomik sorunlarını çözmeye çalışmaktadır. Bu durum bireylerin kariyerlerinin ilerlemesinde başarısız olmasına neden olmaktadır.

1.2.4.3. Çift Kariyerli Eşler

Kariyerle ilgili olarak sık karşılaşılan sorunlardan biri de çift kariyerli eşler olarak bilinen, her iki çalışan eşin de kendi kariyerleri ile ilgili hedeflerinin yarattığı

sorunlardır. Çift kariyerlilik her iki eşinde kendi kariyerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanmaktadır (Okakin, 2008: 145).

Giderek daha çok sayıda kadının çalışma hayatında yer alması, işletmelerde çift gelirliliği ve çift kariyerli eşlerin sayısının da artmasına yol açmıştır. Çift gelirliliği aile her iki eşin de çalıştığı aile modelidir. Eşlerden sadece biri (bu genellikle erkek olmaktadır), kariyer elde etmek için uğraşırken, kadın ise işi sadece para getiren bir uğraş olarak görülmektedir. Bu nedenle kadının rolü kariyer sorumluluklarında aile yaşamını ekonomik destek sağlamayı hedeflendirilmektedir. Bu tutumdan dolayı da kariyer planlamasında istenilen seviyenin önü engellenmektedir.

1.2.4.4. Çift Kariyerlilik

Kariyerdeki bir diğer sorun ise bir kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Özellikle birden fazla işte çalışan kişiler açısından her iki iş de belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektiriyor ise ve her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa bu kişilerin çift kariyerli olduğunu söylemek mümkündür (Aytaç, 2005:276).

Her iki kariyer basamağında ilerlemek yerine ilgi duyulan, hedeflenen bir kariyer basamağında ilerlemek, bireyin karşılaştığı zorlukları engellemeyerek, iş tatmini ve motivasyonu artıracaktır.

1.2.4.5. Kariyer Dönemi Sorunları

Çalışanlar kariyerler süresince çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bunların bir kısmı kendisi ile ilgili sorunlar olabileceği gibi çalışma ortamından kaynaklı sorunlarda olabilir. Dönemler itibariyle bireylerin karşılaşılabileceği sorunlar şu şekildedir (Aytaç, 2005: 277):

Başlangıç dönemi sorunları: Çalışma hayatına ilk başlayan kişi oldukça hevesli ve kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır.

Kariyer ortası sorunları: Kariyer ortası artık çalışanın belirli deneyim ve bilgi kazanımından sonraki döneme denilmektedir. Bu dönemde karşılaşılan sorunlardan kariyer düzleşmesi (platosu) ile Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi'dir. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Kariyer düzleşmesi (platosu):** Kariyer Düzleşmesi (platosu) kişinin kariyerinin herhangi bir aşamasında terfi olanaklarının geçici ya da kalıcı olarak azalması durumunda görülmektedir.

- **Beceri ve yeteneğin yitirilmesi (yetenek demodeliği):** Demodelik, personelin yeni iş süreçleri hakkındaki yeni bilgileri, teknikleri ve teknolojiyi bilmemesinden dolayı yetkinliğinin azalmasıdır (Noe, 1999: 364). Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Bunun yanında teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz veya kullanışsız hale gelmesidir (Özden, 2008:312).

1.2.4.6. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sonu sorunlarından en önemlisi emekliliktir. Emeklilik, iş ve iş rolünü bırakmak ve işsiz bir hayata geçiştir. Emeklilik ile birey duygusal, maddi ve sosyal olarak birçok sıkıntılı dönemlerden geçmektedir.

Emeklilik ülkemizde ve gelişmiş birçok ülkede 65 yaş kabul edilmiştir. Yaşın ilerlemesiyle oluşan fonksiyonlardaki bozulmaları yanında üretici olmamanın kabullenilmemesi, bazen bireylerin olumsuz davranışları sergilemesine de yol açabilir. Yaşlanma, becerinin yitimi ve işin kaybı düşüncesi, bireyleri bir boşluk içinde bırakacaktır (Aytaç, 2005:286).

Bunun için işletmeler çeşitli faaliyetlerle yaşlı personelin gereksinimlerini karşılayabilirler. İlk olarak çalışma saatlerinde esneklik sağlama, yaşlı işçilere daha az çalışma, seyahat etme, hasta eşi ile ilgilenme gibi imkânlar verir. İkinci olarak araştırmalar, işletme destekleyici eğitim zirvelerini, 40 yaşında kabul etme ihtimalinin daha fazla olduğunu gösteriyor. Modası geçmiş teknikleri bırakıp yeni teknolojiye hazır olmak için eğitim gerekliliği işletme tarafından yaşlı çalışanlara anlatılmalıdır. Üçüncüsü, yaşlı personele uzun vadeli sağlık ve yaşlılık bakımını gerektiren yardım isterler. Dördüncüsü, yaşlı personelin yeni işlerine, yeni kariyerine ve de açık olarak sorumlulukları tespit edilmemiş, daha az güvenli pozisyonlara geçişlerinde yardımcı olabilmek için danışmanlık yapmak ve tavsiyelerde bulunmak önemlidir (Noe, 1999: 377).

Bu dönemde işletmelerin bireyleri emekliliğin hayatın ve çalışmanın sonu olmadığı konusunda bireyleri ikna etmektir. İşletmenin sağlayacağı programlarla bireylerin emekliliğe geçiş süreci kolaylaşacaktır.

1.3. Kariyer Planlama

1.3.1. Kariyer Planlamanın Genel Kavramsal Çerçevesi

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında örgütler, rekabet güçlerini arttırmak ve daha verimli çalışabilmek için bir takım önlemler almaktadırlar. Bunun sonucu olarak insan sermayesine yapılan yatırım örgütlerin birinci önceliği haline gelmektedir. Bu bağlamda örgütler çalışan kalitesini arttırmak ve çalışanların mevcut yetkinliklerini sürekli olarak geliştirerek örgütün başarısına katkıda bulunmak için bir takım planlama faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Çalışanlar da, örgütlerin yeniden yapılan faaliyetlerine ve işletme stratejilerinde yaşanan değişim ve dönüşümlere ayak uydurabilmek için, bireysel gelişimleri ve kariyerleri konusunda daha fazla söz sahibi olmaya başlamaktadırlar.

Örgütlerde yaşanan değişimler, kariyer kavramının hem çalışanlar için hem de örgütler için üzerinde özenle durulması ve planlanması gereken bir kavram haline gelmesine neden olmuştur. Birey açısından bakılacak olursa kariyer; meslek hayatı süresince takip edilecek olan bir yol olarak düşünüldüğünde, kişileri amaçlarına götürecektir olan çok çeşitli kariyer yollarından söz etmek mümkündür. Burada önemli olan nokta; alternatifler arasında en uygun ve amaca götürmede en etkili olan kariyer yolunun seçilmesi ve bu yolda başarılı olmak için gerekli faaliyetlerin planlanmasıdır (Uğur, 2003: 246).

1.3.2. Kariyer Planlamanın Tanımı

Kariyer Planlama: Kariyer planlaması kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görevlerinin, hedeflerinin ve geleceğinin planlanmasıdır. Bir diğer ifade ile, bir kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yolların seçimidir (Aytaç, 1997: 20). Öte yandan kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bu amaçların başarılması için gereken araçların belirlenmesi süreci olarak da tanımlanabilir. Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü etkiler. Her ne kadar birey kariyer planının alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgütün bireyi bu süreçte desteklemesi gerekmektedir (Bayraktar, 2004: 7).

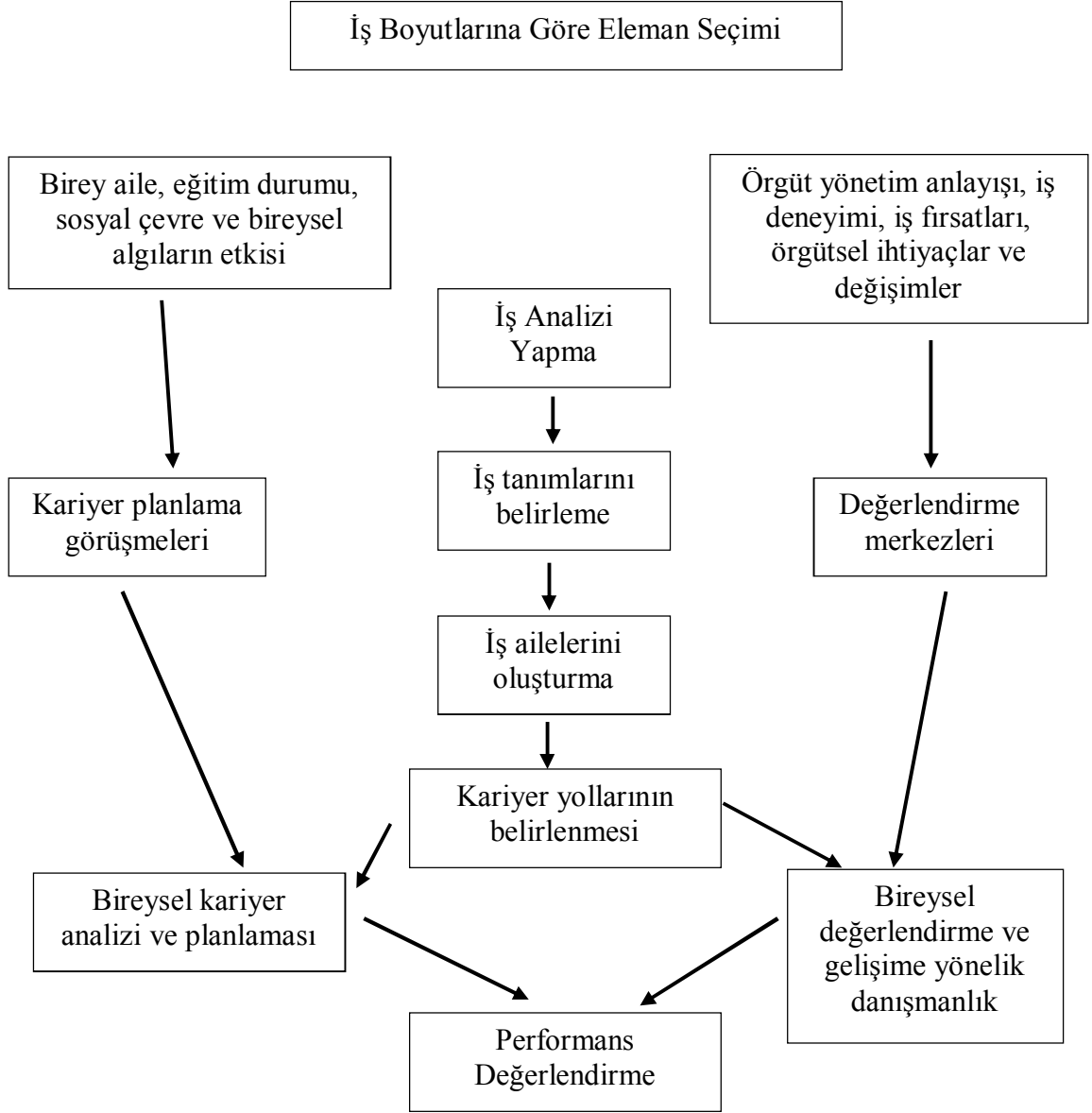
Kariyer planlama ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Birey odaklı olarak bakıldığında kariyer planlama, çalışanların kişisel yeteneklerini gelecekte örgüt içinde nasıl kullanacaklarına karar verdikleri bir süreç olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 148). Öte yandan organizasyon açısından kariyer planlama, örgütlerin gelecekte

oluşabilecek insan g¼c¼ ihtiyaını karşılamak için sahip oldukları pozisyonların gerekliliklerini belirledikleri ve çalışanlara bu pozisyonlar için gerekli olan yetkinliklerin sağlanmasına y¼nelik faaliyetleri planladıkları bir insan kaynakları fonksiyonudur (şimşek, 2002: 46).

Kariyer planlama ¼rg¼t¼n geleceğe d¼n¼k hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında eřg¼d¼m sağlanarak, çalışanın yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve ileride ¼stlenebileceėi pozisyonlar için gerekli olan yeni becerilerin kazandırılması olarak da tanımlanabilir (Bayraktar, 2004: 7) Kariyer planlama faaliyeti her ne kadar insan kaynakları s¼relerinden biri olarak b¼y¼k ¼l¼de ¼rg¼t¼n sorumluluğunda kabul edilse de bireyin de kendi kariyerinde s¼z sahibi olması ve onu şekillendirmesi g¼n¼m¼z d¼nyasında kaçınılmazdır. Bu nedenle kariyer planlama her şeyden ¼nce bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, işi hayatı ile ilgili hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri kendisinin planlamasını gerektiren bir s¼retir (Erdoğmuş, 1999: 65).

Kariyer planlama s¼recini etkileyen fakt¼rleri ise aşağıdaki şekilde g¼stermek m¼mk¼nd¼r:

Şekil 1.2. Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 153

1.3.3. Kariyer Planlamanın Amaçları

Gerek bireysel düzeyde gerekse örgütsel düzeyde planlanan kariyer planlama faaliyetleriyle pek çok amaca ulaşılması hedeflenmektedir. Bireysel açıdan bakıldığında kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri bireylerin işle ilgili edindikleri bilgi birikimi ile kariyer yollarını belirleyebilmelerini sağlamaktır. Bu ise çalışanın karşısına çıkan kariyer fırsatlarını ve alternatiflerini nasıl değerlendireceğini bilmesiyle, bunun da ötesinde güçlü ve zayıf yanlarını görerek kendini sürekli olarak geliştirmesiyle mümkün olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 148-149).

Örgüt açısından bakıldığında da kariyer planlama faaliyetleri ile bir takım amaçlara ulaşılacak istenmektedir. Öncelikle, kariyer planlama faaliyetleri ile örgüt içerisindeki bütün çalışanların eşdeğer veya üst pozisyonlara geçebilmeleri için mevcut yeteneklerini geliştirmeleri ve potansiyellerini arttırmaları hedeflenmektedir (Şimşek, 2002, s:46). Bunun yanında bu faaliyetler ile çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması ve iş tatminlerinin yükseltilmesi de örgütün amaçları arasındadır. Kısaca kariyer planlaması ile şu amaçlara ulaşılacak istenmektedir (Uzun, 2003: 391):

- **İnsan kaynaklarının etkin kullanımı:** Örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve tercihlerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleri kariyer planlamanın temel amaçlarından biridir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken husus örgütün hedefleri ile çalışanın beklentilerinin ortak bir noktada buluşabilmesi ve iki tarafın da hoşnut olabilmesidir. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardına sahip olma, yaptığı işten doyum alma ve kendini gerçekleştirebilme şeklinde tanımlanabilirken, örgüt için kısa, orta ve uzun vadede hedeflerin gerçekleştirilmesi ve verimlilik ve karlılığın artırılması olarak tanımlanabilir.

- **Yükselme kararlarının verilmesi için çalışanların değerlendirilmesi:** Çalışanlar örgütlerde çalıştıkları dönemlerde belirli süreler sonunda pozisyonlarının yükseltilmesi beklentisi içine girerler. Bu yükselme mevcut boşalan kadroların yerine terfi etmek şeklinde olabileceği gibi, yeni açılan kadrolara geçmek şeklinde de olabilir. Ne şekilde olursa olsun yükselmek ve terfi etmek her çalışan için bir ihtiyaçtır. Örgüt içinde yükselme kararlarının objektif ve adil bir şekilde verilmesi ise ancak kapsamlı bir kariyer planlama süreci ile gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda örgütler tasarlayacakları kariyer planlama faaliyetleri ile göstermiş oldukları performansla örgütün başarısına olumlu etkide bulunan ve terfi ettikleri pozisyonda da başarı gösterecek bireyleri seçme imkanı bulurlar.

- **Yeni ve farklı bir alanda görev yapacak çalışanların değerlendirilmesi:** Bazı durumlarda çalışanın örgüt içinde daha önce hiç çalışmadığı yeni bir alanda görev yapmak istemesi veya örgüt tarafından görülen lüzum üzerine farklı bir göreve atanması söz konusu olabilir. Bu gibi durumlarda hem birey açısından hem de örgüt açısından önceden öngörülemeyen bir takım problemler doğabilir.

Yeni durumun çalışan ve örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için ise kariyer planlama ve yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir. Bu

faaliyetler sayesinde bireyin sahip olduğu yetkinliklere uygun olan işlerde görev yapması ve böylece kötü sürprizlerle karşılaşılması sağlanabilir.

- **İş performansının yükseltilmesi:** Kariyer planlama faaliyetlerinin bir diğer amacı örgüt içinde çalışan personelin performanslarının artırılmasıdır. Özellikle örgüt tarafından hazırlanan kapsamlı bir kariyer planlama programı bireylerin kendilerini geliştirmeleri, mesleki bilgilerini arttırarak daha etkin çalışmaları ve bu yolla üstün bir performans göstermeleri için oldukça kritik bir öneme sahiptir. Örgüt tarafından tasarlanan bu bireysel kariyer planları sayesinde bireyler bir yandan eksik oldukları konuları tespit edip bunları düzeltmek için çalışırken bir yandan da başarılı oldukları alanları görüp kariyer hedeflerini bir kez daha gözden geçirme şansı bulurlar.

- **Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi:** Örgüt içerisinde çalışan bireylerin bireysel gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda kendileri için gerekli olan eğitimleri almaları, kişisel performans ve örgütün etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu ihtiyaçların belirlenebilmesi ve doğru kişiye doğru eğitim verilebilmesi ise ancak kapsamlı bir kariyer planlama sistemi olan örgütlerde mümkün olmaktadır.

1.3.4. Kariyer Planlamanın Sağladığı Faydalar

1.3.4.1. Kariyer Planlamanın Bireye Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamanın bireye sağladığı başlıca faydalar şunlardır:

Personel devir hızını düşürme: Örgütün bireylerin gelecek dönemlerdeki kariyer yollarıyla ilgili planlar yapması ve kişisel kariyer gelişimleriyle daha yakından ilgilenmesi, çalışanların örgüte duymuş olduğu bağlılığı ve iş tatminini arttırmaktadır. Bunun sonucunda ise kendi kariyeriyle ilgili geleceğe yönelik planlar yapıldığını hisseden personelin işten ayrılma oranı düşmekte ve bireyler uzun süreler örgütte kalarak daha istikrarlı bir kariyer hayatına sahip olmaktadır.

Personelin potansiyelini ortaya çıkarma: Kariyer planlaması bireyin kendi gelişimini sürekli olarak takip etmesi ve performansını değerlendirmesini gerektiren bir süreç olduğu için çalışanlar bu sayede potansiyellerini ortaya çıkarmak için daha fazla çaba gösterirler.

Gelişmeyi hızlandırma: Kariyer plan ve programları çalışanların hedefleri ile ulaştıkları noktaları karşılaştırmaları ve aradaki farkları açık bir şekilde görmelerini

sağladıkları için personelin gelişim sürecinde onları motive eden bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Gizliliğin azalması: Kariyer planlaması, personelin sahip olduğu niteliklere göre değerlendirildiği ve objektif bir şekilde analiz edildiği bir sistem olduğu için terfi, transfer ve performans değerlendirme gibi konularda herkes tarafından bilinen açık kriterlerin belirlenmesine ve bu bağlamda belirsizliklerin ortadan kalkmasına büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Personelin ihtiyaçlarını tatmin etme: Kariyer planlamasının bir diğer yararı çalışanların kariyer hedeflerini yükselterek, gelişimlerini hızlandırması ve bu sayede bireylerin saygınlık, prestij, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının tatmin edilmesini kolaylaştırmasıdır.

Kariyer planlama sürecinde çalışanın yapması gereken bir takım faaliyetler bulunmaktadır (Dursun, 2007: 1):

Bireysel değerlendirme: Kişinin kendini bir bütün olarak gözden geçirmesi, eksik yönleri, yetenekleri, bilgi ve becerilerini değerlendirmesi sürecidir.

Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi: Çalışanın firma içinde ya da firma dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmesi sürecidir.

Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması: Kişinin sahip olduğu özellikler ile olası kariyer olanakları arasında bir bağ kurabilmesi sürecidir.

Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi: Amaçlanan kariyer olanaklarına ulaşmak için hedeflerin belirlenmesi ve uygun planların oluşturulması sürecidir.

Uygulama: Belirlenen hedefler doğrultusunda ve planlanan kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıkların uygulamalı olarak gerçekleştirilmesidir.

1.3.4.2. Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamanın örgüte sağladığı faydalar ise şöyle sıralanabilir (Eryiğit, 2000: 117-118).

- Örgütün tüm kademelerinde yer alan personelin, organizasyonun amaçlarıyla uyumlu hedefler belirlemesini sağlayarak örgütün etkinliğini arttırma,
- İstenilen nitelik ve yapıdaki personel yapısını oluşturarak başarılı bir insane kaynakları politikası uygulama,

- Personelle örgüt arasında pozitif bir duygusal bağ oluşturarak örgüte bağlılığı arttırma,
- Personel devir hızını azaltarak başarılı çalışanların örgütten ayrılmasını engelleme,
- Performans ile kariyer hedeflerini bütünleştirerek adil bir ücret politikasının oluşturulmasını sağlama,
- Terfi, transfer gibi ihtiyaçların giderilmesinde mevcut insan kaynağı sermayesinin en etkin şekilde kullanılmasını sağlamadır.

1.4. Kariyer Yönetimi

1.4.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı

İşletmelerde verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, bireyin motivasyonuna yönelik yaklaşımlar da hızlı geliştirilmekte ve yenilenmektedir. Bu yaklaşımın başında ise kariyer yönetimi gelmektedir. İşletmelerin nitelikli insan gücünü elinde tutabilmesi ciddi bir sorun haline gelmiştir. Nitelikli iş gücünün ancak açık bir kariyer yönetimi ile gerçekleştirilebileceğini anlayan işletmeler, çalışma ortamlarını profesyonelleştirme çabası içerisine girmişlerdir. Bu nedenle kariyer yönetimi programları ve uygulamalarını hazırlamaya başlamışlardır.

Kariyer yönetimi işgücünün gereksinimlerini tatmin etmek ve kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amacını gerçekleştirirken kariyer planlarının hazırlanması, düzenlenmesi ve yürütülme sürecinin izlenmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi ile ilgili tanımlara bakıldığında;

- bir kurumdaki personelin, kurumsal gereksinimlerin ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesi (Kurtoğlu, 2010: 67)

- hem işletmenin hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyer planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanması (Aytaç, 1997: 125).

- insanların kariyerlerinin planlanmasında ve yönetilmesinde; hem bireylerin yetenek ve tercihlerini, hem de işletmenin ihtiyaçlarını en uygun biçimde karşılayabilmek için yapılan tasarım ve örgütsel işlemler (Ergin, 2005: 13).

- örgütlerin, kariyer sistemleriyle birlikte veya tek başına fertler tarafından üstlenilen, kariyer planlarını hazırlayan, uygulayan ve takip eden devamlı bir süreç, (Seyyar ve Öz; 2007: 234) şeklinde tanımlanmıştır.

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlaması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanmıştır (Şahin, 2009: 24). Başka bir ifadeyle kariyer yönetimi, çalışanın yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak amacı ile kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır.

1.4.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları

Örgütlerde üretim etkinliğinin artırılması temel amaç olduğundan mevcut bulunan boş kadroların doldurulması konusu, üzerinde önemle durulması gereken bir planlama yönetimini gerektirmektedir. Bu yöntem, örgütlerde kariyer yönetimi konusuna dikkatleri çekmektedir. Değişen taleplere karşı başarılı olan bireylerin örgüt içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkartılması ve geliştirilmesi konuları, kariyer yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır (Kılıç, 2008: 23).

Örgütler, organizasyon şemalarını oluştururken, kaç elemanın hangi nitelikte, nerede ve ne zaman yer alacağını belirten etkili bir kariyer planlaması yapmalıdır. Kariyer planlaması yapılırken, örgütün ve çalışanlarının amaçları, hedefleri ve aynı zamanda kariyer planlamaları birleştirilerek uyumlaştırılmalıdır. Bunun yapılabilmesi etkili bir kariyer yönetimi ile gerçekleştirilebilecektir. Etkili bir kariyer yönetimi, örgüt içinde eşit iş fırsatlarını, çalışma yaşamının kalitesini, rekabet ortamında çalışanlarının verimli ve etkin kullanımıyla birlikte yetenekli elemanların devamlılığını sağlamaktadır (Savaş, 2005: 77).

Kariyer yönetiminde temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması yanında, bireylerin örgüt içinde gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak, gelecekte ihtiyaç duyulacak vasıflı, kaliteli çalışan gücünü önceden şekillendirmek olarak ifade edilebilir. Başka bir deyiş ile kariyer yönetimi, örgütte çalışan bireyin kariyer başarılarını arttırarak ve devamlı kılarak insan kaynaklarının verimli hale gelmesi ve böylece örgütün verimliliği ve başarısının artırılması amacını taşır. Bu anlamda örgüt için

kariyer amacı, etkili iş performansını teşvik eden ve etkili insan kaynakları planlamasına temel unsur olarak hizmet eden bir uygulama olarak faydalı olacaktır (Greenhaus ve Callanan, 1995: 4).

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Eryiğit, 2000: 7). Buna göre kariyer yönetiminin genel amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Özden, 2001: 81):

- yönetimin başarılı olmasında gerekli örgüt ihtiyaçlarını sağlamak,
- hangi düzeyde olursa olsun sahip oldukları becerilerini bir kariyer yapmada kullanabilmek için deneyim ve eğitime sahip bireyleri sağlamak,
- yetenek ve becerilerini bir kariyer yapmada kullanabilmek için bireylere rehberlik etmek ve cesaret vermektedir.

Kariyer yönetiminin özel amaçları ise (Eryiğit, 2000: 8):

- çalışanların hem bugün hem de gelecekteki görevlerinde ihtiyaç duyacakları nitelik ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olma,
- örgüt amaçlarıyla personel beklentilerini bütünleştirme,
- Yeni kariyer yolları geliştirme,
- kariyerinde durgunluk gösteren çalışanları yeniden güdüleyerek canlandırma,
- çalışanlara kariyerlerini ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat tanıma,

şeklinde ifade edilmiştir. Özetle kariyer yönetimi çalışanların kişisel gelişimini sağlama adına iş tecrübesi imkanları sunduğu, bu sayede hem çalışan hemde çalışma ortamının bu süreçten karlı çıkmasını sağladığı söylenebilir.

1.4.3. Kariyer Yönetiminin Yararları

Örgüt yapısının şekillendirilmesinde, bu yapının sağlanmasında önemli bir yere sahip olan kariyer yönetiminin örgüte olduğu kadar bireye de sağladığı pek çok faydaları vardır. Kariyer yönetiminin örgüte sağladığı başlıca yararlar yetişmiş personelin örgütte kalmasının sağlanması, çalışanların kalifiye özelliklerinde artışlar olması, bireyin iş tatmini ve çalışma huzurunun sağlanması, çalışanlarla örgütün amaçlarının bütünleştirilmesi, işe alım, terfi ve transfer kararlarının daha doğru bir şekilde verilmesi şeklinde ifade edilebilir (Uğur, 2003: 255-256).

Kariyer yönetimi örgütlerin eğitim, yerleştirme ve çalışanların örgüt içinde terfi etmelerinin sağlanması gibi ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılması için çalışanların yetenek ve kariyer amaçlarının ortaya çıkarılmasını, gelecekteki insan kaynakları

ihtiyaçlarının karşılanmasına daha iyi bir süreç oluşturulmasını, daha kapsamlı bir anlayışla ancak örgütün her kademesini içeren veya bireysel düzeydeki değişim yapısıyla, örgütsel düzeyde ortaya çıkarılacak değişim sürecinde ilerleme sağlar (Canman, 1995: 117). Bireysel gelişim planlarında yeni göreve getirilme ve yeni sorumluluklar için daha basitleştirilmiş ve daha başarılı bireysel değişim ve gelişim imkânları yaratır.

Örgüt ile birlikte, çok çeşitli işler ve görevler için gelişimin çeşitli aşamalarında beklentilerin çoğalmasını ve gelişmesini sağlar. Yine kariyer yönetimi örgütlerde verimliliği ve motivasyonu düşük olan işgücünün harekete geçirilmesi ve yeniden eğitilmesi anlamını taşır (Young, 2002: 140).

Kariyer yönetiminin bireye sağladığı faydalar da şöyle ifade edilebilir sıralayabiliriz (Aytaç, 1997: 110):

- önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerinin yapılmasını,
 - bireyin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmayı,
 - farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven iş becerilerini iyileştirmeyi,
 - bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmayı ve tutarlılık getirmeyi,
 - işyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmeyi,
- yaramaktadır.

Demirbilek (1994)'e göre, çalışanların biçimsel iletişim kanallarıyla ulaşmayı hedef bilen kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlamada yol gösterici olmaktadır. Bu sayede yöneticilerle astların yakınlaşmasını sağlamanın yanında çalışma ortamını huzurlu kılarak, verimliliğinde artmasına zemin hazırlamaktadır (Demirbilek, 1994: 71). Başka bir ifade ile kariyer gelişim planının belirlenmesi, çalışanın kariyer geleceğine daha bilinçli ve güvenli bakmasını sağlamaktadır.

Kariyer yönetiminin işletmeye sağladığı faydaları ise şu şekilde sıralanabilir (Kozak, 2001: 18):

- gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit etmeyi,
- mikro ve bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmayı,
- işletmenin kullanımını için çalışanların becerilerini ve amaçlarını stoklamayı,
- çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini ortaya çıkarmayı,

- kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişimi kolaylaştırmayı,
- işletme içindeki uzmanlıklar ve meslekler için daha iyi ve farklı gelişim aşamalarını önceden tahmin etmeyi,
- işgücünü tehlikeye düşürenleri, yeniden eğitmek ve harekete geçirmeyi,
- insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmayı

1.4.4. Kariyer Yönetiminde Bireye ve İşletmeye Düşen Sorumluluklar

Örgütler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve kariyer amaçlarını karşılaştırmak durumundadırlar. Bu karşılaştırma ve uygulanan kariyer yönetim programları, örgütün daha etkili ve üretken olmasına, çalışanların ise daha mutlu ve başarılı olmasına neden olacaktır. Başarılı bir kariyer yönetim sürecinin başlamasında aşağıdaki oluşumlar gerçekleşmiş olmalıdır (Lewis, Goodman ve Fandt, 1995: 65):

- yönetici, çalışanın amaç ve ilgilerini anlamış olmalı,
- yönetici ve çalışan gelişim aşamalarında anlaşmaya varmalı,
- çalışanlar, yöneticilerinin kendi performans ve gelişim ihtiyaçlarını nasıl gördüğünü bilmeli,
- yönetici çalışana yardım etmek için kaynakları belirlemelidir.

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları, bireylerin kariyer planları yapmalarını ve kariyer geliştirme çalışmalarını önemli ölçüde etkiler.

Çalık ve Ereş (2006)'e göre bireysel kariyer yönetimi; çalışanların ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, örgüt içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini belirledikleri ve bu hedefi gerçekleştirme adına faaliyet planı hazırladıkları bir süreci kapsamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 90). Kısaca tanımlanacak olunursa bireysel kariyer yönetimi; bireyin sorumluluklarını ve faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Böylelikle bireye düşen sorumluluklar, bireyin bulunduğu faaliyetlerin planlanması ve bireysel hedeflerin takibi ve sonuçların değerlendirilmesi bireysel kariyer yönetimi için önemli olduğu söylenebilir.

Kariyer yönetiminde bireye düşen sorumluluklara bakıldığında (Yeşil, 2011: 27);

- kısa ve uzun vadeli hedeflerini açıkça belirlemesi,
- beceri ve yeteneklerinin göreceli değerlendirmesini yapması,

- işini yaparken kendisini sürekli geliştirmek ve deneyimlerini arttırması,
- yetkinliklerini, alternatiflerini ve kişisel kısıtlarını açık ve doğru olarak belirlemesi, gerekmektedir.

Kariyer yönetim sürecinde örgüte düşen başlıca sorumluluklar ise şunlardır (Yeşil, 2011: 28):

- örgütün hedeflerini açıkça ortaya koymak, stratejilerini belirlemek ve planlanan hedeflere nasıl ulaşılabileceğini açıkça çalışanlara iletmesi,
- çalışanların görevde yükselme isteklerini tam ve tarafsız olarak cevaplaması,
- çalışanların tespit edilen dönemsel performansları hakkında gerçekçi ve iş odaklı geri bildirimlerde bulunması,
- örgütün gereksinimlerini göz önünde bulundurarak çalışanların kısa ve uzun vadeli hedeflerini doğru değerlendirmesi,
- çalışanların güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken noktalarını saptayarak eğitim ve gelişim planlarını yapması,
- personel planlaması ile kariyer geliştirme programlarını bütünleştirmesi,
- açık pozisyonları duyurmak ve uygun çalışanları belirlemesi,
- çalışanlara gelişimleri ve kariyer ilerlemesi ile ilgili düzenli geri bildirim yapması,
- çalışanların hedeflerini ve gelişmelerini tepe yönetime bildirmesi,

gerekmektedir. Bunun yanısıra başarılı bir kariyer sisteminin oluşması için yöneticilerinde kariyer yönetim sürecinde aktif rol alması gerekmektedir. Bu nedenle kariyer yönetim planlamasında yöneticilere de bir takım sorumluluklar düşmektedir. Bunlara bakıldığında (Yıldız, 2000: 89);

- çalışanların beceri, yetenek ve tercihlerinin farkına varmalarını sağlaması,
- Pozitif bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların kariyer hedeflerini görmelerini sağlaması,
- Çalışanların teknik veya yönetsel alanlarda kariyer tercihi yapmalarına fırsat vermesi,
- Çalışanların içinde buldukları kariyer dönemlerini dikkate alması,
- İşinde ilerlemek isteyen çalışanlar için mevcut olan tüm fırsatlardan çalışanlarını haberdar etmesi gerekmektedir.

1.4.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

İşletmeler birey üzerine odaklanan birtakım kararlar alarak, onların kariyer yönetimini üstlenmekte ve yeni kariyer planlarını yapmalarına yardımcı olmaktadır. Kariyer yönetim uygulamalarının başlıcaları; iç işe alım, terfi, transfer ve yer değiştirme, işten çıkarma, emeklilik, oryantasyon eğitimi, yönetim geliştirme, örgütsel yedeklemedir.

1.4.5.1. İç İşe Alım

İnsan kaynakları departmanı, işletme içindeki herhangi bir bölüm veya pozisyonlarda boşalma söz konusu olduğunda, işlerin gerektirdiği niteliklerin ne olduğunu belirlemekte sonra ihtiyaç duyulan personeli nasıl bulacağını araştırmaktadır.

Bu açıdan iç işe alım süreci, iki yöntemden birisiyle yapılabilmektedir. Birinci yöntem; personel kayıtlarının, işgücü envanterlerinin ve performans değerlendirme formlarının; insan kaynakları bölüm yöneticisi ile ilgili bölüm yöneticisi tarafından gözden geçirilmesidir. İkinci yöntem ise; işyerinde yayınlanan bültenlerde ya da duyuru panolarında, işletme içindeki tüm açık pozisyonların duyurulmasıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 141).

1.4.5.2. Terfi

Terfi, çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzey bir pozisyona atanmasıdır. Çalışanların terfi edebilmesi, kariyer yönetiminin en önemli konularından birisidir. Terfi işleminin objektif ölçülere göre yapılması, örgütün başarısını arttırdığı gibi çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını da olumlu yönde etkilemektedir (Özden, 2001: 169).

1.4.5.3. Transfer ve Yer Değiştirme

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak örgüt dışında veya örgüt içinde benzer nitelikteki bir göreve atanmasına yer değiştirme denilmektedir. Yer değiştirme, personel seçimi veya terfilerde olduğu gibi örgütsel değişimlerde de önemli bir araçtır (Çalık ve Ereş, 2006: 88).

1.4.5.4. İşten Çıkarılma

İşten çıkarma nedeni genel veya özel olabilmektedir. Genel nedenler; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilmektedir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması sayılabilmektedir. İş Kanununda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir.

1.4.5.5. Emeklilik

Örgütün birey üzerinde odaklanan kararlarından bir diğeri de emeklilik kararıdır. Örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler.

Birçok kişi işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zaman işten ayrılmayı tercih etmektedir (Aytaç, 1997: 119).

İşletmeler için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. İkinci olarak, firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir (Özden, 2001: 172).

1.4.5.6. Oryantasyon Programı

Oryantasyon programı, örgüte yeni katılanların veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacıyla yürütülen programlardır (Dereli, 1995: 119). Bu programlar, özellikle işe yeni başlayanların örgüt kültürünü tanımaları, çalışma usulleri ve çalışanları tanımaları açısından oldukça önemlidir.

1.4.5.7. Yönetici Geliştirme

Bilim, teknoloji, üretim biçimleri ve sosyal yaşamdaki hızlı değişim; çalışma yaşamı, biçimi ve ilişkilerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Bunun sonucunda, yönetim önemi ve yöneticilerde aranan nitelikler artmıştır. Böylelikle yöneticilere yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması da önemli bir kariyer yönetimi uygulaması haline gelmiştir (Dereli, 1995: 120).

1.4.5.8. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, uzun dönemde anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanmaktadır. Radikal değişmeye giden işletmelerde, her an değişebilecek olan anahtar pozisyonların beceri yeteneği gerektirmesi, günümüzde yedekleme planlamasının yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Bingöl, 2003: 263).

1.4.6. Kariyer Yaklaşımları

İşletmelerde çalışanların pek çoğu önündeki kariyer fırsatlarını bilmek, ona göre kendisini değerlendirmek, yönlendirmek ve hedeflerini belirlemek istemektedir. Bu nedenle işletme tarafından çalışanlarının kariyer yaklaşımları hakkında bilgilendirilmesi, çalışanların kariyer gelişimi ve insan kaynaklarının planlanması için oldukça önemlidir. Kariyer yaklaşımları, insan kaynakları planlaması ve stratejik planlama çalışmaları kapsamında geliştirilmelidir. Gerçekçi kariyer yaklaşımlarının geliştirilmesi için şu dört aşama gereklidir (Aytaç, 1997: 198):

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

Kariyer yaklaşımlarını geleneksel, çift basamaklı, ağ tipi, sınırsız, esnek, portföy kariyer yaklaşımı olarak sınıflandırabiliriz.

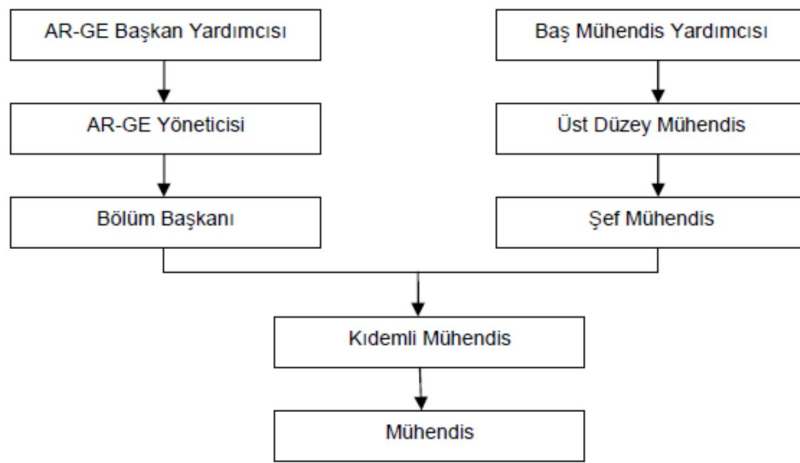
1.4.6.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru hareket ettiği veya bir meslekte veya fonksiyonel alanda ilerlediği kariyer yolu olarak tanımlanabilir (Soysal, 2003: 662). Geleneksel kariyer yaklaşımının en büyük avantajlarından biri açık ve düz oluşudur. Bu modelde kariyer yolları açıkça belirtilmiştir ve çalışanın, gelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilmektedir.

1.4.6.2. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı

Çift basamaklı kariyer yaklaşımı, yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık olarak, teknik basamaklarda çalışanların yönetim alanında daha kolay ilerlemelerini sağlamak için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu kariyer yolunda çalışanlar; hem uzmanlık bilgilerini arttırabilmekte, hem de kendi işletmelerine katkıda bulunabilmektedirler (Soysal, 2003: 5).

Şekil 1.3. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı

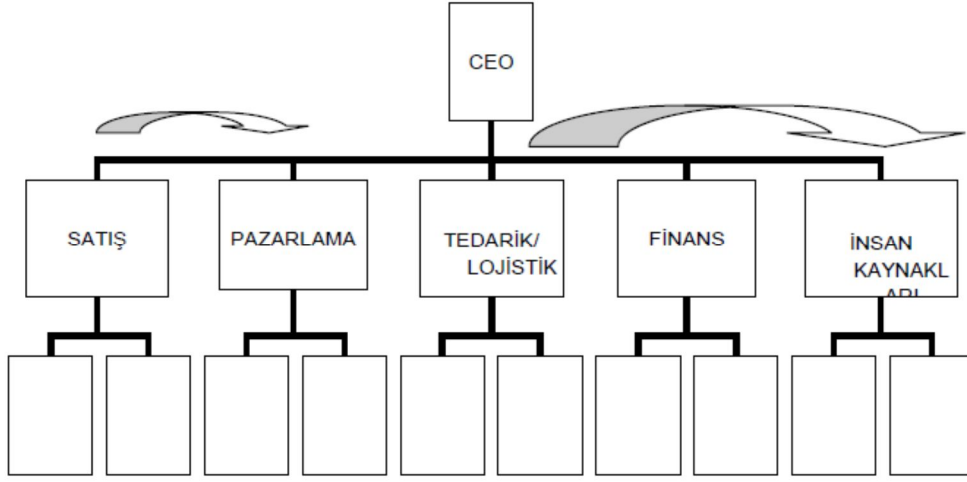


Kaynak: Koca, 2009: 24

1.4.6.3. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel kariyer yoluna alternatif bir metod olan ağ tipi kariyer yolunda, bireysel tercihler ön plana çıkmaktadır. Bu kariyer yolu; hem yukarıya dikey hareketi, hem de yatay hareketi içermektedir. Çalışanların gelişimi için daha fazla fırsat sağlar ve işletmenin ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap verebilir niteliktedir. Ayrıca ağ içindeki yatay ve dikey seçenekler sayesinde, bir başka çalışanın engellenmesi sorunu da azalmıştır (Aydemir, 1995: 36).

Şekil 1.4. Bir Şirketin Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı Örneği



Kaynak: Koca, 2009: 25

1.4.6.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız örgütlerde kariyer anlayışı pek çok yönden geleneksel kariyer anlayışından farklı olmaktadır. Öncelikle sınırsız örgütlerde kariyer doğrusal olmak yerine çevrimsel bir yol izlemektedir. Çalışanların yukarı doğru hareketliliği yerine; sürekli olarak becerilerin yenilenmesini gerektiren yatay hareketlilik anlayışı sınırsız kariyer modelinin hakim olduğu örgütlerde sıkça görülen bir durumdur. Çalışanlar bu modelde sık sık rotasyon ve gelişim amaçlı görevler arasında geçiş yaşamaktadır. Yeni kariyer anlayışı doğrusal ve sürekli bir çizgi takip etmediği için sık sık değişen rol ve kimliklerin gerektirdiği uyum kabiliyetini kazanmak başarı kazanmak için gerekli olan en önemli özellik haline gelmiştir (Erdoğan, 2003: 163).

1.4.6.5. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyer yaklaşımının temelini çalışanlar oluşturmaktadır. Örgütlerdeki esnek kariyerli çalışanlar, örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışlara sahip olan ya da kısa sürede bu becerileri kazanma yeteneği olan kişilerdir. Bunun anlamı, çalışanların kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, performanslarını arttıracak ve örgüte uzun süre faydalı olacak yetkinlikleri önceden fark etmesi ve bu yetkinlikleri edinmek için aktif bir rol oynamasıdır (Doğan, 1996: 254).

1.4.6.6. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Portföy kariyer yaklaşımı çalışanların iş hayatında gerçekleşen hızlı değişim ve belirsizlikler karşısında güçlü olabilmeleri için yeteneklerinin ve yetkinliklerinin toplamından oluşan bir portföy inşa etmeleri ve bu portföyü zenginleştirmeleri gerektiğine inanan bir modeldir. Bu modele göre kariyer gelişimi büyük ölçüde kişinin kendi sorumluluğundadır. Bireyler sahip oldukları kişisel yetenekler ve yeterlilikler ölçüsünde örgütlerin ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece tercih edilirler. Ancak bunu başarabilmek için kişinin kariyer portföyünü gelecekte oluşabilecek şartlara ve olaylara göre sürekli öğrenme ve gelişim ile biçimlendirmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2002: 52).

İKİNCİ BÖLÜM

2. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, çalışmanın kapsamı, veri toplama araçları ile verilerin çözümleme teknikleri açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Çalışmanın Amacı

Çalışma da iki amaç belirlenmiştir. Bu amaçlara göre öncelikli olarak kariyer yönetimin teorik bağlantıları incelenerek, literatüre katkıda sağlanması amaçlanmıştır. İkinci amaç olarak ise çalışmanın kapsamına giren bir sanayi kuruluşunda mevcut olan kariyer yönetimi modeli ile yeni bir model olarak ele alınan ve çalışanlara sunulan kariyer yönetimi modelinin çalışanlar tarafından nasıl karşılandığının öğrenilmesi amaçlanmıştır.

2.2. Çalışmanın Önemi

Çalışma bir sanayi kuruluşunda uygulanarak, firmaya ve çalışanlara katkısı incelenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle çalışma da uygulanan kariyer yönetim modelinin ilk defa uygulanacak olmasından dolayı gerek çalışmanın uygulandığı firma açısından gerekse bundan sonraki çalışmalara ışık tutması açısından önemli bulunmuştur.

2.3. Çalışmanın Evren ve Örnekleme

Çalışmanın evrenini 2013 yılında Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren bir sanayi kuruluşunun çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise 2013 yılında Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren kauçuk sanayiinde beyaz yaka olarak çalışan 108 kişi oluşturmaktadır.

2.4. Çalışmanın Kapsamı

Çalışma da 2013 yılında Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren kauçuk sanayi kuruluşunda çalışan beyaz yaka profilini oluşturan kişilerle sınırlandırılmıştır.

Çalışma da Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren diğer sanayi kuruluşları çalışma kapsamına alınmamıştır.

2.5. Veri Toplama Araçları

Çalışma için 2013 yılında Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren kauçuk sanayinde beyaz yaka profilini oluşturan kişilerle birebir görüşme yöntemi kullanarak anket uygulaması yapılmıştır. Sorular iki aşamadan oluşturulmuştur. Birinci bölüm çalışanların demografik özellikleri ile ilgili kısım, ikinci bölüm ise çalışmanın amacı doğrultusunda hazırlanan kariyer yönetimi modeline ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Kullanıma hazır hale getirilen anketler çoğaltılarak örneklem kapsamına giren 108 kişiye yapılmak istenmiştir. Anketler öncelikle olarak beyaz yaka profilinde görev yapanlardan 11 kişiye uygulanmıştır. Böylelikle anket sorularının anlaşılabilirliği ölçülmüştür. Alınan olumlu dönüşten sonra beyaz yaka profili olarak görev yapan 97 kişiye uygulanmak amaçlanmıştır. Ancak izinli çalışan ve anketin uygulanmak istendiği dönemde yurtdışı ya da yurtiçinde görevli kişilerin olmasının yanısıra, iş yoğunluğundan kaynaklı nedenlerden dolayı 80 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmaya katılanların kimlikleri gizli tutulacağı belirtilmiştir. Veriler toplandıktan sonra, değerler SPSS programı yardımıyla çözümlenmeye çalışılmıştır.

2.6. Çalışmaya Ait Hipotezler

Çalışmanın hipotezlerine bakıldığında;

H₁: Mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modeli cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₂: Mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modeli yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₃: Mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modeli eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modeli medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₅: Mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modeli çocuk faktörüne göre farklılık göstermektedir.

H₆: Mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modeli çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₇: Mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modeli unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

2.7. İstatiksel Değerlendirme

Verilerin istatistiksel analizinde SPSS 20.0 paket programı kullanıldı. Kategorik ölçümler sayı ve yüzde olarak, sürekli ölçümlerse ortalama ve standart sapma (gerekli yerlerde ortanca ve minimum - maksimum) olarak özetlendi. Kategorik değişkenlerin karşılaştırılmasında Ki Kare test ya da Fisher test istatistiği kullanıldı. Gruplar arasında sürekli ölçümlerin karşılaştırılmasında dağılımlar kontrol edildi, değişken sayısına göre normal dağılım gösteren parametrelerde Student T test ya da Tek yönlü Varyans Analizi kullanıldı, normal dağılım göstermeyen parametrelere de Mann Whitney U testi ya da Kruscal Wallis testi kullanıldı. Anket sorularındaki uyum ve güvenilirlik Reliability testi Cronbach alfa değeri ile test edildi. Tüm testlerde istatistiksel önem düzeyi 0,05 olarak alındı.

2.7.1. Hipotez Test Seçimi

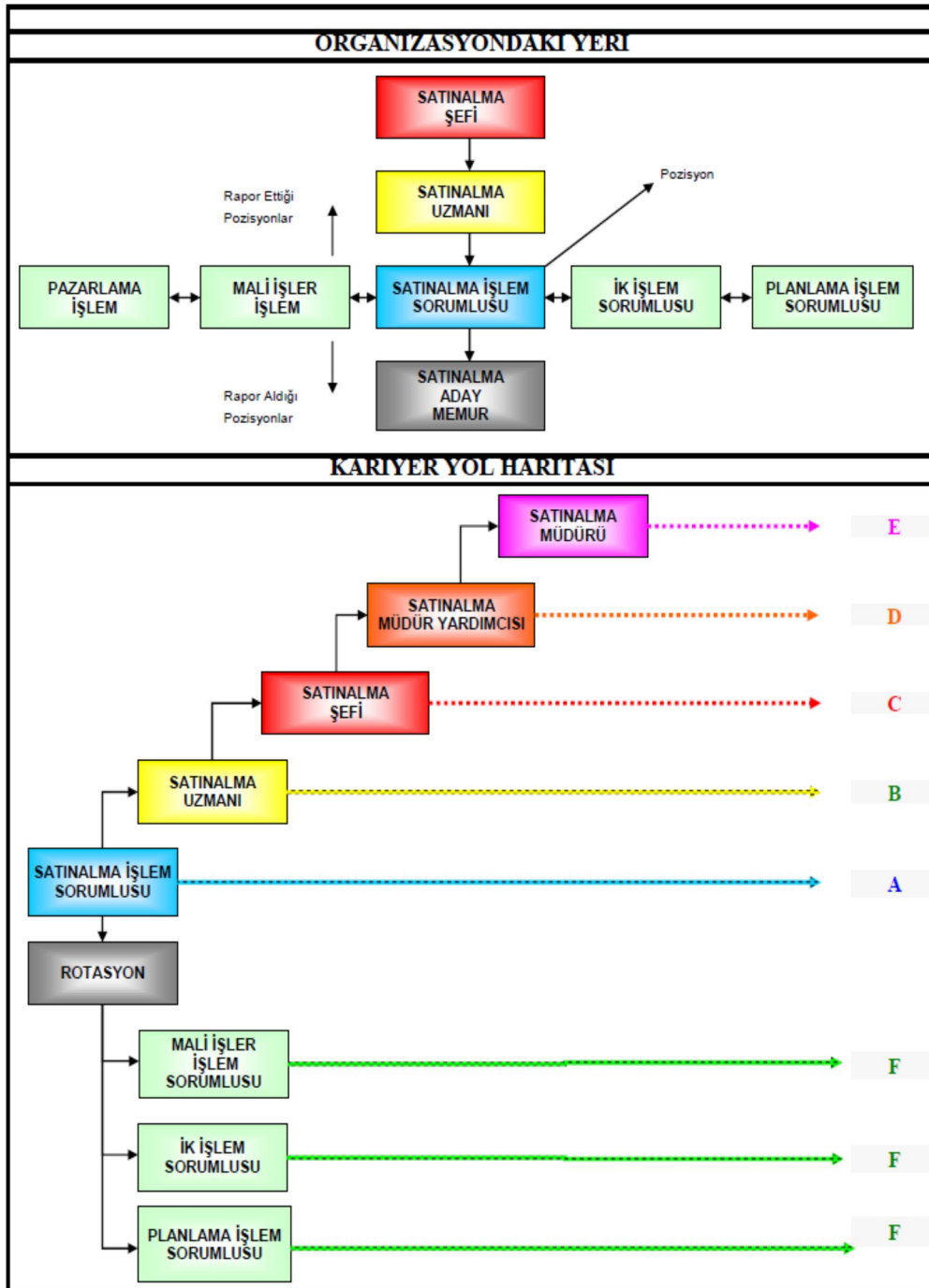
- Sayımla- (Kategorik- İsimsel): Veriler eğer cinsiyet gibi isimsel bir şekilde toplanıyorsa ya da memnuniyet durumu, eğitim düzeyi gibi artan-azalan bir sıra ile değerlendiriliyor ise veri tipi n sayısı ile değerlendirilir. Bu tarz verilerin ölçümlerinde hipotezi Ki Kare test ya da Fisher testi ile değerlendiririz.

- Ölçümle-(Sürekli): Veriler az ya da çok değerler alabilen değişkenlerdir. Yaş, boy, kilo, ölçek soru toplamları gibi rakamsal değerler sürekli değişken olarak adlandırılır. Sürekli değişkenleri değerlendirirken verilerin dağılımları kontrol edilir. Dağılım ortalamaya simetrik ise veriler normal dağılıyordur ve buna uygun istatistik testleri kullanılır. Bizim çalışmamızda veriler normal dağılım göstermediği için non-parametrik testler tercih edilmiştir. Karşılaştırma yapılan demografik verilerin her biri tek tek bağımsız değişken olarak seçilmiş ve ölçek toplamları ile karşılaştırılmıştır. Değişken sayısı cinsiyet gibi 2 olan değişkenlerin karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi, eğitim düzeyi gibi ikinin üzerinde olan değişkenlerin karşılaştırılmalarında ise Kruscal Wallis testi kullanılmıştır.

2.8. Model Olarak Uygulanan Kariyer Yönetimi

Çalışmanın kapsamında Mersin ili Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren Kauçuk sanayinde beyaz yaka profiline uygulanan kariyer modeli Şekil 2.1’de verilmektedir. Örnek modeli uygulamadan önce firma beyaz yaka çalışanlarına kişilik ve yeterlilik testi uygulamayı planlamaktadır (Ek 2).

Şekil 2.1. Model Olarak Uygulanan Kariyer Yönetimi



Modelin kariyer basamaklarına bakıldığında;

- **A Aday;** Satınalma İşlem Sorumlusu olarak Firmada iş hayatını noktalar,

- **B Aday;** Satınalma İşlem Sorumlusu olarak başladığı kariyerinde birinci basamaktaki şartları yerine getirerek işinde Uzman olur ve Firmada iş yaşamını noktalar,

- **C Aday;** Satınalma İşlem Sorumlusu olarak başladığı kariyerinde birinci basamaktaki şartları yerine getirerek işinde Uzman olur. Daha sonra ikinci basamaktaki şartları başarı ile tamamlayarak şef olur ve Firmada iş yaşamını noktalar,

- **D Aday;** Satınalma İşlem Sorumlusu olarak başladığı kariyerinde birinci basamaktaki şartları yerine getirerek işinde Uzman olur. Uzmanlıkta geçireceği süreleri ve şartları başarılı bir şekilde tamamlayarak şef olur. Daha sonra üçüncü basamaktaki şartları,

- **E Aday;** Satınalma İşlem Sorumlusu olarak başladığı kariyerinde birinci basamaktaki şartları yerine getirerek işinde Uzman olur. Uzmanlıkta geçireceği süreleri ve şartları başarılı bir şekilde tamamlayarak şef olur. Daha sonra üçüncü basamaktaki şartları,

- **F Aday;** Firma içerisinde benzer pozisyonda farklı departmanda çalışmak, şeklindedir.

Modelde uygulanan kariyer basamaklarını değiştirme koşullarına bakıldığında;

1. Kişinin yetkinlikleri ile firmanın kurumsal yetkinliklerinin örtüşmesi, (5 puan)

2. Bireysel Performans Değerlendirmeden son üç yıl 85 ve üzeri not almak, (20 puan)

3. Departman performans Değerlendirmeden son üç yıl 80 ve üzeri olması, (10 puan)

4. Şef, Müd. Yrd. ve Müdür için 360 derece Performans Değerlendirme Sisteminden son iki yıl 80 ve üzeri not almak, (15 puan)

5. Herhangi bir zamanda yöneticileri ile verilen bir projeyi başarı ile tamamlamak, (10 puan)

6. Bilgi ve becerilerinin artırılmasına yönelik olarak kişisel ve mesleki gelişim eğitimlerine katılmak, (5 puan)

7. Şirketin Kurumsal ilkelerine uyum sağlamak. (Etik Değerler, Politikalar, Prosedürler vs.) (5 puan)

8. Üst Yönetim İcra Kurulu Takdir Hakkı, (10 puan)

9. Mesleki yazılı sınavdan 70 ve üzeri not almak. (20 puan)

Yukarıda belirtilen değerlendirme kriterlerden alacağı toplam puan;

- A için 80 puan,

- B için 80 puan,

- C için 85 puan,

- D için 90 puan

olmak zorundadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Çalışma Mersin ili Tarsus ilçesinde kauçuk sanayinde çalışanlara kesitsel çalışma planı olarak uyarlanmıştır. Belirtilen günde iş yerinde bulunan tüm çalışanlara anket uygulanmıştır. Çalışmaya toplamda 80 kişi katılmıştır ve geriye dönük yapılan power (güç) hesabı sonucunda örneklem sayısının gücü % 73,2'dir.

3.1. Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Çalışmaya alınan çalışanların % 68,8'i erkek, % 65'i lisans mezunu, % 60'ının evli ve % 51,3'ünün çocuğu olduğu görülmüştür. Anket uygulanan çalışanların demografik dağılımları Tablo 3.1'de, çalıştıkları bölüme göre dağılımları ise Şekil 3.1'de özetlenmiştir.

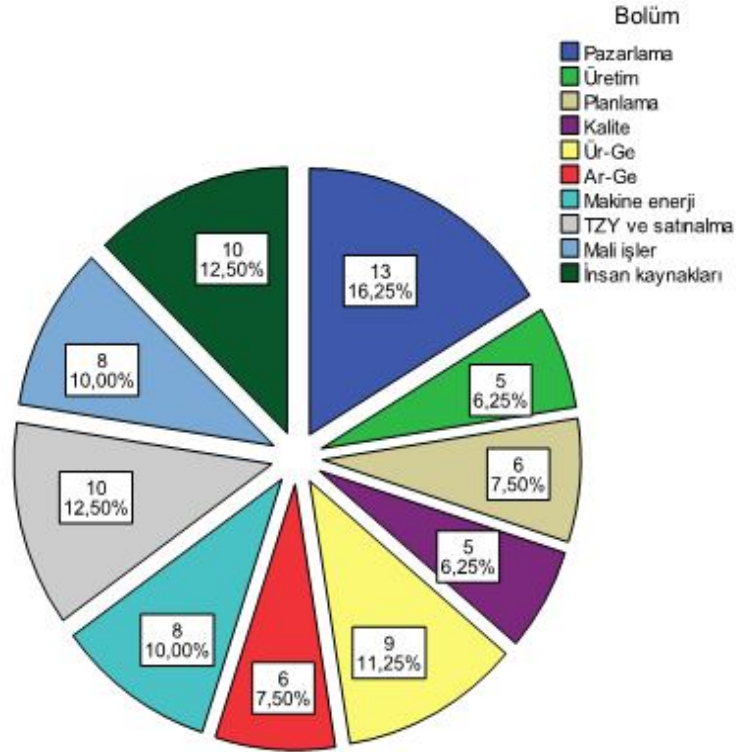
Tablo 3.1. Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Değişkenler		n	%
Cinsiyetiniz	Kadın	25	31,3
	Erkek	55	68,8
Yaşınız	20-24	8	10,0
	25-29	22	27,5
	30-34	15	18,8
	34-39	26	32,5
	40 ve Üzeri	9	11,3
Eğitim Düzeyiniz	Lise	4	5,0
	Önlisans	18	22,5
	Lisans	52	65,0
	Yüksek Lisans/Doktora	6	7,5
Medeni Durum	Bekar	32	40,0
	Evli	48	60,0
Çocuğunuz Var Mı?	Evet	41	51,3
	Hayır	39	48,8

Tablo 3.1'in devamı

Çalışma Süreniz	0-4	31	38,8
	5-9	20	25,0
	10-14	22	27,5
	14 ve üzeri	7	8,8
Unvanınız	İşlem Sorumlusu	21	26,3
	Uzman	33	41,3
	Ekip Lideri	10	12,5
	Yönetici	11	13,8
	Müdür	5	6,3

Şekil 3.1. Çalışmaya Katılan Personelin Bölümlerinin Dağılımı



Şekil 3.1'de çalışmaya katılan personelin bölümlerinin dağılımı verilmiştir. Buna göre çalışmaya katılanların % 16,25'i pazarlama, % 6,25'i üretim, % 7,50'si planlama, % 6,25'i kalite, % 11,25'i Ür-Ge, % 7,50'si Ar-Ge, % 10,0 makine enerji, % 12,50'i TZY ve satın alma, % 10,0'u mali işler, % 12,50'si insan kaynakları departmanında görev yaptıkları görülmüştür.

3.2. Çalışmaya Katılanların Kariyer Planlamasına İlişkin Bulguları

Anketin uygulandığı çalışanlar iki ölçek uygulanmıştır. Bunlardan biri rutinde uygulanan kariyer planlama anketidir. Diğeri ise yeni oluşturulan kariyer planlama modeli anketidir. Ankete katılan çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplar Tablo 3.2 ve Tablo 3.3’de özetlenmiştir.

Tablo 3.2. Mevcut Kariyer Yönetimine Ait Soruların Dağılımı

Değişkenler	1. Hiç Katılmıyorum		2. Katılmıyorum		3. Kararsızım		4. Katılıyorum		5. Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Çalışmakta olduğum konumdan memnun değilim.	20	25,0	34	42,5	10	12,5	12	15,0	4	5,0
2. Gelecekte hangi konumdan olduğumu bilememek endişe veriyor.	10	12,5	19	23,8	14	17,5	24	30,0	13	16,3
3. Hedeflediğim kariyer planı için daha fazla eğitim almam gerektiğini biliyorum.	3	3,5	13	16,3	9	11,3	42	52,5	13	16,3
4. Bulduğum konumda bilgi ve becerilerimi tam olarak sergileyemiyorum.	10	12,5	39	48,8	7	8,8	20	25,0	4	5,0
5. Almış olduğum üniversite eğitimini çalışma ortamımda tam olarak sunamıyorum.	10	12,5	41	51,3	5	6,3	16	20,0	8	10,0
6. Şirket içerisinde görev ve iş tanımlarımız tutarlı değil.	4	5,0	18	22,5	19	23,8	25	31,3	14	17,5
7. Toplam kalite yönetimi planlaması konusunda aldığımız eğitimleri yeterli buluyorum.	3	3,5	28	35,0	19	23,8	25	31,3	5	6,3
8. Toplam kalite yönetimi planlaması konusunda daha fazla eğitim verilebilir.	1	1,3	7	8,8	17	21,3	45	56,3	10	12,5
9. Kariyer planlama sisteminde yer alan performans değerlendirme uygulamasını bazen gereksiz buluyorum.	11	13,8	32	40,0	17	21,3	17	21,3	3	3,5
10. İstedğim konuma yükselebilmek için bu kadar çaba göstermem gerektiğini anladım.	12	15,0	36	45,0	17	21,3	12	15,0	3	3,5
11. Çalıştığım kurumda bireysel net bir kişiye uygun bir kariyer planlaması sistemi mevcuttur.	8	10,0	27	33,8	26	32,5	17	21,3	2	2,5
12. Şirket içi eğitim ve geliştirme programları yeterli düzeyde verilmektedir.	2	2,5	23	28,8	18	22,5	36	45,0	1	1,3
13. Çalışan olarak kariyer planının tam amaca uygun olarak işlediğinden şüphe duyuyorum.	5	6,3	29	36,3	21	26,3	21	26,3	4	5,0
14. Uygulanan Ücret Sisteminin adil olduğunu düşünmüyorum.	6	7,5	15	18,8	13	16,3	30	37,5	16	20,0
15. Daha önce çalıştığım kurumlarda kariyer yönetimi yoktu ve bu durum beni oldukça huzursuz ediyordu.	8	10,0	16	20,0	24	30,0	28	35,0	4	5,0
16. Kariyer yönetimi konusunda tam olarak bilgi sahibi değilim.	5	6,3	28	35,0	9	11,3	35	43,8	3	3,5
17. Mevcut kariyer planlamasının yetersiz olduğunu düşünüyorum.	1	1,3	14	17,5	23	28,8	31	38,8	11	13,8

Tablo 3.2’de mevcut kariyer planlamasına ait soruların dağılımı verilmiştir. Buna göre;

- (1) “Çalışmakta olduğum konumdan memnun değilim” değişkenine % 25,0’i hiç katılmıyorum, % 42,5’i katılmıyorum, % 12,5’i kararsızım, % 15,0’i katılıyorum ve % 5,0’i tamamen katılıyorum,

- (2) “Gelecekte hangi konumdan olduğumu bilememek endişe veriyor.” değişkenine % 12,5’i hiç katılmıyorum, % 23,8’i katılmıyorum, % 17,5’i kararsızım, % 30,0’ü katılıyorum ve % 16,3’ü tamamen katılıyorum,

- (3) “Hedeflediğim kariyer planı için daha fazla eğitim almam gerektiğini biliyorum.” değişkenine % 3,5’i hiç katılmıyorum, % 16,3’ü katılmıyorum, % 11,3’ü kararsızım, % 52,5’i katılıyorum ve % 16,3’ü tamamen katılıyorum,

- (4) “Bulduğum konumda bilgi ve becerilerimi tam olarak sergileyemiyorum.” değişkenine % 12,5’i hiç katılmıyorum, % 48,8’i katılmıyorum, % 8,8’i kararsızım, % 25,0’i katılıyorum ve % 5,0’i tamamen katılıyorum,

- (5) “Almış olduğum üniversite eğitimini çalışma ortamında tam olarak sunamıyorum.” değişkenine % 12,5’i hiç katılmıyorum, % 51,3’ü katılmıyorum, % 6,3’ü kararsızım, % 20,0’si katılıyorum ve % 10,0’u tamamen katılıyorum,

- (6) “Şirket içerisinde görev ve iş tanımlarımız tutarlı değil.” değişkenine % 5,0’i hiç katılmıyorum, % 22,5’i katılmıyorum, % 23,8’i kararsızım, % 31,3’ü katılıyorum ve % 6,3’ü tamamen katılıyorum,

- (7) “Toplam kalite yönetimi planlaması konusunda aldığımız eğitimleri yeterli buluyorum.” değişkenine % 3,5’i hiç katılmıyorum, % 35,0’i katılmıyorum, % 23,8’i kararsızım, % 31,3’ü katılıyorum ve % 6,3’ü tamamen katılıyorum,

- (8) “Toplam kalite yönetimi planlaması konusunda daha fazla eğitim verilebilir.” değişkenine % 1,3’ü hiç katılmıyorum, % 8,8’i katılmıyorum, % 21,3’ü kararsızım, % 56,3’ü katılıyorum ve % 12,5’i tamamen katılıyorum,

- (9) “Kariyer planlama sisteminde yer alan performans değerlendirme uygulamasını bazen gereksiz buluyorum.” değişkenine % 13,8’i hiç katılmıyorum, % 40,0’i katılmıyorum, % 21,3’ü kararsızım, % 21,3’ü katılıyorum ve % 3,5’i tamamen katılıyorum,

- (10) “İstediğim konuma yükselebilmek için bu kadar çaba göstermem gerekmediğini anladım.” değişkenine % 15,0’i hiç katılmıyorum, % 45,0’i

katılmıyorum, % 21,3'ü kararsızım, % 15,0'i katılıyorum ve % 3,5'i tamamen katılıyorum,

- (11) "Çalıştığım kurumda bireysel net bir kişiye uygun bir kariyer planlaması sistemi mevcuttur." değişkenine % 10,0'u hiç katılmıyorum, % 33,8'i katılmıyorum, % 32,5'i kararsızım, % 21,3'ü katılıyorum ve % 2,5'i tamamen katılıyorum,

- (12) "Şirket içi eğitim ve geliştirme programları yeterli düzeyde verilmektedir." değişkenine % 2,5'i hiç katılmıyorum, % 28,8'i katılmıyorum, % 22,5'i kararsızım, % 45,0'i katılıyorum ve % 1,3'ü tamamen katılıyorum,

- (13) "Çalışan olarak kariyer planın tam amaca uygun olarak işlediğinden şüphe duyuyorum." değişkenine % 6,3'ü hiç katılmıyorum, % 36,3'ü katılmıyorum, % 26,3'ü kararsızım, % 26,3'ü katılıyorum ve % 5,0'i tamamen katılıyorum,

- (14) "Uygulanan Ücret Sisteminin adil olduğunu düşünmüyorum." değişkenine % 7,5'i hiç katılmıyorum, % 18,8'i katılmıyorum, % 16,3'ü kararsızım, % 37,5'i katılıyorum ve % 20,0'i tamamen katılıyorum,

- (15) "Daha önce çalıştığım kurumlarda kariyer yönetimi yoktu ve bu durum beni oldukça huzursuz ediyordu." değişkenine % 10,0'u hiç katılmıyorum, % 20,0'si katılmıyorum, % 30,0'u kararsızım, % 35,0'i katılıyorum ve % 5,0'i tamamen katılıyorum,

- (16) "Kariyer yönetimi konusunda tam olarak bilgi sahibi değilim." değişkenine % 6,3'ü hiç katılmıyorum, % 35,0'i katılmıyorum, % 11,3'ü kararsızım, % 43,8'i katılıyorum ve % 3,5'i tamamen katılıyorum,

- (17) "Mevcut kariyer planlamasının yetersiz olduğunu düşünüyorum." değişkenine % 1,3'i hiç katılmıyorum, % 17,5'i katılmıyorum, % 28,8'i kararsızım, % 38,8'i katılıyorum ve % 13,8'i tamamen katılıyorum, yanıtı vermişlerdir.

Tablo 3.3. Tasarılan Yeni Kariyer Yönetimi Modeline Ait Soruların Dağılımı

DEĞİŞKENLER	1. Hiç Katılmıyorum		2. atılmıyorum		3. Kararsızım		4. Katılıyorum		5. Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. İş planına sadık kalınması beni mutlu ediyor.	-	-	6	7,5	14	17,5	46	57,5	14	17,5
2. Sahip olduğum ayırt edici özelliklerim ve becerilerim fark ediliyor	3	3,8	11	13,8	21	26,3	43	53,8	2	2,5
3. Bulduğum konumdan bir sonraki adım için hedef ve planlarım henüz mevcut değil.	7	8,8	28	35,0	18	22,5	18	22,5	9	11,3
4. Hedeflediğim kariyer olanağı için bazı eksikliklerim var.	2	2,5	21	26,3	13	16,3	40	50,0	4	5,0
5. Kariyer planlamasının yazılı hale gelmesi gerektiğini düşünüyorum.	1	1,3	1	1,3	11	13,8	47	58,8	20	25,0
6. Kariyer planlamasının bireye özel hale gelmesi gerektiğini düşünüyorum.	1	1,3	5	6,3	12	15,0	40	50,0	22	27,5
7. Kariyer planlamasının yazılı hale gelmesi ile örgüt performansının artacağını düşünüyorum.	1	1,3	-	-	20	25,0	40	50,0	19	23,7
8. İş sorumluluklarımızın ve planın yazılı hale getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.	1	1,3	2	2,5	12	15,0	50	62,5	15	18,8
9. Kişisel yeteneklerim ve almış olduğum eğitimler hakkında insan kaynakları departmanının bilgi sahibi olmadığını düşünüyorum.	3	3,8	24	30,0	25	31,3	22	27,5	6	7,5
10. İnsan kaynakları ile yaşadığım sorunların çözümü için ilgili makam net olarak tanımlanmalıdır.	2	2,5	10	12,5	21	26,3	32	40,0	15	18,8
11. Ücret ile uygulamanın yazılı hale getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.	1	1,3	4	5,0	12	15,0	43	53,8	20	25,0
12. Yetki ve sorumluluk alanlarım anlamlı olarak genişletilmelidir.	1	1,3	3	3,5	14	17,5	53	66,3	9	11,3
13. Dönemsel olarak iş rotasyonunun gerekliliğine inanıyorum.	3	3,8	6	7,5	17	21,3	45	56,3	9	11,3
14. Şirket başarısı kariyer yönetiminin gerektiğini düşünüyorum	-	-	3	3,8	6	7,5	54	67,4	17	21,3
15. İşyerinde yükselebileceğim konumu bilmek benim çalışma motivasyonum için önemlidir.	-	-	0	-	10	12,5	33	41,3	37	46,2
16. Şirket başarısı açısından, işyerinde bilgi ve becerimi aktif olarak aktarabileceğim görevlere yükselmem gerektiğini düşünüyorum.	-	-	1	1,3	10	12,5	49	61,3	20	25,0

Tablo 3.3’de tasarlanan yeni kariyer modeline ait soruların bulgularına yer verilmiştir. Buna göre;

- (1) “İş planına sadık kalınması beni mutlu ediyor.” değişkenine % 7,5’i katılmıyorum, % 17,5’i kararsızım, % 57,5’i katılıyorum ve % 17,5’i tamamen katılıyorum,

- (2) “Sahip olduğum ayırt edici özelliklerim ve becerilerim fark ediliyor.” değişkenine % 3,8’i hiç katılmıyorum, % 13,8’i katılmıyorum, % 26,3’i kararsızım, % 53,8’i katılıyorum ve % 2,5’i tamamen katılıyorum,

- (3) “Bulduğum konumdan bir sonraki adım için hedef ve planlarım henüz mevcut değil.” değişkenine % 8,8’i hiç katılmıyorum, % 35,0’i katılmıyorum, % 22,5’i kararsızım, % 22,5’i katılıyorum ve % 11,3’ü tamamen katılıyorum,

- (4) “Hedeflediğim kariyer olanağı için bazı eksikliklerim var.” değişkenine % 2,5’i hiç katılmıyorum, % 26,3’ü katılmıyorum, % 16,3’ü kararsızım, % 50,0’i katılıyorum ve % 5,0’i tamamen katılıyorum,

- (5) “Kariyer planlamasının yazılı hale gelmesi gerektiğini düşünüyorum.” değişkenine % 1,3’ü hiç katılmıyorum, % 1,3’ü katılmıyorum, % 13,8’i kararsızım, % 58,8’i katılıyorum ve % 25,0’i tamamen katılıyorum,

- (6) “Kariyer planlamasının bireye özel hale gelmesi gerektiğini düşünüyorum.” değişkenine % 1,3’i hiç katılmıyorum, % 6,3’ü katılmıyorum, % 15,0’i kararsızım, % 50,0’si katılıyorum ve % 27,5’i tamamen katılıyorum,

- (7) “Kariyer planlamasının yazılı hale gelmesi ile örgüt performansının artacağını düşünüyorum.” değişkenine % 1,3’i hiç katılmıyorum, % 25,0’i kararsızım, % 50,0’si katılıyorum ve % 23,7’si tamamen katılıyorum,

- (8) “İş sorumluluklarımızın ve planın yazılı hale getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.” değişkenine % 1,3’i hiç katılmıyorum, % 2,5’i katılmıyorum, % 15,0’si kararsızım, % 62,5’i katılıyorum ve % 18,8’i tamamen katılıyorum,

- (9) “Kişisel yeteneklerim ve almış olduğum eğitimler hakkında insan kaynakları departmanın bilgi sahibi olmadığını düşünüyorum.” değişkenine % 3,8’i hiç katılmıyorum, % 30,0’u katılmıyorum, % 31,3’i kararsızım, % 27,5’i katılıyorum ve % 7,5’i tamamen katılıyorum,

- (10) “İnsan kaynakları ile yaşadığım sorunların çözümü için ilgili makam net olarak tanımlanmalıdır.” değişkenine % 2,5’i hiç katılmıyorum, % 12,5’i katılmıyorum, % 26,3’i kararsızım, % 40,0’i katılıyorum ve % 18,8’i tamamen katılıyorum,

- (11) “Ücret ile uygulamanın yazılı hale getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.” değişkenine % 1,3’i hiç katılmıyorum, % 5,0’i katılmıyorum, % 15,0’i kararsızım, % 53,8’i katılıyorum ve % 25,0’i tamamen katılıyorum,

- (12) “Yetki ve sorumluluk alanlarım anlamlı olarak genişletilmelidir.” değişkenine % 1,3’i hiç katılmıyorum, % 3,5’i katılmıyorum, % 17,5’i kararsızım, % 66,3’ü katılıyorum ve % 11,3’ü tamamen katılıyorum,

- (13) “Dönemsel olarak iş rotasyonunun gerekliliğine inanıyorum.” değişkenine % 3,8’i hiç katılmıyorum, % 7,5’i katılmıyorum, % 21,3’ü kararsızım, % 56,3’ü katılıyorum ve % 11,3’ü tamamen katılıyorum,

- (14) “Şirket başarısı kariyer yönetiminin gerektiğini düşünüyorum.” değişkenine % 3,8’ü katılmıyorum, % 7,5’i kararsızım, % 67,4’ü katılıyorum ve % 21,3’ü tamamen katılıyorum,

- (15) “İşyerinde yükselebileceğim konumu bilmek benim çalışma motivasyonum için önemlidir.” değişkenine % 12,5’i kararsızım, % 41,3’ü katılıyorum ve % 46,2’si tamamen katılıyorum,

- (16) “Şirket başarısı açısından, işyerinde bilgi ve becerimi aktif olarak aktarabileceğim görevlere yükselmem gerektiğini düşünüyorum.” değişkenine % 1,3’ü katılmıyorum, % 12,5’i kararsızım, % 61,3’ü katılıyorum ve % 25,0’i tamamen katılıyorum, yanıtını vermişlerdir.

3.3. Çalışmanın Hitopuzlerine Ait Bulgular

Ölçek sorularının kendi içlerindeki uyumu ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre mevcut kariyer planı ölçeğinin sonucuna göre sorular arasındaki uyum ve güvenilirlik analizi sonucu elde edilen cronbach alfa güvenilirlik katsayı % 72,1 olarak bulunmuştur. Yeni oluşturulan ölçeğimizin ise planı ölçeğinin sonucuna göre sorular arasındaki uyum ve güvenilirlik analizi sonucu elde edilen cronbach alfa güvenilirlik katsayı % 67,2 olarak bulunmuştur.

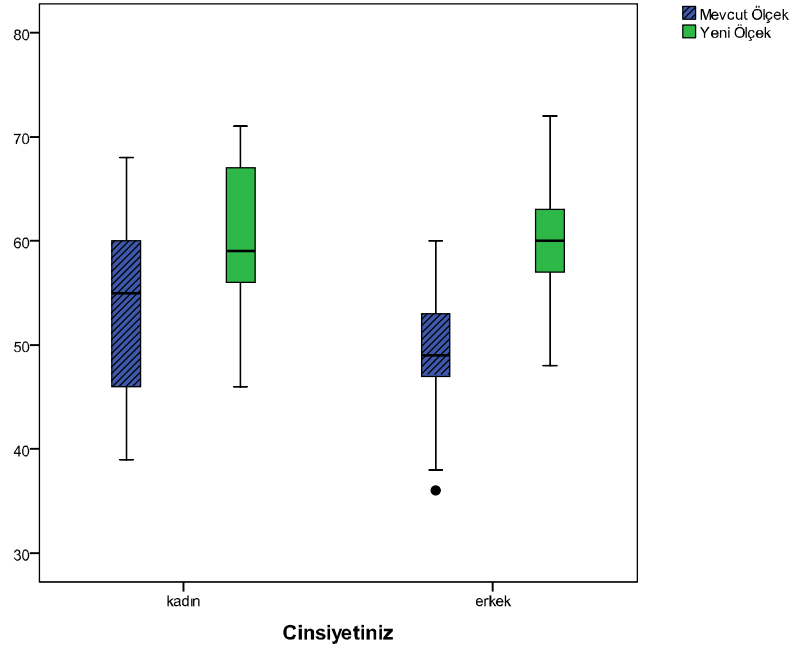
Ölçek sorularının toplamıyla iki yeni değişken oluşturduk. Genel olarak 80 kişinin katıldığı bu çalışmada mevcut kariyer planı ölçeği toplam ortalama değeri $51,2 \pm 7,9$ olarak bulunmuştur. Yeni oluşturulan kariyer ölçeğinin toplamda ortalama değeri $59,9 \pm 5,6$ olarak bulunmuştur. Ölçek sorularının ortalama değerlerini demografik verilerle kıyasladığımızda eski ve yeni ölçek sorularında da genel olarak göre istatistik olarak bir fark rastlanmamıştır. Farklılık yalnızca yeni ölçek sorularının toplam değeri ile yaş grubu arasında bulunmuştur. Çalışanların yaşı arttıkça ölçek ortalamasının düştüğü görülmüştür ($p=0,035$).

Tablo 3.4. Ölçek Ortalamalarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

Değişkenler		Eski Ölçek Toplam		p	Yeni Ölçek Toplam		p
		Ort±SS	Med (Min-Max)		Ort±SS	Med (Min-Max)	
Cinsiyetiniz	Kadın	53,6±8,3	55 (39-68)	0,061	60,4±6,3	59 (46-71)	0,646
	Erkek	50,1±7,5	49 (30-68)		59,7±5,4	60 (48-72)	
Yaş grubu	20-24	54,9±7,3	56(44-64)	0,146	62,0±5,9	63 (50-69)	0,035
	25-29	52,7±9,1	50 (36-68)		58,8±5,3	58 (46-70)	
	30-34	51,7±7,1	50 (42-68)		63,2±4,9	63 (56-72)	
	34-39	50,5±6,3	49 (38-64)		59,4±5,2	58 (48-71)	
	40 ve Üzeri	46,1±9,6	48 (30-61)		56,7±4,7	58 (48-64)	
Eğitim	Lise	52,0±10,8	48 (44-68)	0,997	57,5±7,1	57 (50-65)	0,521
	Önlisans	51,1±8,1	50 (40-68)		58,9±5,1	58 (48-68)	
	Lisans	51,2±7,7	50 (30-67)		60,6±5,9	60 (46-72)	
	Yüksek Lisans /Doktora	51,1±9,5	50 (39-68)		58,8±4,2	58 (53-64)	
Medeni Durum	Bekar	52,8±8,0	52 (36-68)	0,122	60,8±6,3	62 (46-71)	0,217
	Evli	50,1±7,7	49 (30-68)		59,3±5,1	58 (48-72)	
Çocuğunuz Var	Evet	49,9±7,7	49 (30-68)	0,161	59,4±5,5	58 (48-72)	0,368
	Hayır	52,5±8,1	51 (36-68)		60,5±5,8	60 (46-71)	
Çalışma Sureniz	0-4	51,2±8,8	50 (30-68)	0,592	60,7±5,3	61 (48-72)	0,717
	5-9	52,9±7,6	53 (39-68)		59,9±6,4	59 (46-71)	
	10-14	50,3±6,1	49 (40-64)		58,8±4,5	58 (48-68)	
	14 ve Üzeri	48,7±9,8	47 (35-68)		59,7±8,6	58 (48-71)	
Unvanınız	İşlem Sorumlusu	52,9±9,5	52 (36-68)	0,500	58,3±6,5	58 (46-70)	0,573
	Uzman	51,8±7,3	52 (30-64)		60,8±5,4	62 (48-71)	
	Ekip Lideri	48,3±8,4	48 (35-64)		59,3±3,4	58 (54-65)	
	Yönetici	49,5±7,0	49 (42-68)		60,7±5,8	59 (54-72)	
	Müdür	49,0±4,3	48 (45-56)		60,4±6,8	60 (52-71)	

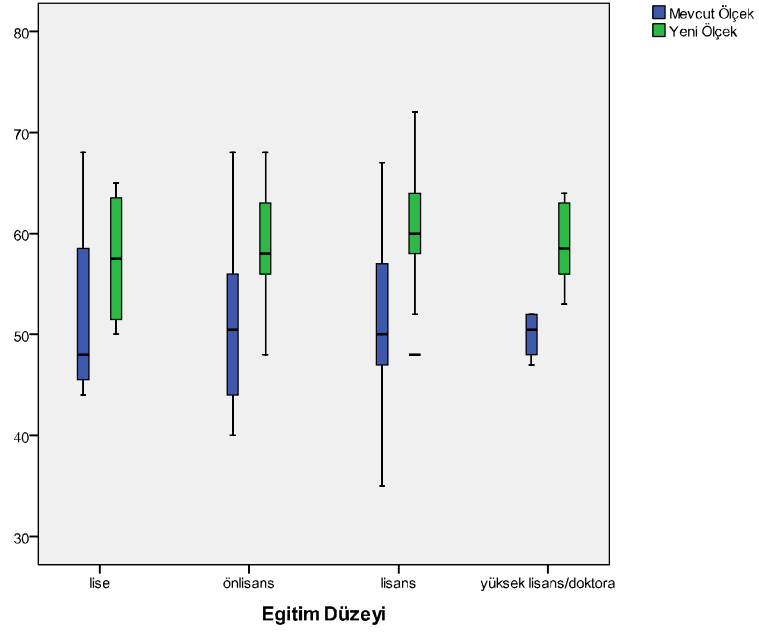
p:Mann Whitney – U test sonucu

Şekil 3.2. Cinsiyete Göre Eski ve Yeni Kariyer Planı Ölçek Ortanca Değerlerine Göre Dağılımı



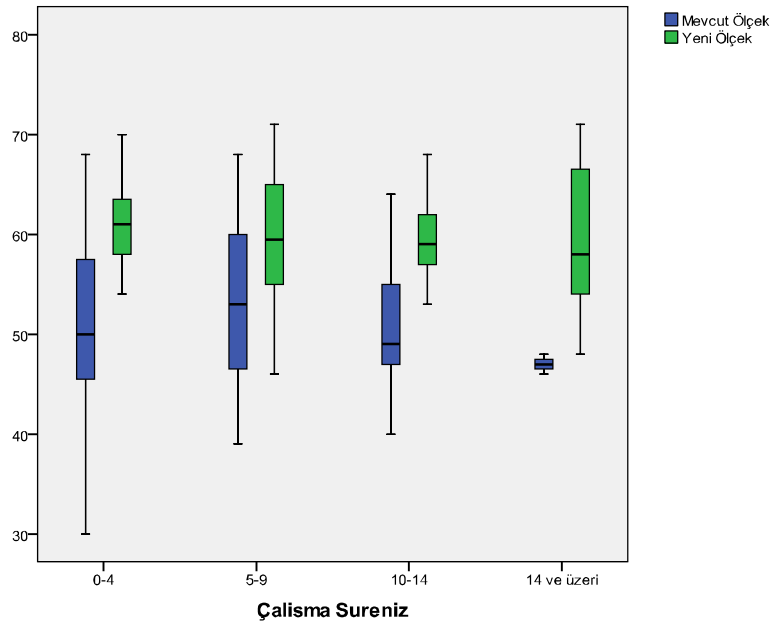
Mevcut ölçek sorularını tek tek cinsiyet ile kıyasladığımız zaman yalnızca “Çalışmakta olduğum konumdan memnun değilim.” sorusunun cevabı istatistik olarak farklı bulunmuştur. Kadınların % 48 bu soruyla katılmazken erkeklerin % 76,4’u katılmıyor; kadınların % 32 kararsız cevabını verirken erkeklerin % 3,6 kararsız ve kadın ve erkeklerin % 20 bu soruya katılıyorum cevabını vermişlerdir ($p=0,001$). Aynı şekilde yeni kariyer planı ölçek sorularını cinsiyete göre karşılaştırma yaptığımızda kadın ve erkekler arasında istatistik olarak bir farka rastlanmamıştır (Şekil 3.2).

Şekil 3.3. Eğitim Düzeyine Göre Eski ve Yeni Kariyer Planı Ölçek Ortanca Değerlerine Göre Dağılımı



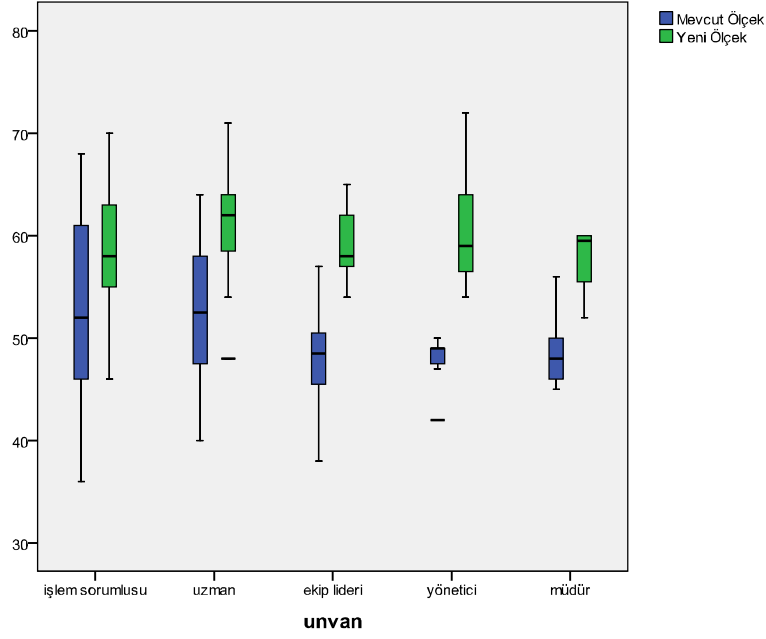
Mevcut ve yeni ölçek sorularını tek tek eğitim düzeyi ile kıyasladığımız verilen cevaplarda istatistik olarak farklılıklar bulunmamıştır ($p > 0,05$) (Şekil 3.3).

Şekil 3.4. Çalışma Süresine Göre Eski ve Yeni Kariyer Planı Ölçek Ortanca Değerlerine Göre Dağılımı



Mevcut ve yeni ölçek sorularını tek tek çalışma süresine göre kıyasladığımız verilen cevaplarda istatistik olarak farklılıklar bulunmamıştır ($p > 0,05$) (Şekil 3.4).

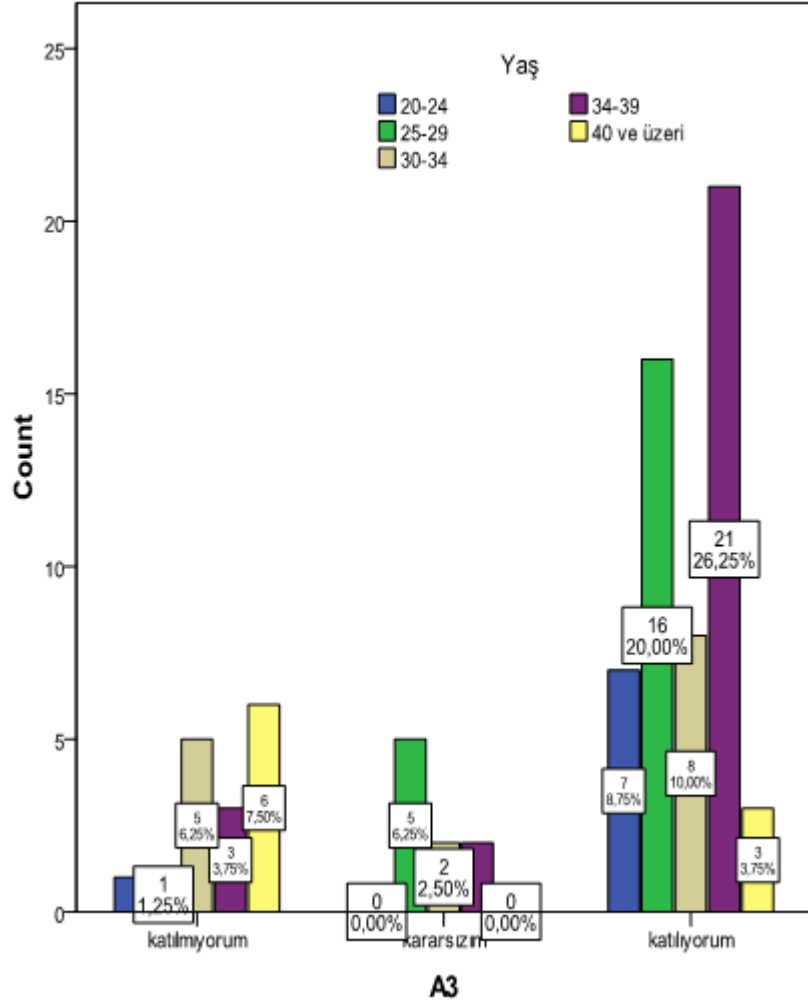
Şekil 3.5. Unvana Göre Eski ve Yeni Kariyer Planı Ölçek Ortanca Değerlerine Göre Dağılımı



Mevcut ve yeni ölçek sorularını çalışanların unvanı ile kıyasladığımız verilen cevaplarda istatistik olarak farklılıklar bulunmamıştır ($p > 0,05$) (Şekil 3.5).

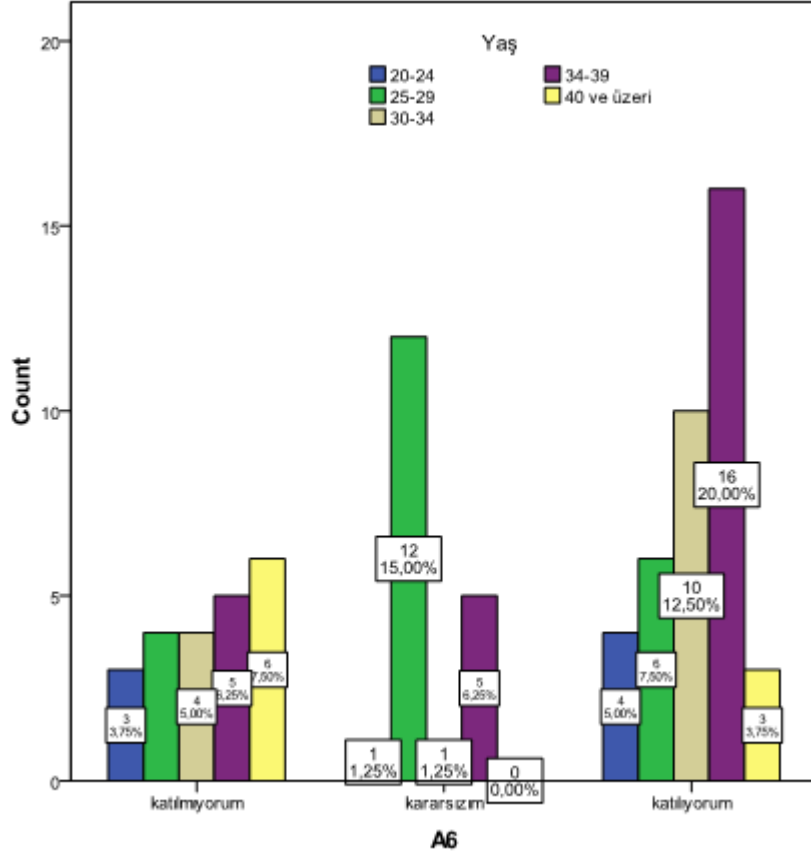
Mevcut ölçek sorularını tek tek yaş grupları ile kıyaslandı, “Hedeflediğim kariyer planı için daha fazla eğitim almam gerektiğini biliyorum” sorusunda yaş arttıkça katılıyorum cevabının yüzdesinin azalmakta olduğu saptanmıştır ($p=0,001$) (Şekil 3.6).

Şekil 3.6. Hedeflediğim Kariyer Planı İçin Daha Fazla Eğitim Almam Gerektiğini Biliyorum Sorusunun Yaşa Göre Dağılımı



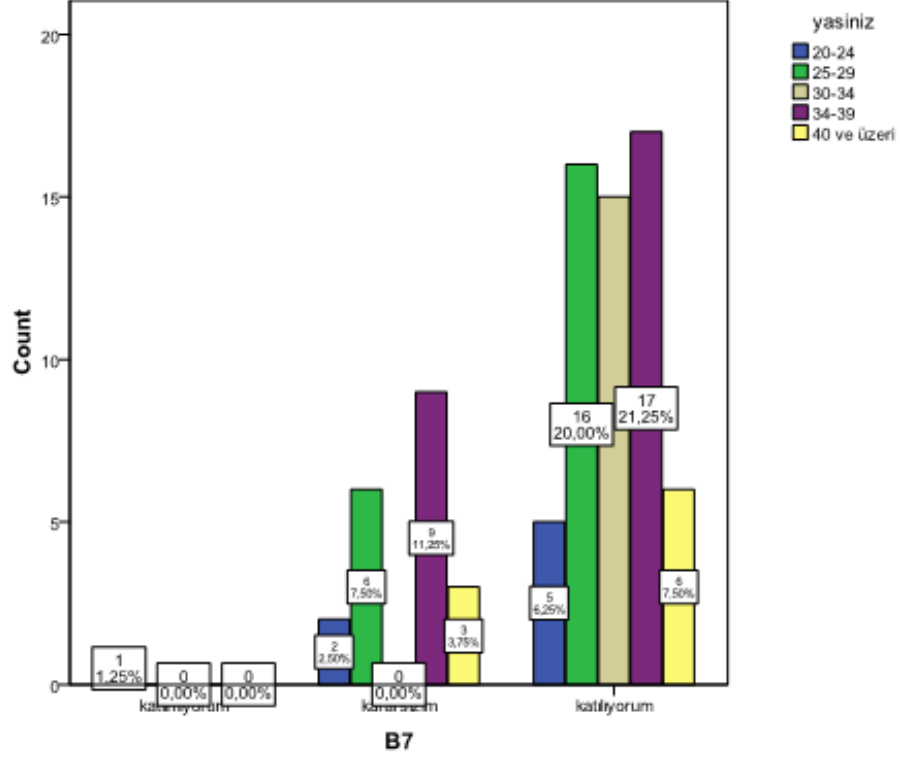
Şirket içerisinde görev ve iş tanımlarımız tutarlı değil sorunda da 20-24 yaş grubunun % 50'si katılmıyorum, 25-29 yaş grubunun % 27,9 katılmıyorum, 30-34 yaş grubunun % 66,7 katılmıyorum, 35-39 yaş grubunun % 61,2 katılmıyorum ve 40 yaş üzeri grubunun % 33,3'ü bu soruya katılmıyorum cevabını vermiştir. Yaş grupları arasındaki bu dağılım istatistik olarak farklı bulunmuştur ($p=0,002$) (Şekil 3.6). Diğer sorular yaş gruplarına istatistik olarak anlamlı bulunamamıştır.

Şekil 3.7. Şirket İçerisinde Görev ve İş Tanımlarımız Tutarlı Değil Sorusunun Yaşa Göre Dağılımı



Aynı şekilde yeni kariyer planı ölçek sorularını yaş gruplarına göre karşılaştırma yaptığımızda yalnızca “Kariyer planlamasının yazılı hale gelmesi ile örgüt performansının artacağını düşünüyorum.” sorusunda istatistik olarak bir farka rastlanmıştır ($p=0,044$). Yaş arttıkça bu soruya katılıyorum cevap oranı düşmüştür ve Şekil 3.7’de özetlenmiştir. Bu soru dışındaki diğer sorularda yeni kariyer ölçeği ile yaş grupları arasında istatistik olarak bir farka rastlanmamıştır.

Şekil 3.8. Kariyer Planlamasının Yazılı Hale Gelmesi ile Örgüt Performansının Artacağını Düşünüyorum Sorusunun Yaşa Göre Dağılımı



Mevcut kariyer planı ölçek sorularını ve yeni kariyer ölçek sorularını tek tek çalışma sürelerine göre kıyasladığımızda her iki ölçek soruları ile çalışma yılları arasında istatistik olarak bir farka rastlanmamıştır.

Mevcut kariyer planı ölçek sorularını ve yeni kariyer ölçek sorularını tek tek medeni duruma göre kıyasladığımızda her iki ölçek soruları ile medeni durum arasında istatistik olarak bir farka rastlanmamıştır.

Mevcut kariyer planı ölçek sorularını ve yeni kariyer ölçek sorularını tek tek eğitim durumuna göre kıyasladığımızda her iki ölçek soruları ile çalışanların eğitim durumu arasında istatistik olarak bir farka rastlanmamıştır.

4. DEĞERLENDİRME, SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz dünyasında yaşanan ekonomik, teknolojik gelişmeler, iş yaşamına da etki etmiştir. Yaşanan değişim sonucu işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlığını koruyabilmeleri için optimum verimlilik düzeyine ulaşmaları gerekmektedir. İşletmelerin verimliliğini etkileyen en önemli unsurun insan olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek için daha aktif ve sistematik bir çalışma içine girmektedirler. Artık örgütler çalışanlarının motivasyonu yükseltmek, verimliliği arttırmak ve orta ve uzun vadeli örgüt hedeflerine ulaşmak için kariyer geliştirme faaliyetlerinde en az bireyler kadar sorumluluklar üstlenmektedirler. Bu bağlamda geleneksel örgüt yapılarında sadece hiyerarşik kademelerde yükselmeyi ifade eden kariyer kavramı yeni örgüt yapılarında kariyer yönetimi olarak adlandırılan bir süreç niteliği kazanmıştır. Bunun sonucu olarak çok sayıda hiyerarşik kademenin olduğu ve kıdeme dayalı terfilerin esas alındığı sistemlerin yerini, hiyerarşik basamakların daha az olduğu, yalın nitelik kazanan ve proje bazlı çalışmalarla bireylerin kendilerini geliştirdikleri ölçüde yükseldikleri bir anlayış almıştır.

İşletmeler görülen bu değişim sonucunda, mevcut olan yönetim tarzlarını gözden geçirmiş ve yönetim anlayışlarında önemli ölçüde değişiklikler yapmışlardır. İşletmeler klasik yönetim anlayışının yerine en yüksek verimliliği yakalamak için tüm kaynaklarını kullanmaya yönelik olan yeni yönetim anlayışlarını uygulamaya başlamışlardır. Bu yönetim anlayışlarıyla çalışanlara verilen önem artmış ve çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini bütünleşmesi sağlanmıştır. İşletmelerin sağlayacağı verimlilik, rekabet gücü çalışanlarına bağlı olduğu için çalışanların verimlilik düzeyi aynı oranda işletmenin verimliliğine yansımaktadır. Günümüzde amaçlarına ulaşmayı isteyen tüm işletmeler, hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin başarısından etkilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimin temel görevi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanların verimliliğini en üst seviyeye getirmek olduğu için motivasyonu artırıcı bir örgütsel çevre oluşturmaktadır.

Nitelikli çalışanlar için uygun çalışma ortamı oluşturmak, çalışanların kuruma bağlılığını arttırarak işletme içinde tutabilmek ve çalışanların motivasyonunu arttırmak işletmelerin insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçları arasında yer almaktadır.

İnsan kaynaklarının ulaşmak istediği amaçları; işletmenin hedeflerine ulaşmak ve çalışanlarının ihtiyaçlarının, amaçlarının karşılanması olarak ifade edilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların verimliliğini, etkinliğini ve motivasyonunu arttırmak amacıyla çeşitli uygulamalar yapmaktadır. Bu uygulamalardan en güncel olanı kariyer planlamadır. Yapılan çalışma da kariyer yönetim modeli ile toplam kalite yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Kariyer yönetimi, toplam kalite yönetimi çerçevesinde literatür taraması yapılarak açıklanmıştır. Veriler bir sanayi kuruluşundan birebir görüşme yönetimi ile çalışanlara anket uygulanarak toplanmıştır.

Çalışmadan elde edilen verilere bakıldığında çalışmaya katılanların;

- % 68,8'inin erkek olduğu,
- % 62,6'sının 30 yaş ve üstü olduğu,
- % 65,0'inin lisans mezunu olduğu,
- % 60'sının evli olduğu,
- % 51,3'ünün çocuğu olduğu,
- % 38,8'inin şirkette en az 4 yıldır görev yaptığı,
- % 41,3'ünün uzman olduğu

görülmüştür (Tablo 4).

Çalışmaya katılan beyaz yaka profili olarak görev yapanların çalıştıkları bölümlerin dağılımlarına bakıldığında yüzdelerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür (Şekil 3.1). Bu sonuç çalışmanın güvenilirliğini desteklemesi açısından önemli olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılanların yöneltilen kariyer yönetimine ilişkin soruların ilk bölümüne bakıldığında çoğunluğunun mevcut kariyer yönetimi modeline ait sorulara 'hiç katılmıyorum' ve 'katılmıyorum' şeklinde yanıt verdiği görülmüştür. Bu durum çalışanların firma içerisinde uygulanan mevcut kariyer yönetim modelinden memnun olmadıkları söylenebilir (Tablo 3.2).

Çalışmaya katılanların yöneltilen kariyer yönetimine ilişkin soruların ikinci bölümüne bakıldığında ise çoğunluğunun tasarlanan yeni kariyer yönetimi modeline ait sorulara 'katılıyorum' ve 'tamamen katılmıyorum' şeklinde yanıt verdiği görülmüştür. Bu sonuç karşısında çalışanların firma içerisinde uygulanması düşünülen yeni kariyer yönetimi modelinden memnun kaldıkları söylenebilir (Tablo 3.3).

Tablo 3.4’de çalışmaya ait hipotezlerin analizleri yer almıştır. Tablo 3.4’e bakıldığında H1, H3, H4, H5, H6, H7 hipotezlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerden “H₂: Mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modeli yaşa göre farklılık göstermektedir?” hipotezinin sadece istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p < 0,05$). Böylelikle çalışma kapsamında belirlenen H1, H3, H4, H5, H6, H7 hipotezleri reddedilmiştir. Sadece H2 hipotezi kabul edilmiştir. Mevcut kariyer yönetimi modeli ile uygulanmak istenen kariyer yönetimi modelinden sadece yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermesini yaş ortalaması düşük olan bireylerin sektördeki tecrübesinin, yaş ortalaması büyük olan bireylere nazaran daha az olmasından, bu nedenle de tecrübeli kişilerin hedeflenen kariyer yönetimi planlamasında kendilerinden daha fazla hareket edebilme olasılığından dolayı, kendileri için olumsuz bir tablo oluşturacağını düşündükleri söylenebilir. Bu sonuç doğrultusunda uygulanmak istenen kariyer yönetimi modelinin orta yaş grubuna daha fazla hitap ettiği, böylelikle yaş ortalaması düşük olan beyaz yaka profilinde görev yapan kişiler açısından hareket alanlarının daha kısıtlanabileceğinden dolayı olumlu karşılanmadığı söylenebilir.

Hedeflenen kariyer planlamasının sonuçlarına bakıldığında; “Hedeflediğim kariyer planı için daha fazla eğitim almam gerektiğini biliyorum” sorusunda yaş arttıkça katılıyorum cevabının yüzdesinin azalmakta olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$). Böylelikle yaş ortalaması büyük olan beyaz yaka profilinde görev yapan bireylerin iş tecrübelerinin fazla olmasından dolayı daha fazla eğitim almaları gerekmediğini düşündükleri ortaya çıkarmıştır.

Bir başka sonuca bakıldığında ise yeni kariyer planı ölçek sorularının yaş gruplarına göre karşılaştırma yapıldığında yalnızca “Kariyer planlamasının yazılı hale gelmesi ile örgüt performansının artacağını düşünüyorum.” sorusunda istatistik olarak bir farka rastlanmıştır ($p < 0,05$). Bu sonuçta ta yine yaş ortalaması düşükçe katılıyorum cevabının düştüğü görülmüştür.

Sonuç olarak çalışmanın uygulandığı kauçuk sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmada görev yapan beyaz yaka personellerinin mevcut kariyer yönetiminin, yerine uygulanması planlanan yeni kariyer yönetimini benimsediği görülmüştür. Ancak yeni kariyer planlanmasının kendilerine neler getireceğini bilemediklerinden dolayı

çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerden sadece yaş gruplarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$).

Tüm bu anlatılar ışığında kariyer yönetimi sisteminin ve modelinin kurumsallaşma yolunda emin adımlarla ilerleyen firmalar için, firma stratejik hedeflerine ulaşılabilirliği ve pazardaki rekabet gücünü artarak devam ettirmesi için son derece önemli olduğu tartışılmazdır. Yeni kariyer yönetimi sistemiyle birlikte;

- firma gelişimine ve stratejik hedeflerine ulaşmaya katkı sağlar,

- çalışan devir hızı düşer,

- iş gücü için önemli olan motivasyon artar,

- çalışanların aidiyet duygusu gelişir,

- firma insan gücü potansiyelini daha etkin kullanır,

- eskiden uygulanan hiyerarşik kademenin olduğu ve daha çok kıdeme dayalı terfi sistemin yerini daha çok bireysel başarılarıyla, proje bazlı çalışmalarla bireylerin kendilerini geliştirdikleri ölçülerde, terfi aldıkları bir anlayış ortaya çıkarmasını sağlayacaktır.

5. KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aytaç, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Canman, AD., (1995). Çağdaş Personel Yönetimi, 1. Basım, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Cris, A., (1999). Yetkilendirme ve İnsanları Yönetmek Harward Business Review Dergisi İçinde Mess Yayın No: 307, İstanbul.
- Çalık, T., Ereş, F., (2006). Kariyer Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar ve İlkeler, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Diken, A., (1998). Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları, Konya.
- Dündar, G., (1994). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model., 2.Yönetim Kongresi. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Efil, İ., (2006). Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Ergin, C., (2005)., İnsan Kaynakları Yönetimi -Psikolojik Bir Yaklaşım, İstanbul, 3. Baskı, Academyplus Yayınevi.
- Ersen, H., (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Etkin Olmanın Yolu, İstanbul.
- Kozak, MA., (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P. (1995). Management Challenges in the 21. Century, West Publishing Company, New York.
- Meigment, A., Dapere, R., (1994). La Qualite de la Fonction Ressources Humaines Diagnostic et Action, Paris.
- Özden, MC., (2001), Bireysel Kariyer Yönetimi, Ümit Yayınevi, Ankara.
- Özevren, M., (1997). Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Basın Yayın, İstanbul, 1997.
- Özgener, S., (1997). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması. İstanbul.

- Peşkircioğlu, N., (1997). Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, Ankara, Milli Produktivite Merkezi No: 620.
- Seyyar A., Öz C., (2007). İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük, Değişim Yayınları, İstanbul
- Şimşek, M., (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Basın Yayın, İstanbul, 2000.
- Thomas, B., (1991). Managing the Total Quality Transformation, USA: ASQC Pres, Mc Graw Hill.
- Top, S., (2009). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Uğur, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Uzun, T., (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması ve Yönetimi”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Young, E., (2002). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. Basım, Figen Tahiroğlu (Ed.), İstanbul: Hayat Yayını.
- Yükçü, S., (1999). Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, Cem Ofset, İzmir.

Makaleler

- Aktan, Can., (1999), 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, TÜGİAD.
- Bozkurt, R., (2001). Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M Yayını.
- Demirbilek, T., (1994). “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 11.
- Develioğlu, K., Hasıt, G., Üstün, GB., (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15.
- Eryiğit, S., (2000). Kariyer Yönetimi, Kamu-İş Dergisi, C:6, S:1.
- Greenhouse, JH., Callanan, G., (1995). “The Role of Goal Setting in Career Management, International Journal of Career Management, Vol. 7, No: 5.

- KALDER, (2003), EFQM mükemmellik modeli 2003: Kamu ve Sivil Toplum. İstanbul: Kal Der.
- Savaş, AT., (2005). Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme, İstanbul.
- Selimoğlu, S., (1998). İç Denetimde Etkinliği Arttırıcı Bir Araç Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: XIV, Sayı:1-2.
- Semra, A., (1994). Türk Endüstri Firmalarında Katılımla İlgili Beklentiler; İş ile ilgili İnançların Etkisi ODTU Gelişme Dergisi.
- Ünal A., (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 7, Sayı. 1.
- Yıldız, A., (2000). Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlama Süreci, Politikaları ve Kariyer Danışmanlığı, MESS Mercek Dergisi.

Tezler

- Kılıç, G., (2008). “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Koca, Aİ., (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişkiler Çukurova Üniversitesi’nde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Kurtoğlu, E., (2010). Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Şahin, G., (2009). Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tarlığ, YT., (2006), Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karsı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yeşil, E., (2011). Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Raporlar

Sabuncuoğlu, Z., (2003), “360 Derece Performans Yönetimi”, 2. Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi, Haziran.

Sabuncuoğlu, Z., (2009), “İnsan Kaynakları Yönetimi” (Uygulamalı) Uludağ Üniversitesi Bursa.

İnternet Kaynakları

Dursun, Y., (2007). Kariyer ve Kariyer Yönetimi, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/kariyeryonetimi.htm> Erişim tarihi: 07.01.2013.

Maliye Bakanlığı, (2010). Toplam Kalite Yönetimi Uygulama ve Ödül Yönergesi, www.maliye-mayem.gov.tr/kalite/mtky/ustmenu/.../TKY_KITABI.pdf, Erişim tarihi: 07.02.2013

6. EKLER

6.1. Ek 1. Anket Formu

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- Cinsiyetiniz:** () Kadın
() Erkek
- Yaşınız:** () 20-24
() 25-29
() 30-34
() 34-39
() 40- +
- Eğitim Düzeyiniz:** () İlkokul
() Orta öğretim
() Lise
() Yüksekokul
() Lisans
() Yüksek Lisans/Doktora
- Medeni Durum:** () Bekâr
() Evli
- Çocuğunuz var mı?:** () Evet
() Hayır
- Çalışma Süreniz:** () 0-4
() 5-9
() 10 -14
() 14-
- Unvan** () İşlem Sorumlusu
() Uzman
() Ekip Lideri
() Yönetici
() Müdür +
- Bölümünüz** () Pazarlama
() Üretim
() Planlama
() Kalite
() Ür- Ge
() Ar-ge
() Makine Enerji
() TZY ve Satınalma
() Mali İşler
() İnsan Kaynakları

B. KARIYER PLANLAMA ÖLÇEĞİ

Yönerge: Aşağıda kariyer planlama ile ilgili 32 adet soru sorulmaktadır. 1 – 17 arası yöneltilen sorular (A) mevcut kariyer planlamasına ait sorulardan oluşmaktadır. İkinci ankette 1 – 16 arası sorular (B) tasarlanan yeni kariyer modeline ilişkin sorulardır.

Bu sorulara Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde seçeneklerden size uygun olanı işaretlemeniz istenmektedir.

Soru Numarası	DEĞİŞKENLER	1. Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
A. Mevcut Kariyer Planlamasına Ait Sorular						
1	Çalışmakta olduğum konumdan memnun değilim.					
2	Gelecekte hangi konumdan olduğumu bilememek endişe veriyor.					
3	Hedeflediğim kariyer planı için daha fazla eğitim almam gerektiğini biliyorum.					
4	Bulduğum konumda bilgi ve becerilerimi tam olarak sergileyemiyorum.					
5	Almış olduğum üniversite eğitimini çalışma ortamımda tam olarak sunamıyorum.					
6	Şirket içerisinde görev ve iş tanımlarımız tutarlı değil.					
7	Toplam kalite yönetimi planlaması konusunda aldığımız eğitimleri yeterli buluyorum.					
8	Toplam kalite yönetimi planlaması konusunda daha fazla eğitim verilebilir.					
9	Kariyer planlama sisteminde yer alan performans değerlendirme uygulamasını bazen gereksiz buluyorum.					
10	İstediğim konuma yükselebilmek için bu kadar çaba göstermem gerektiğini anladım.					
11	Çalıştığım kurumda bireysel net bir kişiye uygun bir kariyer planlaması sistemi mevcuttur.					
12	Şirket içi eğitim ve geliştirme programları yeterli düzeyde verilmektedir.					
13	Çalışan olarak kariyer planının tam amaca uygun olarak işlediğinden şüphe duyuyorum.					
14	Uygulanan Ücret Sisteminin adil olduğunu düşünmüyorum.					
15	Daha önce çalıştığım kurumlarda kariyer yönetimi yoktu ve bu durum beni oldukça huzursuz ediyordu.					
16	Kariyer yönetimi konusunda tam olarak bilgi sahibi değilim.					
17	Mevcut kariyer planlamasının yetersiz olduğunu düşünüyorum.					

Soru Numarası	DEĞİŞKENLER	1.Hiç Katılmıyorum	2. atılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen Katılıyorum
B. Tasarlanan Yeni Kariyer Modeline İlişkin Sorular						
1	İş planına sadık kalınması beni mutlu ediyor.					
2	Sahip olduğum ayırt edici özelliklerim ve becerilerim fark ediliyor					
3	Bulduğum konumdan bir sonraki adım için hedef ve planlarım henüz mevcut değil.					
4	Hedeflediğim kariyer olanağı için bazı eksikliklerim var.					
5	Kariyer planlamasının yazılı hale gelmesi gerektiğini düşünüyorum.					
6	Kariyer planlamasının bireye özel hale gelmesi gerektiğini düşünüyorum.					
7	Kariyer planlamasının yazılı hale gelmesi ile örgüt performansının artacağını düşünüyorum.					
8	İş sorumluluklarımızın ve planın yazılı hale getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.					
9	Kişisel yeteneklerim ve almış olduğum eğitimler hakkında insan kaynakları departmanın bilgi sahibi olmadığını düşünüyorum.					
10	İnsan kaynakları ile yaşadığım sorunların çözümü için ilgili makam net olarak tanımlanmalıdır.					
11	Ücret ile uygulamanın yazılı hale getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.					
12	Yetki ve sorumluluk alanlarım anlamlı olarak genişletilmelidir.					
13	Dönemsel olarak iş rotasyonunun gerekliliğine inanıyorum.					
14	Şirket başarısı kariyer yönetiminin gerektiğini düşünüyorum					
15	İşyerinde yükselebileceğim konumu bilmek benim çalışma motivasyonum için önemlidir.					
16	Şirket başarısı açısından, işyerinde bilgi ve becerimi aktif olarak aktarabileceğim görevlere yükselmem gerektiğini düşünüyorum.					

Ankete Katılımınız için teşekkür ederiz.

Geri bildirimleriniz.....
.....
.....

6.2. Ek 2. Kişilik ve Yeterlilik Testi

KARİYER BİLGİ FORMU	
KURUMSAL İLETİŞİM ve İNSAN KAYNAKLARI	
Çalışanın;	
Adı - Soyadı	
Doğum Tarihi	
Mezun Olduğu Lise	
Mezun Olduğu Üniversite	
Yabancı Dil Seviyesi	
İşe Giriş Tarihi	
Mülakat Notu	
Daha Önce Aldığı Eğitimler	
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10
Şirketimizde Alması Gereken Zorunlu Eğitim	
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10
Kişilik ve Yeterlilik Testi Sonucu	
Departmanı	
Görevi	