

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİREYLERİN KARIYER HEDEFLERİNİN OLUŞUMU
VE HEDEFLERİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Senem TEMİ

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

MAYIS - 2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİREYLERİN KARIYER HEDEFLERİNİN OLUŞUMU VE
HEDEFLERİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Senem TEMİ

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 29/05/2008 aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN

Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Yrd. Doç. Dr. Hasan LATİF

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Senem TEMİ

29/05/2008

ÖNSÖZ

Kariyer yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminde giderek önem kazanan bir konudur. Kariyer hedeflerinin oluşumu ve kariyer hedeflerini belirleyici faktörler konusu kişi ve kurumlar açısından önemli olduğundan üzerinde durulmaya değer bulunmuştur. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocalarım Fatma Fidan'a ve Tuncay Yılmaz'a, canım arkadaşım Özlem Pınar'a ve sevgili eşim Akın Alpak'a sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca her zaman yanımda olan anneme, babama ve hala yanımda olduğunu hissettiğim ağabeyime de şükranlarımı sunarım.

Senem TEMİ

29/05/2008

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ.....	4
1.1. Kariyer Kavramı.....	4
1.1.1. Kariyerin Tanımı.....	4
1.1.2. Kariyer Devreleri	6
1.1.3. Kariyer Seçimi	11
1.2. Kariyer Yönetimi	18
1.2.1. Kariyer Yönetimi Kavramı	18
1.2.2. Kariyer Yönetiminin Gerekliliği ve Önemi	19
1.2.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları	20
1.2.4. Kariyer yönetimi uygulamaları	21
BÖLÜM 2: KARİYER PLANLAMASI VE KARİYER GELİŞTİRME	36
2.1. Kariyer Planlaması	36
2.1.1. Kariyer Planlamasının Genel Kavramsal Çerçevesi	36
2.1.2. Kariyer Planlamasının Amaçları	37
2.1.3. Kariyer Planlamasının Önemi	38
2.1.4. Kariyer Planlamasının Faydaları	39
2.2. Kariyer Geliştirme.....	47
2.2.1. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları	49
2.2.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi.....	50
2.2.3. Kariyer Geliştirme Sistemi Kavramı.....	54
2.2.4. Kariyer Geliştirme Sisteminin Faydaları	57
BÖLÜM 3: KARİYER HEDEFLERİNİN OLUŞUMU VE KARİYER HEDEFLERİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER	70
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntem ve Veri Toplama Araçları.....	70
3.1.1. Araştırmanın Amacı	70
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	70
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	70
3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	71
3.2.1. Demografik Bilgiler	71

3.2.2. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Eğitim Durumu	72
3.2.3. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Eğitim Aldığı Bölüm ve Mezuniyet Yılı	73
3.2.4. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Toplam Çalışma Süreleri	74
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
KAYNAKÇA	105
ÖZGEÇMİŞ.....	109

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kariyerde Belirgin Aşamalar, Statü ve Süreçler	10
Tablo 2: Kariyer Karar Alma Modeli.....	12
Tablo 3: Kariyer Gelişimindeki Roller.....	53
Tablo 4: Kariyer Geliştirme Sisteminin Faydaları	58
Tablo 5: Cinsiyet Dağılımı	71
Tablo 6: Yaş Dağılımı	72
Tablo 7: Medeni Durum Dağılımı.....	72
Tablo 8: Eğitim Durumu Dağılımı.....	72
Tablo 9: Eğitim Alınan Bölüm Dağılımı.....	73
Tablo 10: Mezuniyet Yılı Dağılımı	74
Tablo 11: Toplam Çalışma Süresi Dağılımı.....	74
Tablo 12: Yapı Kredi Bankasında Çalışma Süresi Dağılımı	75
Tablo 13: Kaçınıcı İşleri Olduğunun Dağılımı	75
Tablo 14: İş Başvuru Yöntemi Dağılımı	76
Tablo 15: “Kariyer tesadüf bir olgudur.”	77
Tablo 16: “Kariyer çoğunlukla bireyseldir.”	78
Tablo 17: “Bireyler kariyer süreçlerini kontrol edebilirler.”	78
Tablo 18: “Kariyer gelişimi sürekli yükselmeyi ifade eder.”	79
Tablo 19: “Kişinin kariyer hedefleri yöneticileriyle birlikte belirlendiği sürece gerçekleşebilir.”	80
Tablo 20: “Kariyer özel hayat hedefleriyle birlikte gerçekleşebilir.”	81

Tablo 21: “Kariyer hedefini gerçekleştirebilmek için özel hayat geri plana atılabilir.”	82
Tablo 22: Mezuniyet Sonrası Kariyer Hazırlık Sürecinde Yapılan Faaliyetler	83
Tablo 23: Alınan Eğitimle Yapılan İşin Uyumu	84
Tablo 24: İyi bir Kariyer için Yapılanlar.....	84
Tablo 25: Kendini Tanıma Döneminde Yapılanlar	85
Tablo 26: Sahip Olunan Kişisel ve Mesleki Yetkinlikler Hakkında Düşünülenler	86
Tablo 27: İş Bulma Çabaları ve İş İlişkileri Olarak Yapılanlar	87
Tablo 28: Kariyer Hedeflerinin Belirlenme Zamanı	88
Tablo 29: Meslek Araştırma Kapsamında Yapılanlar	89
Tablo 30: Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesinde En Önemli Kriterler.....	90
Tablo 31: Çalışılan İş Alanı Seçilmeden Önce Araştırılan Kriterler	91
Tablo 32: Araştırılan Kriterlere Ulaşmak için Kullanılan Yöntemler.....	92
Tablo 33: Kariyer Hedeflerini Belirlerken Karşılaşılan Sorunlar	93
Tablo 34: Kısa Vadedeki Kariyer Amaçları.....	94
Tablo 35: Uzun Vadedeki Kariyer Amaçları	95
Tablo 36: Kariyer Hedeflerinin Gerçekleştirilebilmesi için Gerekli Unsurlar	96
Tablo 37: Kariyer Hedeflerinin Gerçekleştirilebilmesi için Gerekli Koşullar	97
Tablo 38: Kariyer Hedeflerinin Gerçekleştirilmesinde Karşılaşılabilecek Engeller....	98

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Holland'ın Meslek Tercih Şeması.....	15
Şekil 2: Geleneksel Kariyer Kalıbı Örneği.....	17
Şekil 3: Bireyin Örgütteki Hareketliliği.....	23
Şekil 4: Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar	41
Şekil 5: Kariyer Geliştirme Sistemi.....	56
Şekil 6: Kadının Kariyerini Etkileyen Tutum ve Normlar.....	60
Şekil 7: Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler	68

ÖZET

SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Bireylerin Kariyer Hedeflerinin Oluşumu ve Hedefleri Belirleyen Faktörler	
Tezin Yazarı: Senem TEMİ	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yılmaz
Kabul Tarihi: 29.05.2008	Sayfa Sayısı: VII (ön kısım) + 109 (tez)
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilimdalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli konularından biri olan “Kariyer Yönetimi” kavramı; organizasyonun ve bireyin hedeflerini bütünleştirerek, bireye kariyerini geliştirmesi konusunda destek verir. Bireyler bu kariyer hedeflerini belirlerken bazı faktörlerden etkilenirler.</p> <p>“Bireylerin Kariyer Hedeflerinin Oluşumu ve Hedefleri Belirleyen Faktörler” başlığını taşıyan bu çalışmanın teorik kısmında, kariyer kavramı, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları açıklanmış, son bölümde ise bireylerin kariyer hedeflerinin oluşum süreci ve bu süreçte hangi faktörlerin etkili olduğu araştırılmıştır. Araştırma, Yapı Kredi Eğitim Tesislerinde eğitime gelen kurum çalışanlarına anket yöntemi ile ulaşılarak kariyer hedeflerinin belirleyici faktörlerin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.</p> <p>Organizasyonların başarısının temel unsurlarından biri olan bireylerin, kariyer yaşamı boyunca birbirinden farklı amaçları olabilir. Bazıları mesleklerinde ilerleyebilmek için çalışırken bazıları da daha fazla para kazanmak için çalışır. Daha fazla saygınlık, daha yüksek statü, prestij ve kişisel gelişim de bu amaçlardan bazılarıdır. Bireyler meslek seçimi yaparken ve hedeflerini belirlerken kendisi için en önemli kriterleri göz önünde bulundurarak bu amaca yönelik faaliyetlerde bulunur.</p> <p>Organizasyonlar küresel gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmek ve rekabet fırsatı yakalayabilmek için, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimine, verimliliğine önem vermeli, onlara gelişimleri konusunda yol göstererek destek olma yoluna gitmelidir. Çalışanların amaçları organizasyonun amaçlarıyla uyumlaştırılabildiği sürece çalışanlardan alınan verimlilik seviyesi yükselir ve organizasyonu başarıya götürür.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme	

SUMMARY

Sakarya University Institute of Social Sciences

Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: Establishment of the Individual's Career Goals and Factors that Determine the Goals	
Author: Senem TEMİ	Supervisor: Asist Prof. Tuncay YILMAZ
Date: 29.05.2008	Nu. Of pages: VII (pre text) + 109 (main body)
Department: Labor Economics and Industrial Relations	Subfield: Human Resources Management and Industrial Relations
<p>“Career Management” concept, one of the most important issues in Human Resources Management, supports the individual in developing his/her career by integrating the organization's and the individual's goals. Individuals are affected by certain factors as they are determining these career goals.</p> <p>This study, which is titled as “Establishment of the Individual's Career Goals and Factors that Determine the Goals”, consists of theoretical knowledge and practical research. In the theoretical part; the career concept, career management, career planning, and career development concepts are explained and in the last section the process of individuals' career goal establishment and the factors that affect this process are researched. The research is carried out by taking a poll of the employees who attended the training at the Yapı Kredi Training Center so as to determine the factors that designate career goals.</p> <p>Individuals who are one of the main aspects of the organizations' success may have different objectives throughout their careers. While some of them work for advancing in their profession, the others work for gaining more money. Obtaining more respect, higher status, prestige, and personal development are some of these objectives, as well. When they are choosing their professions and determining their goals, individuals take steps directed at these objectives by taking the criteria that are important for them into consideration.</p> <p>Organizations should attach importance to development of their employees' knowledge and skills and their efficiency, and support employees by guiding their developments to be able to adapt to global developments and changes and gain competitive advantage. As long as the employees' objectives are compatible with organization's objectives, the efficiencies of the employees increase, and this in turn ensures the success of the organization.</p>	
Keywords: Career, Career Management, Career Planning, Career Development	

GİRİŞ

Kariyer son yıllarda önemi giderek artan bir kavram haline gelmeye başlamıştır. Personele bakış açısının değişmesiyle birlikte yönetim tarzı da değişmeye başlamıştır. Bu değişimin sonucunda birey odaklı yönetim tarzı yaygın hale gelmiştir. Bireye verilen önem arttıkça, bireyin yaşamının odak noktası olan kariyer kavramı da önemini arttırmıştır.

Fizyolojik gereksinimleri karşılanmış bir bireyin bundan sonraki en önemli ihtiyaçları arasında kendini gerçekleştirme, sorumluluk alma, yükselme ve statü gibi ihtiyaçlar bulunur. İşte bu ihtiyaçlar kişinin kariyerinin kapsamını belirler.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı önemi gittikçe artan “Kariyer” kavramının sistematik bir biçimde ele alınarak, kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme kavramlarının açıklanmasının yanında; bireylerin kariyer hedeflerini belirleyici faktörlerinin araştırılması ve bireylerin kariyer hedeflerinin belirleme sürecinin açıklanmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde konuyla ilgili temel kavramlara yer verilmiş, kariyer ve kariyer yönetimi kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlarla ilgili olarak kariyer devreleri, kariyer seçimi konuları açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra kariyer yönetimi kavramı ele alınarak, bu kavramla ilgili olarak kariyer yönetimi araçları, uygulamaları ve önemi açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kariyer planlaması, kariyer geliştirme kavramı ve kariyer sorunlarına yer verilmiştir. Kariyer planlaması amaçları, önemi, faydaları ve kariyer planlaması sürecine yer verilmiştir. Kariyer geliştirme kavramından ise kariyer geliştirme sistemi, faydaları ve amaçlarına yer verilerek daha sonra da kariyer sorunları ele alınmıştır.

Son bölümde ise kariyer hedeflerini belirleyen faktörler ve kariyer hedeflerini belirleme süreci konusu kapsamında bir uygulama çalışması yapılarak, bulgu, değerlendirme ve sonuçlarıyla ayrıntılı olarak ortaya konulmuştur. Böylece önceki

bölmelerde kapsamı belirlenen teorik kısım doğrultusunda yapılan uygulamayla konunun daha iyi anlaşılacak şekilde araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Kariyer kavramının odak noktası insandır. Bu kavram sadece iş yaşamını kapsamadığı gibi iş dışındaki yaşamını ve rollerini de kapsar. Bireyler sosyal hayatı ve çalışma yaşamı boyunca kendi değerlerini ve hedeflerini belirler. Bu hedefleri gerçekleştirdikçe hayata ve işine bağlanır. İş yaşamında yapmak istediklerine, hedeflerine ve kişisel gelişim ihtiyacına yönelik her türlü destek ve çalışma kişiyi çalışma yaşamında başarıya götürdüğü kadar, çalıştığı kurumu da başarıya götürür.

Kariyer ve kariyer yönetimi kavramları insan kaynakları konuları arasında çok önemli bir yere sahiptir. Hem örgüt hem de birey açısından yararları vardır. Çalışanların değişen taleplerinin belirlenmesinin yanında terfi ettirilmesi, beceri ve yeteneklerinin desteklenerek kişinin gelişiminin sağlanması, hem çalışanların kurumda kalma süresini uzatmıştır hem de kurumun devamlılığının sağlanması açısından katkıda bulunmuştur. Bu yüzden insan kaynakları konuları arasında önemli bir yer tutmasına sebep olmuştur.

Örgütlerin dış şartlara ayak uydurmasında ve başarısında insan sermayesi önemli bir yere sahiptir. Bireyin ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalar yaparak bireyin kuruma olan bağlılığının artırılması, verimliliğinin ve motivasyonun artırılması açısından kariyer yönetimi önemli bir yere sahiptir. Ayrıca örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı üst kademe yönetici pozisyonları için gereken işgücü ihtiyacının karşılanmasının yanında içeriden terfi yöntemiyle kişilerin kuruma olan bağlılığının artırılması açısından çok önemlidir. Çalışanlar çabalarının bir gün mutlaka değerlendirileceğini görür ve kuruma güveni artar. Nitelikli elemanların elde tutulması kurumun devamlılığı sağlar ve kurum kültürünün kalıcı hale gelmesine sebep olur.

Bireylerin ihtiyaçları; değerlerine, kişiliğine ve sosyal çevresine göre değişkenlik gösterebilir. Bazı bireyler maddi ihtiyaçlarından dolayı çalışırken bazıları da saygınlık ve statü ihtiyacından dolayı çalışır.

Bireyin hedeflerinin oluşmasında birçok faktör vardır. Ailesi, eğitimi, çevresi, arkadaşları, ilgi alanları, değer yargıları, örf ve adetler bunlardan birkaçıdır. Bu çalışmanın sonunda bu faktörler araştırılmış, bireylerin daha çok hangi faktörlerden etkilenerek hedeflerini oluşturduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu hedefler onun çalışma hayatındaki motivasyonunu sağlamasının yanında kurumla bütünleşen hedeflerin oluşturulması durumunda kurumun da başarısını getirmesi açısından çok önemlidir. İşini severek yapan bir kişinin verimliliği ile işini zorla yapan bir kişinin verimliliği birbirinden çok farklıdır. İşini severek bir amaca yönelik yapan kişinin veriminin yüksek olmasının yanında üretkenliği de artar. Nereye doğru gideceğini bilen, bir hedefi olan kişi hedefe ulaşmak için çaba gösterir, eksiklerini gidermeye çalışır ama hedefi olmayan amaçsızca çalışarak kuruma ve kendisine olan katkısını önemsemez.

Bundan dolayı kurumların başarısı için en önemli unsur olan bireyin kariyerinin geliştirilmesi, desteklenmesi ve yönlendirilmesi çok önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın ilk iki bölümünde kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirme ve kariyer sorunları konularıyla ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Son bölümde ise kariyer hedeflerinin oluşumu ve kariyer hedeflerinin belirleyen faktörler konusu kapsamında anket tekniği yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu için önce bir pilot uygulaması yapılarak anketin geçerliği araştırılmıştır. Anket geçerlilik oranı yeterli seviyeye ulaşana kadar anket geliştirilmeye devam edilmiş ve yeterli seviyeye ulaşıldıktan sonra anket uygulamasına geçilmiştir. Toplam 131 kişiye ulaşılmıştır. Bunun yanında anket sırasında yüz yüze görüşme yöntemiyle kişilerin konuyla ilgili görüşlerine daha geniş bir kapsamda ulaşılarak çalışma içinde bu görüşlere de yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ

1.1. Kariyer Kavramı

'Kariyer' kavramı son yıllarda büyük önem kazanarak, iş hayatında ve günlük yaşamımızda sık sık kullanılır hale gelmiştir. Özellikle insan kaynakları yönetiminin günümüzde öneminin artmasıyla birlikte kariyer kavramının birey ve örgüt açısından kullanımının da giderek arttığını görmekteyiz

1.1.1. Kariyerin Tanımı.

'Kariyer' kavramıyla ilgili bugüne kadar bu konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Kariyer; belirli bir meslekte gelişmeyi, çalışan organizasyon içinde hiyerarşik olarak sürekli yükselmeyi ifade eder (Özden, 2001: 27).

Kariyer; kişinin yaşamı boyunca bulunduğu pozisyonlar zinciri olarak tanımlanır (Robbins ve Coulter, 2003: 324).

Kariyer; bir kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Kariyer; geleneksel olarak, bir bireyin karar verdiği çalışma çizgisinde yukarı doğru hareket etmesini ve bu suretle daha yüksek bir ücret ve daha büyük sorumluluk, statü ve prestij elde etmesini içermektedir (Bingöl, 2006: 285).

Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir (Can ve diğ., 2001: 159).

Kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine alır (Doğan ve diğ., www.bilgiyonetimi.org)

Kariyer, bir psikolog gözüyle bakıldığında 'bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır (Kaynak, 1996: 162).

Kariyer; Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Tortop, 1994: 2).

Kariyer; bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır (Yüksel, 2000: 23).

Genel olarak kariyer ile ilgili yapılmış olan tanımlara baktığımızda bazı ortak noktalarda buluştuklarını görmekteyiz.

Kariyer tanımlarının en önemli ortak noktalarından biri; birey üzerinde odaklanmış olmasıdır. Örgüt, çevre, aile, yaşam koşulları gibi etmenlerin de kariyeri oluşturan, etkileyen veya geliştiren etmenlerden olduğunu bilmekteyiz ama asıl önemli olan bireydir. Kariyer, bireyin istek ve hedefleri doğrultusunda oluşan bir süreçtir. Diğer etmenler bu sürecin yönüne ve hızına etki eder.

Diğer bir ortak nokta ise; kariyer kavramından sürekli bir ilerleme, yükseliş ve başarı olarak bahsedilmesidir. Çünkü birey, yaşamı boyunca bu yolda deneyimler kazanır, kendini geliştirir ve eksik yönlerini tamamlamaya çalışır. Bu çabaları da onu yükselişe götürür. Tabii bu yükseliş sırasında bazı aşamalarda bireyin istekleri doğrultusunda yatay hareketlilikler de olabilir. Ama bu yatay hareketlilikler de yükselişin gerçekleşebilmesi için atılan adımlardandır.

Bundan başka, kariyer tanımlarında kapsama alınan bireylerin sadece üst kademelikler olmadığını da görmekteyiz. Çünkü kariyer, iş hayatında bir role sahip olan bütün bireyleri kapsar ve bütün kademeler için geçerlidir. Her kademenin kendi konumuna göre bir kariyeri vardır ve bu konuma göre kendini yönlendirir ve geliştirir. Ayrıca kariyer her yaş grubu için geçerlidir. Yeni işe girmiş bir çalışan için kariyer ne kadar önemliyse, 40 yaşına gelmiş bir insan için de o kadar önemli olabilir. Çünkü birey yaşamı boyunca kendini planlayabilir ve yeni hedefler belirleyebilir. Emekli olmuş bireylerin bile emeklilik sonrası danışmanlık yapmak gibi kariyerlerini yönlendirmek istediklerini bilmekteyiz.

Son olarak da tanımlardan da anlaşıldığı üzere, kariyerin bireye iş hayatında verilen role göre şekillendiğini anlamaktayız. Ama burada bireye örgüt tarafından verilen rol sadece örgüt tarafından denetlenmemektedir. Biraz önce de bahsettiğimiz gibi birey

kendisi de bu denetimin içindedir. Yani örgütün tek taraflı denetimi söz konusu değildir.

Çoğu zaman örgütün, personeli işe alırken sadece bilgi ve yeteneğine göre elemesi yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi de gerekmektedir. Bunun için de örgütte, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. Görüldüğü gibi kariyer kavramı, bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi sorulara cevap vermesi açısından, örgütün ilgi ve görev alanı içerisinde yer almaktadır (Argon, 2004: 65).

Yukarıda bahsettiğimiz ortak noktalar gösteriyor ki 'kariyer' demek insanın yaşamı demektir. Hayatını bu doğrultuda yaşaması demektir. Birey için bu kadar önemli olan bir kavram son yıllarda artış gösteren birey odaklı örgütler için de çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Örgüt insan kaynakları yönetiminden, geliştirme etkinlikleri sonucunda "emek" ögesinin iyileştirilmesini, kalitesinin artırılmasını beklemektedir (Açıkalın, 2002: 101). Örgüt, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, bireyin kariyeri konusunda ortak noktalarda birleşebildiği sürece, bireyden fayda sağlayabilir. Bireyin isteği doğrultusunda, örgüt amaçlarına yönelik planlanmış bir kariyer, örgütün ve bireyin istediği sonuçları alabilmesi için en önemli şarttır. Bu yüzden 'kariyer' kavramı son yıllarda önemini giderek arttırmaktadır. Çünkü amaçlarına giden yolun çalışan bireylerden geçtiğini anlayan örgüt sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

1.1.2. Kariyer Devreleri

Bireylerin kariyerleri, yaşamları boyunca belli dönemler şeklinde gruplanabilir. Bu dönemler kişiden kişiye farklılık gösterebildiği gibi kişilerin dönemler içindeki istek ve ihtiyaçları da değişkenlik gösterebilir.

1.1.2.1. Keşfetme-Arama (0-25 Yaş)

Bu dönemde kişiler kariyerleriyle ilgili olan, ya da olması olası formal eğitim almaktadır. Güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimler öncelikli durumdadır (Can ve diğ, 2001: 160).

Birey bu dönemde çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini yaşar. Çocukluk döneminde meslekler hakkındaki bilgisi çok sınırlı olan birey daha çok çevresindeki ve ailesindeki meslek hakkında bilgi sahibi olur. Ergenlik çağına geldiğinde ise meslekler hakkında daha geniş ve gerçekçi bilgilere sahip olur ve bunun yanında kimlik edinme çabası da onun ilgilendiği meslekleri ön plana çıkartır. Ayrıca bu dönemde aldığı eğitim ve gittiği okulda gelecekteki konumu açısından çok önemlidir. Çünkü bireyin lise eğitiminin iyi olması onun kariyerinde önemli bir temel teşkil eder. İlk yetişkinlik devresinde ise artık birey meslekleri bilir ve yüksek öğrenime devam etme ya da çalışma hayatına başlama konusunda karar verir.

Yukarıda saydığımız bu dönemler bireyin yaşam koşullarına, ailesine ve çevresine göre farklılıklar gösterebilir. Özellikle ailenin bireyin kariyerinin belirlenmesindeki etkisi büyüktür. Çünkü küçük yaşlardan itibaren ailenin öngördüğü okullarda eğitim alır ve buna göre yönlendirilir.

Bu dönem genelde bireylerin eğitimlerini tamamlayıp çalışma yaşamına başlamasıyla son bulur. Birey bu dönemde artık kendini keşfetme yolculuğunu tamamlamış, ilgi alanlarını, amaçlarını netleştirmiştir.

1.1.2.2. Kurma (26–35)

Bu devre kendi içinde üç dönemden oluşmaktadır.

1. Dönem, 18–20 yaş arası ilk örgüte giriş dönemi
2. Dönem, yetişkin dünyasına uyum sağlamak
3. Dönem, seçtikleri kariyer alanında başarı için savaşmak ve ilerlemek. Bu durum genelde 25–35 yaşları arasında oluşur ve 45 yaşına kadar gelişerek tamamlanır (Aytaç, 2005: 67).

Bu dönemler sürecince kişi yerleştiği işte kendini kanıtlama çabasında bulunur. Bir yandan çalışma hayatına ısınmaya çalışırken bir yandan da beklentilerine karşılık bulup bulamadığını irdeler. Bazı kişiler bu dönemde beklentilerine karşılık bulamadıkları için birkaç iş değiştirerek bu süreci uzatabilir. Ama genelde işe uyum sağlamayı öğrenenler daha fazla motive olurlar.

Birey için bu devrenin son döneminde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta; başarı, saygınlık ve özgürlük gereksinimleri ön plana çıkmaktadır (Can ve diğ, 2001: 160). Bu dönemde üretkenlik daha ön plandadır. Bir yandan işte uzmanlaşmaya çalışıp mesleğinde ilerleme yollarına bakar ki bu da ancak kurumun uygulamalarının devreye girmesiyle olur.

Ayrıca kişi bu dönemde sadece iş hayatında değil, sosyal hayatında da bazı sorumluluklar almaya çalışır. Bir aile kurmak ve istediği gibi bir hayatı kurmak için de çaba gösterir.

1.1.2.3. Kariyer Ortası (36–55)

Bu dönemde birey bir önceki dönem olan kurma aşamasındaki kazanımlarıyla artık bir yer edinmiş, sorumluluk çok daha fazla artmıştır. Artık birey için temel fizyolojik gereksinimleri yerini saygınlık, başkalarına önderlik etme, bağımsızlık ve başarı gibi gereksinimlere bırakmıştır.

İşle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Yanlışlar cezalandırılır, başarılı olanlara ödül ve daha fazla sorumluluk verilir, başarısız olanlar ise kendilerini yeniden değerlendirir, kariyer planlarını yeniden gözden geçirir, düzeltmeler yaparlar veya yeni bir iş ararlar (Aytaç, 2005: 67).

Birçok birey bu döneme kadar kariyer sorunları pek yaşamamıştır. Çünkü bu döneme kadarki kazanımlarını korumaya çalışarak, devamlılık göstererek kendilerini geliştirmeye devam etmeye çalışırlar ama performans geliştirme bu safhada pek başarıya ulaşmaz. Birey bu dönemde mesleki açıdan durağan bir döneme girer. Verimlilikleri azalır. İşten aldıkları doyum azalmaya başlar.

Birey, seçmiş olduğu meslekte üretkenliğe geçemiyorsa, bu durumun son aşaması “orta yaş krizi”dir. Bireyin yaşamının anlamını sorguladığı bu kriz, yaşamında yeni amaçlar, ilişkiler veya meslek arayışı ile sonuçlanır. Bu kriz sonrasında kariyer yaşamında önemli sorunlar ortaya çıkabilir (Özden, 2001: 14).

Diğer devrelerde de ortaya çıkma olasılığı olmakla birlikte en çok bu dönemde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de ‘tükenmişlik’tir. Özellikle yoğun ve stresli iş ortamlarında karşılaşıma olasılığı olan tükenmişlik, ‘fiziksel, duygusal ve zihinsel

bitkinlik' olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda olan bireylerde; enerji eksikliği işe ve çalışma ortamına karşı duyarsızlık ve performans düşüşü görülür (Bayraktaroğlu, 2003: 132).

Bireyin yaşadığı bu durağan döneme sebep olan bir başka etmen de son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak bazı örgütlerin yapılanmalarında yaptıkları değişikliklerdir. Bu örgütlerde ihtiyaç duyulan personelin niteliklerindeki değişiklikler de bu sürece ayak uyduramayan bireyleri ortaya çıkarabilir. Bu kriz içine girmiş olan bireylerin, geriye kazanılması ve eski verimliliklerine kavuşabilmesi için yöneticiler tarafından bazı müdahalelere ve yöneticilerin desteğine ihtiyaç duyabilirler. Zaten bu noktada yöneticilerin de çalışanlarına kılavuzluk etmesi ve bu dönemi atlatmasında çalışana yardımcı olması gerekir. Örneğin; yöneticilerin bu durumdaki bireyleri organizasyon içinde başka bir pozisyona geçirmesiyle, tükenmişlik halinde bulunan bu bireylerde yeni hareketlenmeler ve canlanmalar yakalaması mümkün olabilir.

1.1.2.4. Kariyer sonu (51–65)

Bu dönemde kişi kariyerinin sonuna gelmiştir. Birey artık öğrenme yönünü iyice azaltmış ve öğretici yönünü ön plana çıkmış, büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır ve bu yönüyle etraftan saygı bekler.

Birey yine olgunluk dönemindedir, ancak fiziksel olarak yaşlanmıştır. Bireyin sağlık sorunlar gündemini daha fazla meşgul etmeye başlamıştır ve bunun yanında kariyer ortası devresinde karşılan sorunların bir kısmı, bu devreye de taşınır. Bu devrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür, bireyin kariyeri daha çok durgunluk sürecine girer ve devrenin sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır, gerileme dönemine girer (Örücü, 2003: 229).

Kişiler performanslarının azaldığını ve ellerindeki işleri gerçekleştirme sırasında zorlandıklarını fark ederler. Ama bazıları ise performanslarını korumaya çalışırlar. Burada önemli olan performansı düşen bireyden bu dönemde de verim alınabilmesidir. Bunun için bireye destek verilerek, kariyerini geliştirme programı yapılmalıdır.

Tablo 1. Kariyerde Belirgin Aşamalar, Statü ve Süreçler

AŞAMALAR VE GEÇİŞ DÖNEMLERİ	AŞAMALAR VE GEÇİŞ DÖNEMLERİ	PSİKOLOJİK VE ÖRGÜTSEL SÜREÇLER
1- İşe giriş öncesi İşe giriş(geçiş)	İşe girmeye hevesli, başvuran, atılğan İşe yeni başlayan, önerilen aday	Kişi ve örgüt arasında etkileşim Hazırlanma, eğitim, toplumsallaşma
2- Temel Eğitim Çıraklık	Öğrenci, acemi	Aday toplama, sınav, seçim, eleme, işe alma, işe girişteki sınırları aşma, işe giriş merasimleri, işe alıştırma
İşe başlatma	İşe başlayan, mezun	Eğitim, aşılama, toplumsallaşma, grupta denemeden geçirme, işe giren kişinin örgütçe sınanması, örgütte ilk engeli aşma, örgütün bir üyesi olarak kabul etme, yeni statüler "ihسان etme"
3- Birinci görev	Yeni üye	İşlevin yerine getirilmesi için kişideki kapasitenin sınanması, sorumlulukların verilmesi, bir işe veya bölüme geçerek işlevsel sınırları aşma
Alt evreler a) İşi öğrenme b) En yüksek başarıım c) Eskime d) Yeni beceriler öğrenme Yükselme ya da belli bir yere gelme (geçiş)		Kişinin grupta test edilmesi ve aşılama sürecinden geçirilerek işe devamının sağlanması ya da red edilmesi; eğer işe kabul edildiye ileri düzeyde eğitimi ve toplumsallaştırılması, ileri düzeydeki statülere hazırlanması. Hazırlanması, sınavı hiyerarşideki basamakları aşma, iş değiştirimi (rotasyon)
4- İkinci görev	Örgütün tam üyesi	Önceki süreçlerin tekrarı
5- Kıdemli olma Mesleğin sonuna ulaşma ve işten ayrılma/geçiş	Devamlı üye "Eski üye"	Örgüt içinde başka sınırları aşma işten ayrılmaya hazırlanma, takdirnameler Veda yemeği
6- İşten ayrılma sonrası	"Emektarımız" "Emekli"	Yeni konular verme, danışmanlık

Kaynak: Aldemir ve Ataol (2001: 218)

1.1.2.5. Azalma (Emeklilik)

Bu süreç artık bireyin kariyerinin son bulmasıdır. Birey emekli olur ve artık işten uzaklaşır. Bazıları bu durumdan çok etkilenir ve artık işe yaramadığını düşünmesine yol açabilir. Ama işten uzaklaşması onun yeni planlar yapmasını engellemez. Bu onun için iş yaşamı sırasında yapmak isteyip de yapamadıklarını gerçekleştirme zamanı olabilir.

Bu dönemde bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü yararlandırırlar (Aytaç, 2005: 73).

Ülkemizde emeklilik yaşının düşük olması sonucu, emekli olduktan sonra da bireyin çalışma gücü ve isteği devam etmektedir. Kimi zaman emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yetersizliği de bireyi emeklilikten sonra da çalışmaya itmektir. Ancak çoğu zaman baskın olan etken, bireyin emeklilikten sonra kendini boşlukta hissetmesi ve çalışma yaşamının bireye verdiği gayri maddi yararlardan yoksun kalmasıdır (Özden, 2001: 37).

1.1.3. Kariyer Seçimi

1.1.3.1. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer seçimi, organizasyonların etkinliği için hayati önem taşıyan bir konudur. Çünkü yanlış seçimler ve yönlendirmeler sonucunda çalışanların %80'i çalışma ortamlarında iş tatminlerini sağlayamayacak ve gerçek mutluluğu bulmak için bir işten diğerine hareket edecektir. Bu yüzden mutlu bir iş ortamı ve gelecek için iş hayatına yeni atılacakların kariyer seçimi son derece önemlidir (www.makalem.com/makale1).

Kişilerin kariyer seçimlerini etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri:

- Sosyal Geçmiş
- Kişilik Gelişimi
- Bireysel beklentiler

- Toplumun etkileri

1.1.3.1.1. Sosyal Geçmiş

Kariyer seçimini etkileyen temel etmenlerden birincisi kişinin sosyal geçmişidir. Aile, eğitim, çevre ve ekonomik yaşam düzeyi kişinin sosyal geçmişini oluşturan etkenlerdir.

Kişiliğin oluşumunda, sosyo-kültürel çevreden etkilenme ve şartlanma, gerçekte bir öğrenme sürecidir. Temelde kişilik farklılıklarının meydana geleceği şekilde fertleri etkilemiş olsa bile genellikle birbirine benzer davranış kalıplarının ortaya çıkmasını da sağlayan önemli bir faktördür (Eroğlu, 1998:143–144).

Araştırmalar aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Örneğin yönetici veya profesyonellerin çocukları daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim göstermektedirler (Can ve diğ., 2001: 161).

Tablo 2. Kariyer Karar Alma Modeli

İÇSEL FAKTÖRLER	DIŞSAL FAKTÖRLER
<p>Yetenekler ve Nitelikler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akademik yetenekler ve başarı • Mesleki yetenekler ve hüneler • Sosyal yetenekler • İletişim yetenekleri • Liderlik yeteneği <p>İlgi Alanları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yönetim düzeyi • Baskı düzeyi • Veriyle çalışma düzeyi • İnsanlarla çalışma düzeyi <p>Değerler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maaş • Statü/Prestij • İlerleme fırsatı • İşte gelişme 	<p>Aile Etkisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ailenin değer ve beklentiler • Sosyo-ekonomik düzey <p>Ekonomik Etki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bütün ekonomik şartlar • İşgücü trendleri • İş pazarı bilgisi <p>Toplumsal Etki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Başarı üzerinde ırk, cinsiyet ya da etnik geçmiş etkisinin algılanması • Başarı üzerinde psikolojik ya da fiziksel engellerin algılanması

Kaynak: Tunç ve Uygur (2001: 19)

Kişinin ailesinin başka bir etkisi de ailenin kişiye sağladığı imkanlarla bağlantılıdır. Çünkü aile kişiye eğitim açısından ne kadar iyi imkanlar verebilirse kişi de kariyerinin yönünü iyi yönde belirleyebilir. Yani özel üniversite ve yurt dışında yabancı dil eğitimi gibi imkanlara sahip olan bir bireyin statüsü yüksek olan bir işe yönelmesi beklenir. Kişi bu imkanlarla genelde ailesi ve çevresi statüsünde ya da onlardan daha da yüksek bir statüde olacak şekilde kariyerini yönlendirir.

1.1.3.1.2. Kişilik Gelişimi ve Toplumsal Etkiler

Kişinin kariyer seçimini etkileyen en önemli unsurlardan biri de tartışmasız bireyin “kişilik” gelişimidir.

Kişiliğinin yaşam süresi boyunca oluşumunda etki yapmış olan duygular, düşünceler, başarılar, psikolojik güç gibi faktörler açıktır ki bu faktörler üzerinden oluşmuş motivelerle, bireyin kariyer seçimi ve sürecinde etkili olacaktır (Kaynak, 1996: 180).

Bunların yanında kişinin içinde büyüdüğü kültür de kişinin bazı değerlerini belirlemede ön planda gelir. Çünkü kişi çocukluk döneminden itibaren bazı gelenekler içinde büyümüş, değerlerini dini inancı, çevresi, aile büyükleri, akrabaları içinde belirlemiştir. Kişiliği bu ortamda gelişen birey, tutumlarını ve değerlerini bu ortamda belirler.

1.1.3.1.3. Bireysel Beklentiler

Bireyler genelde bir işi elde edeceklerine ihtimal vermiyor ya da elde etseler bile başarılı olacaklarına inanmıyorlarsa, o işi seçmemektedirler. Bireyin kariyer seçim kararları, gerek bireyin değer ve amaçlarına gerekse örgüte yönelik bireysel beklentilerine bağlıdır. Kariyer önerileri arasında birey, büyük olasılıkla en fazla ödülü sağlayacağını ümit ettiği öneriyi seçme yoluna gidecektir (Tunç ve Uygur, 2001: 23).

1.1.3.2. Kişilik ve Kariyer Seçimi

Kişilik, bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İşletmelerin kişisel eğilimlere arzu ve ihtiyaçlara cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide bulunduğu kadar iş alışkanlıkları yaratarak,

hiyerarşik kurallar koyarak, kişilik üzerine ve davranışlara da büyük ölçüde katkıda bulunduğu bilinmektedir (Aytaç, 2005: 95).

Kişilik açısından hiçbir kimse diğerinin eşiti değildir. Çünkü her insanın düşüncü, beden yapısı, duyguları ve olaylara karşı takındığı tavır onu başkalarından ayırır (İşçi, 1996: 143).

Her bireyde kişiliğinin yansıması olan farklı davranışları gözlemek mümkündür. Örneğın bazı kişiler içine kapanık, sessiz ve sade bir yaşam tarzı seçebilir. Bu tip insanların fazla hırslı olmadığı açıktır ve çok fazla sorumluluk almak istemezler. Bu kişiler için terfinin de anlamı çok önemli olmayabilir. Ama bazı kişiler daha hırslı ve daha girişken olabilirler. Bu kişilerde yükselme isteğinin çok daha fazla olduğu gözlemlenir.

İki şekilde de farklı kişilik yapılarının önemli sonuçları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin bu konudaki tutumları kişinin ihtiyaçlarının karşılanması noktasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü ihtiyaçları karşılanmayan kişilerin davranışlarında olumsuz değişiklikler görülebilir.

Kişilik ile ilgili diğer bir önemli konu da kişinin kendine olan güvenidir. Kendine güveni iyi olan bir kişi, kişilik değeri ve tutumlarını doğru belirleyerek meslek konusunda daha bilinçli yönelimler gerçekleştirebilir.

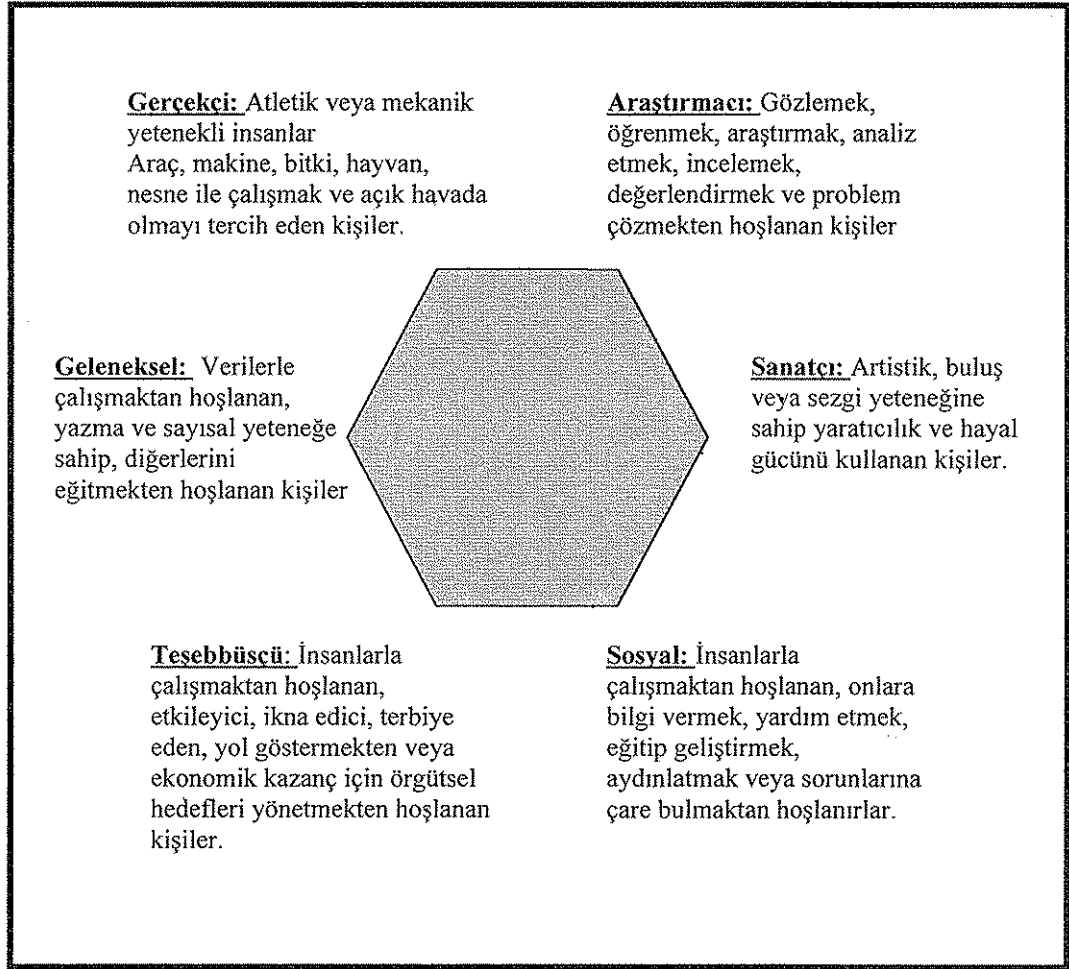
Kişilik ve kariyer seçimine yönelik yapılan kuramsal modeller arasından en önemlilerinden birisi John Holland'ın araştırmasıdır.

Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanların kendi kişilik yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya çıkaran John Holland'ın araştırması bu alanda yapılmış en tanınmış çalışmalardan biridir. Holland altı kişilik türü tanımlamış ve her kişilik türünün hangi kariyerlere eğilimli olduğunu göstermiştir (Can ve diğ., 2001: 162-163).

Holland mesleki eğilimli kişilikleri Altıgen olarak ifade etmektedir. Altıgen şeklindeki iki alan birbirine ne kadar yakın ise o kadar birbirine uygundur. Bitişik kategoriler tamamen benzeşmekte, zıt taraflar köşeler ise birbiriyle hiç benzeşmemektedir (Aytaç, 2005: 98).

Holland'ın modeli üzerinde yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin kariyer seçiminin yalnız en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu da doğrulamıştır. Örneğin girişimci (teşebbüşcü) kişilik tipinin hem yönetsel işlere girme hem de bu görevde uzun süre kalma olasılığı yüksektir (Can ve diğ., 2001: 163).

şekil 1. Holland'ın Meslek Tercih şeması



Kaynak: Dessler (1997: 387)

şekilde de görüldüğü gibi, kişilik tipleri ve problem çözme yeteneklerine göre, bireyin başarılı olabilecekleri alanlar belirlenmiştir. Böylece bireyle bu bilgilerle kendi mesleklerini seçebilecekleridir. Çünkü bir meslekte ilerleme ve kariyer seçiminde bireylerin ilgileri önem kazanmaktadır (Kırel,1998: 43).

1.1.3.3. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade eder (Can ve diğ., 2001: 164).

Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişik olabilmektedir ve genel olarak dört grupta toplanırlar (Hitt ve diğ., 1948: 463):

- Kararlı kariyer kalıbı
- Geleneksel kariyer kalıbı
- Kararsız kariyer kalıbı
- Çoklu deneme kariyer kalıbı

1.1.3.3.1. Kararlı Kariyer Kalıbı

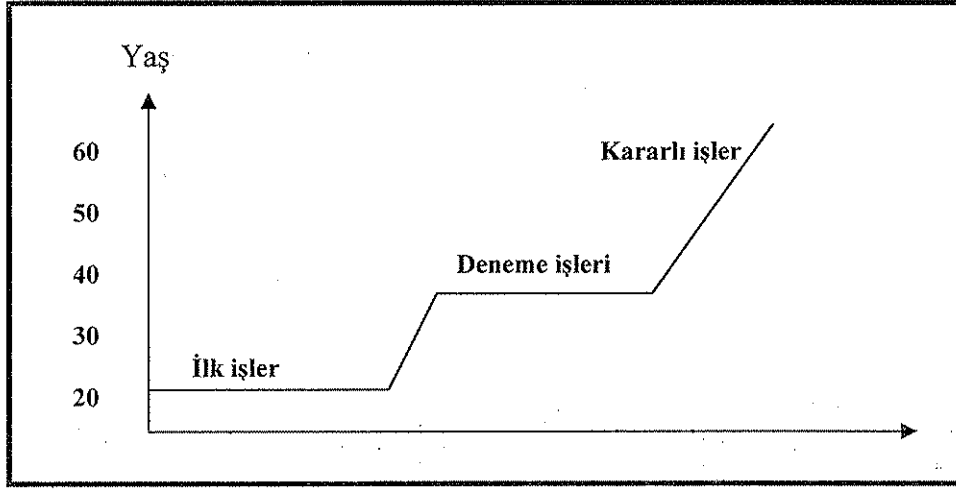
Okuldan mezun olduktan sonra bir işletmeye girip ömürleri boyunca, çalıştıkları işletme değişse bile aynı işi yapan bireylerin gösterdiği kariyer kalıbıdır. İnşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri buna örnek olarak verilebilir (Şimşek ve diğ., 2004: 21).

Bu grupta yer alan bireylerin iş doyumu yeterince yüksek ve işinden son derece memnundur. Çünkü işlerinde beceriklidirler ve alanlarında uzmanlaşmışlardır.

1.1.3.3.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı

Geleneksel kariyer kalıbına ilk işler öğrencilik döneminde yapılan part-time ve yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işler örnek olarak verilebilir. Deneme işler ise 20-30 yaşları arasında üstlenilen ilk tam zamanlı işlerdir. Daha sonra birey yükselme olanaklarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçmektedir. Bu dönem emekliliğe kadar sürmektedir (Tunç ve Uygur, 2001: 85).

Şekil 2. Geleneksel Kariyer Kalıbı Örneği



Kaynak: Can (2002: 356)

1.1.3.3. Çoklu Kariyer Kalıbı

Bu kalıbı izleyen birey, bir işte uzun süre kalmamakta, bir işi deneyip başka bir işe geçmektedir. Bir işten bir diğerine sık sık geçiş, bu kalıbın niteliğidir. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda kararlı aşamaya geçmeye yetecek süre kalmazlar. Eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genellikle bu kalıbı izlerler (Can ve diğ., 2001: 165).

Bu tür bir kişi kısa bir süre içinde taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahçılık ve seyyar satıcılık yapabilir (Hitts ve diğ., 1986: 463).

1.1.3.3.4. Kararsız Kariyer Kalıbı

Bazı bireyler kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izler. Daha sonra ise başka bir alana geçerek denem işlere başlarlar ve süreç yeniden başlar. Orta yaşlardaki bireylerin kariyer değişiklikleri ve hareketlilikleri bu türdür (Can ve diğ., 2001: 165).

Günümüze gelindiğinde, iş yaşamında personel devir hızının arttığı görülmektedir. Buna bağlı olarak devamlılık faktörü de değişmekte yani azalmaktadır. Bireyler menfaatleri doğrultusunda kısa sürede iş değişikliklerine gidebilmektedir. Ayrıca hızlı değişimlerin ve kargaşaların yaşandığı günümüz işletmeler kurallara uymayanları ve

uyum sağlamayanları hiç tereddüt etmeden işten atabilmektedirler (Şimşek ve diğ., 2004: 23).

1.2. Kariyer Yönetimi

1.2.1. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır (Aytaç, 2005: 12). Bu uygulama bireyin ve örgütün birbirini tanıması açısından önemli bir yere sahiptir. Çünkü bireyin yetenek ve ilgilerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte bireyin kariyer geliştirme faaliyetleri de planlanır.

Bireyin kendi yaşam sorumluluklarının bürünmeye başladığı andan itibaren ortaya çıkan ve onu çevreleyen kariyer kavramı, günümüzde bireysel yönetim anlayışıyla birleşmiş, bununla beraber kişilerin kendi faaliyetlerini planlayıp geliştirmesi anlamına gelen bireysel kariyer yönetimi adı altında bir kavram oluşmuştur (www.makalem.com/makale7).

Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve kurumsal bakış açılarını bütünleştirir. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır (Özden, 2001: 29).

Kariyer yönetimi kavramını daha iyi anlayabilmek için bu kavramın iki bileşeni olan ve ileride detaylı olarak anlatılacak olan 'kariyer planlama' ve 'kariyer geliştirme' kavramların bahsetmekte yarar vardır.

Kariyer planlama; bireyin yaşamı boyunca yapmak istediklerinin ve hedeflediklerinin belirlenerek, yetenekleri bilgi ve becerisi doğrultusunda planlanmasıdır. Bu planlama sırasında iki önemli nokta vardır. Bunlardan birincisi bu planlama kurum desteğiyle yapılır ve ikinci önemli nokta ise bireyin kariyer planı kurumun amaçları doğrultusunda bu amaçlar dışına sapmadan yapılmalıdır.

Kariyer geliştirme ise; kariyeri planlanan bireyin bu yolda ilerlerken kurum tarafından desteklenmesidir. Bireyin kendini geliştirebilmesi ve meslekte ilerleyebilmesi için kurum bazı faaliyetlerde bulunur. Bireye yükselme olanaklarını göstermesi ve bu yükselme için ona eğitim vermesi ve performans değerlemelerini yapması bu faaliyetlerden sadece birkaçıdır.

Bu iki kavramla birlikte kariyer yönetimini şu şekilde açıklayabiliriz; bireyin oluşturduğu kariyer planlarının, bağlı olduğu kurum tarafından kariyer geliştirme uygulamalarıyla desteklenmesidir.

Kariyer yönetimi programları kurumlar ve çalışanları için olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Eğer programlar gerçekçi olmayan isteklerin ortaya çıkmasına ya da çalışanların kişisel kariyer planlarının kurumunkilerle uyuşmadığından emin olmalarına sebep olursa kurumsal kariyer fırsatlarının bilinmesi, çalışanları organizasyona bağlamak yerine organizasyondan uzaklaşmaya sebep olabilir (Granrose ve diğ., 1987: 701).

1.2.2. Kariyer Yönetiminin Gerekliliği ve Önemi

Değişen dış şartlara ayak uydurma çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimlerin başında, örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olmasında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve iş yeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanmayı sağlamak gelmektedir. Özellikle insan sermayesini geliştirmek için yeni imkanlar sunan değişim süreci içinde Kariyer Yönetiminin katkısı büyüktür (Aytaç, 2005: 121).

Şirketlerin en önemli hedefi devamlılık olmalıdır. Hatta yüz yıllık hedefleri olmalıdır. Bunlar on yıla ve bir yıla bölünerek planlamalar yapılmalı, bu planların halen bulunulan yer ile nasıl gerçekleşmekte olduğu irdelenmelidir. Bu devamlılığın bir basamağı da, çalışanlara yönelik gelecek planlaması yani, kariyer yönetimidir (Murat, www.makalem.com).

Kurum amaçlarının gerçekleşmesinde insan faktörünün ne kadar önemli bir yere sahip olduğunun anlaşılmasıyla birlikte insancıl yaklaşımlar benimsenmektedir. Ve bu yaklaşımla birlikte insan kendini gerçekleştirme amacıyla işi de gerçekleştirmiş olur.

Organizasyon içindeki esnek yapı hiyerarşik yapıya da yansımıştır ve daha az bir hiyerarşik yapı insanlara daha fazla kariyer yapma olanağı sağlar, çünkü çalışanlar kariyerin sadece yükselerek olmayacağını bilir ve yatay uzmanlaşmaya yönelebilir.

Bunun yanında eğitimin artan önemi iş dünyasına da yansımaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar ne istediklerini ve kuruma ne katabilecekleri konusunda daha bilinçli oluyorlar.

Teknolojinin de hızla ilerlemesi, işletmelerin bu rekabet ortamında kendini sürekli yenilemesini gerektirmektedir. Kurumun kendisini yenilemesi aynı zamanda kurum çalışanlarını da eğitime ve geliştirme ihtiyacı doğurur.

Günümüzde örgütlerin kariyer yönetimine verdikleri önem giderek artmaktadır. Çünkü örgütler açısından hızlı bir değişim süreci başlamıştır. Bu değişim süreci içerisinde artık çalışanın fiziksel gücünden çok bilgi ve beceri gücüne yani kalitesine bakılmaya başlanmıştır. Yani önemli olan çok kişinin değil, daha kaliteli ve vasıflı kişilerin çalışmasıdır.

1.2.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları

1. Kariyer yönetiminde temel amaç, işgörenlerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını örgüt içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır (Bingöl, 2006: 288),
2. Örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarını dengeleyerek örgüte ve bireye maksimum yararı sağlamak,
3. Örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması yanında bireylerin örgüt içinde gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı eleman gücünü şimdiden şekillendirmeyi sağlamak (Bakan, 2004: 117),
4. Kariyerini geliştirmeyi ve yükseltmeyi hedefleyen çalışanlara kurum tarafından teşvik ve destek vermek, rehberlik etmek,
5. Örgüt çapında iş başarısını sağlamak,

6. Personele kariyer hedefleri doğrultusunda ve kurumun öngördüğü çalışanlarına eğitim vermek, başarı gösteremeyen çalışanlarını da işe kazandırmak,
7. Personelin kendini tanımlamasını ve bu tanımlamaya göre iş için bilgi ve beceri gereksinimlerini belirlemesine yardımcı olarak, gerçekçi olmayan beklentilerden korumak,
8. Örgüt içinde sürekli bir iletişim ağı kurmak,
9. Bireyin işten aldığı doyumunu ve tatmini artırarak bireyin örgütte kalma süresini arttırmaktır.

1.2.4. Kariyer yönetimi uygulamaları

1.2.4.1. İç İşe Alım

Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için bir iş duyurusu hazırlanır ve bu iş duyurusu, pozisyonun adını, yerini, iş tanımını, iş niteliklerini, başvuru yeri, zamanı ve aranacak şartları içerir. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur (Bayraktaroğlu, 2003: 142).

Bu şekilde yapılan işe alımın örgüte bazı yararları vardır. Alınan yeni personelin örgüt içinden olması personeli tanıma ve performansı hakkında bilgi edinmek açısından büyük avantaj sağlar. Ayrıca personel de örgütü tanıma açısından avantajlıdır. Yani kurum kültürüne alışık olması işe alışma sürecini minimum süreye indirir. Böylece önceliğin firma çalışanlarına verilmiş olması da motivasyonda olumlu etki yapar.

İç işe alımın bu yararlarının yanında bazı sakıncaları da vardır. Örgütün her personel ihtiyacı örgüt içinden sağlanamayabilir, örgüt bu duruma yetersiz olabilir. Ayrıca örgüt farklı bir alanda çalışmalara başladıysa bu da yeni insanlara gereksinim getirir. Ayrıca sürekli aynı kişilerin örgüt içinde yer değiştirmesi yeni yüzlerin örgüte katılmaması bir müddet sonra örgütü durağanlaştırabilir.

Eğer açık olan pozisyon, başvuranlar açısından daha üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı bir yer veya bir fonksiyon ise transfer veya ye değiştirme sonucunu doğuracaktır.

İç işe alımı terfi ve transfer veya yer değiştirmeden ayıran en önemli fark, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır (Özden, 2001: 169).

1.2.4.2. Terfi

Örgütün birey üzerinde vereceği en önemli kararlardan birisi terfidir. Terfi, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkanı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi; bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ve büyüme ihtiyacını tatmin eder (Aytaç, 2005: 126).

Birçok çalışan açısından terfi çok önemlidir çünkü bireyin statüsünde olumlu değişmeler gerçekleşir. Bu olumlu gelişmeler çalışanı işine karşı daha istekli hale getirerek örgüte olan bağlılığını artırır.

Terfi uygulamalarının, örgüt içindeki çalışanlar içinden gerçekleştirilmesinin de daha çok tercih edildiğini görmekteyiz. Bunun en önemli sebebi bu yolla çalışanların örgüte karşı güveninin artmasını ve çalışanların çabalarının bir gün mutlaka değerlendirileceğinin bilinerek çalışanların örgütte kalıcı olmalarının sağlanması açısından önemlidir.

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği. Ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir (Özden, 2001: 169).

Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemelerde önemli olan bir konu da performans değerlendirmesidir. Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi halde kişilerin kariyer değerlendirmeye, yönetim ve planlamasına ve firmanın kararlarına karşı olan güvenleri azalır; bu da firmada huzursuzlukların ortaya çıkmasına sebep olur (Aytaç, 2005: 127).

1.2.4.3. Transfer ve Yer Değiştirme

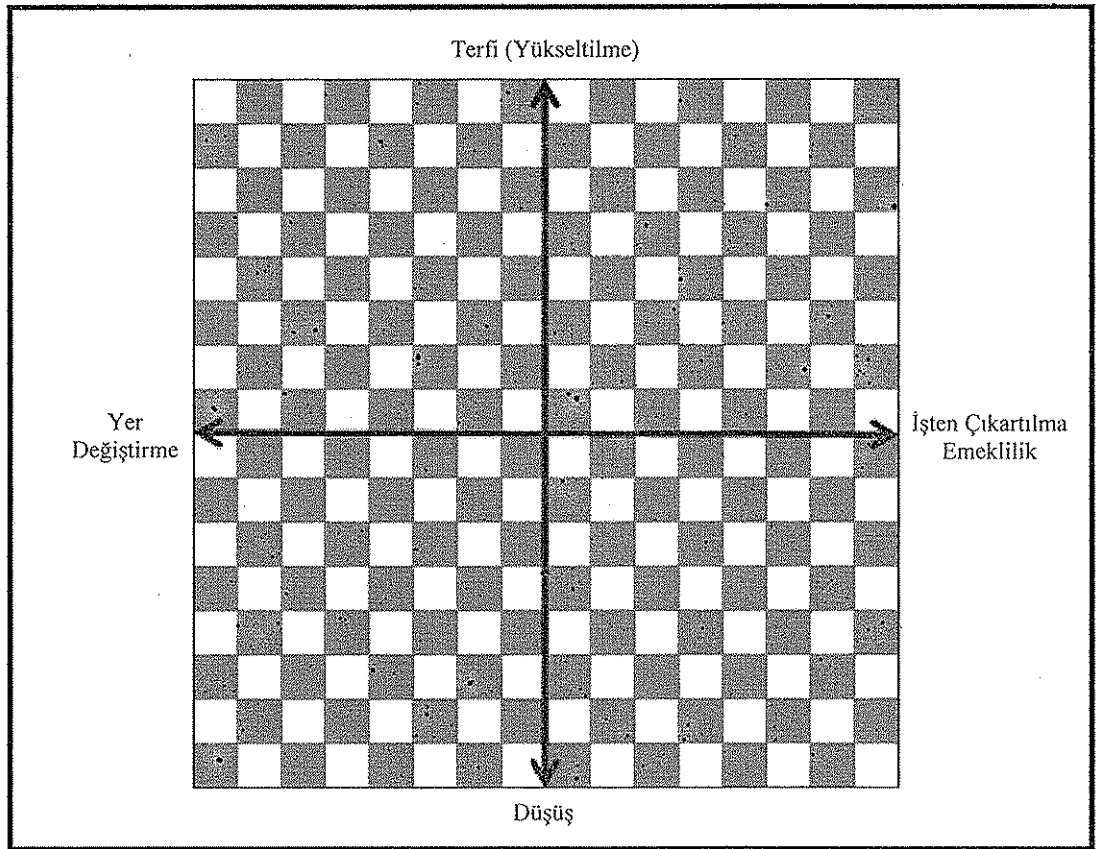
Örgüt içinde çalışan bireylerin mevcut pozisyon düzeylerinde bir değişiklik olmadan, aynı iş yerinde benzer nitelikte göreve geçirilmesine ya da başka bir bölgeye göreve

gönderilmesine transfer veya yer değiştirme denir. Bu alışan için yatay bir değişiklik olarak da değerlendirilebilir.

Transfer veya yer değiştirmede, değişiklik yapılan çalışanın yetki ve sorumluluklarında ve ücretinde önemli bir değişiklik gerçekleşmemektedir.

Örgütte insanların satranç ve dama oyununda olduğu gibi, farklı konumlara yukarı, aşağı, sağa, sola gibi hareket ettirildiği görölmektedir. Bireyin örgütteki bu hareketliliği Şekil 1’de gösterilmektedir (Aytaç, 2005: 129).

Şekil 3. Bireyin Örgütteki Hareketliliği



Kaynak: Cascio (2003: 391)

Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Ancak gelecekte, organizasyonlardaki dikey basamakların giderek azalması, diğer bir deyişle yalın organizasyonun ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini arttıracaktır. Böylece alışanların, dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve

yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olacaktır (Özden, 2001: 170).

1.2.4.4. Eğitim ve Geliştirme

Personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarındandır. Bu nedenle insan kaynakları planlamasında, bireyin ihtiyacı olan eğitim ve geliştirmeye çalışanları yönleltmek, resmi bir sorumluluk olarak kariyer yönetimi konuları içinde yer almaktadır (Aytaç, 2005: 132).

Bireyin kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, kariyer yolları üzerinde ve iş tanımlarına uygun olarak eğitim ihtiyacı doğar. Gelişen teknoloji ve yeni yönetim süreçlerine uyum için de eğitim önemlidir. Kişi bilgilerinin güncelliğini koruyabilmek ve de yönetici yetkinliğini kazanabilmek için kendini sürekli gelişim sürecinde tutmalıdır.

1.2.4.5. İşten Çıkarma

İşten çıkarma nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, örgütün küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması sayılabilir (Örücü, 2003: 231).

Genel sebeplerle işten çıkarılma durumunda, çıkarılacak kişilerin doğru seçilmesi ve diğer çalışanlarında bu konuda bilgilendirilmesi, örgüt bünyesindekiler üzerindeki sebep olacağı huzursuz durumun oluşmaması ve işe bağlılıklarının azalmaması açısından çok önemlidir.

Özel sebeplerle işten çıkarılma durumunda, çalışanların motivasyonlarının olumsuz etkilenmemesi için çıkarılacak kişiye son bir uyarı yapılarak performans düşüklüğünü ortadan kaldırabilmesi için, ya da bu duruma gelmesine sebep olan davranışını düzeltmesi için son bir fırsat verilmelidir.

İşten çıkartıla hem şirket hem de çalışan için olumsuz bir durumdur. Gelişmiş ülkelerde şirketler, işten çıkarılacak kişi belirlendiğinde, işten çıkarılanların kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve bu geçişlerindeki psikolojik safhalarıyla ilgili

olarak yardımcı olabilmek için dışarıda istihdam sağlama programları kanalıyla bu kişilere yardımda bulunmaktadır (Aldemir ve diğ., 2001: 216).

1.2.4.6. Emeklilik

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile belirlenmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 143).

Emekliliğin şirketler açısından kullanılan bazı önemli yönleri vardır. Performansından ve çalışma şekline memnun olunan bir personelin emekli olması durumunda, şirket bu kişiyle çalışmaya devam etmek isteyebilir. Bu durumda bu kişiyi şirketin emekli statüsünde çalıştırması mümkün olabilmektedir. Bu kişilerin performansının yanında onlardan danışmanlık yönüyle de yararlanılabilir.

Emekliliğin başka önemli bir yönü ise, küçülme ya da başka nedenlerle çalışanlara uygulanan emekliliği özendirici uygulamalardır. Bu sayede kişinin kendi isteğiyle ve memnun bir şekilde kurumdan ayrılması sağlanabilmektedir. Bu uygulamadan başka bir de kamu kurumlarında uygulanan zorunlu emeklilik şekli vardır. Bu da belirli yaş sınırlamalarına giderek gerçekleştirilir.

1.2.5. Kariyer Yönetimi Araçları

1.2.5.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, çalışanların bir kurum içinde, bir işten başka bir işe ilerleyebilmesi için hangi yolların olduğunu belirlemede kullanılır. Diğer bir ifadeyle kurumun organizasyon şemasıdır. Bu şemada kurum içindeki tüm pozisyonlar ve bunların birbirine geçiş yolları açık bir şekilde gösterilir.

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

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı)
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri),
- Pozisyona organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,

- Pozisyondan organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceği belirtilir (Bayraktaroğlu, 2003: 139).

Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Örneğin; muhasebe uzmanlığından personel uzmanlığına geçiş yapılabilmesi gibi. Bu nedenle organizasyon şeması üzerinde belirli bir pozisyona gelmek için birbirinden farklı pozisyonlar olabilir. Böylece aynı pozisyona farklı pozisyonlardan geçerek ulaşmak mümkündür. İşte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara “kariyer yolları” denilmektedir (Özden, 2001: 163).

Bir firmada gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir (Aytaç, 2005: 176):

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

1.2.5.2. Kariyer Danışmanlığı

Bireyler kendi kariyer planlamalarını oluştururken hedeflerini belirlerler. Bu hedefe ulaşmak için hedefe hangi yollardan gitmesi gerektiğini bilmesi gerekir. Yani kariyer yolları hakkında bilgiye sahip olması gerekir. Ancak organizasyon yapısının büyük olduğu durumlarda pozisyon sayısı da fazladır. Bu durumda bireyin bütün pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması zorlaşır. İşte bu noktada devreye kariyer danışmanlığı girmektedir.

Kariyer danışmanlığının en önemli amacı çalışan bireye kariyer hedeflerini gerçekleştirme yolunda ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmak, kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi vermektir.

İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinimleri ile karşılaştırma, ilintilendirme, uyumlandırma fonksiyonunu üstlenecek olan danışmanlar; örgüt içi ve dışı kaynaklardan sağlanabilir. İşletme içi danışmanlarının psiko-sosyal açıdan yetkin düzeyde, organizasyonel kültürün bilincinde ve işletme gerçeklerini bilen, deneyimli ve olgun kişiler olmaları, uygulama başarısı açısından önemli görülürken, eğer üst yönetim bu yetkinlikte işletme içinden birisini bulamıyorsa işletme dışından bir özel kuruluş veya eğitim kurumlarından yararlanabilecektir (Şimşek ve diğ., 2004: 87).

Örgüt içinde kariyer danışmanlığı hizmeti genellikle İnsan Kaynakları bölümleri tarafından karşılanmaktadır. Bunun en önemli sebebi kariyer yönetimi uygulamalarının kurum içinde İK bölümü tarafından gerçekleştirilmesidir. İnsan Kaynakları örgüt içindeki bütün pozisyonları bilen, bu pozisyonların iş tanımlarını ve iş niteliklerini belirleyen bölümdür. Bu özellikleri doğrultusunda kurum çalışanlarına kariyer danışmanlığı hizmetini verebilmektedir.

Kariyer danışmanlığı sürece yönetici için kolay olmayabilir. Eğer çalışan gerçekçi olmayan kariyer isteklerine sahipse yönetici, her ne kadar hoş bir iş olmasa da, çalışanın hangi noktalarda ve neden yetersiz olduğu konusunda samimi ve dürüst bir değerlendirme yapmaya hazır olmalıdır (www.makalem.com/makale2).

İnsan Kaynakları bölümleri dışında mentor adı verilen deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığı yapabilmektedir. Mentor ya da bir başka adıyla akıl hocaları, özellikle genç yönetici adaylarına mesleki gelişimler için izlemeleri gereken yollar ve geliştirilmesi gereken beceriler konusunda yardımcı olmaktadır. Bu anlamda mentorluk, bir usta-çırak ilişkisini andırmaktadır (Özden, 2001: 164).

Kariyer danışmanlığı, muhtemelen dört sorundan birisinin ortaya çıkmasıyla üstlenilmektedir. Bunlar (Aytaç, 2005: 219):

- Kariyer seçiminde eksiklik,
- Kariyer seçiminde belirsizlik,
- Uygun olmayan bir kariyer seçimi,
- İlgi ve tutumlar arasındaki uyumsuzluk.

İlk ikisi muhtemelen kişinin kendisi ve işi hakkındaki yetersiz bilgisinden ya da başarısızlık korkusu gibi kişisel engellerden kaynaklanmaktadır.

Kariyer danışmanlığı, bireyin işten tatmin olmasının ve motivasyonun sağlanması için kendi beceri ve niteliklerinin farkında olmasına yardımcı olmaktadır.

Danışmanlık alanının kapsayacağı 4 temel unsur mevcuttur (Aytaç, 2005: 220):

1. Çalışanların 5 yıl ve daha uzun bir süre içinde kendi kariyerleriyle ilgili amaç ve beklentilerini saptamak.
2. Mevcut kariyer fırsatlarının yöneticilerce izlenerek, hangi çalışanların bu fırsatlara uygun olduğunun karşılaştırılması.
3. Çalışanların mevcut yeni kariyer fırsatları ve kimlik oluşumu için kendini geliştirme yolunda ne yapmak zorunda olduğunu belirlemek.
4. Çalışanların kariyer gelişimlerini arttırmak için, yeni iş atamaları veya yeni aktivitelerin günlük plan formunda belirtilmesi, böylece çalışanların bu alanlara hazırlanmasını sağlamaktır.

Kariyer danışmanlığının amacına ulaşabilmesi, danışman ve personelin birbirlerini çok iyi anlamalarından geçmektedir. Personel, danışmanın beklediği ve istediğinin çok ötesinde sorulara tam olarak karşılık gelmeyen cevaplar verirse, zaman ve paranın boşa harcanması durumu meydana gelebilir (Tunç ve Uygur, 2001: 104).

1.2.5.3. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, örgüt içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur ki; genellikle insan kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Mentorların da danışmanlık yaptığı yönetici adaylarına kariyer rehberliği yaptığını söyleyebiliriz (Örücü, 2003: 223).

Rehber, örgütle ilgili tüm bilgiyi, akış sistemlerini bilmek zorundadır, zira çalışanlara güvenilir bilgileri verebilmeleri için bu şarttır. Destekleyici olarak da hizmet veren rehberler, dürüst davranarak eğitimlik rolünü başarmak durumundadır. Personel seçimi ön görüşmelerinde, performans geliştirmede, psikolojik değerlendirmelerde kişilere yol gösterirler (Aytaç, 2005: 217).

Bunlar dışında kariyer rehberi, söz konusu bireye spesifik beceriler, özellikle liderlik, iletişim ve zaman yönetimi gibi yönetsel beceriler konusunda koçluk yapar. Bu konuda en somut örnek, doktora programlarında danışman öğretim üyesinin doktora öğrencisine rehberlik etme örneğidir (Bingöl, 2006: 306).

1.2.5.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve personelin kendisini değerlendirmesine katkıda bulunan eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır (Tunç ve Uygur, 2001: 100).

Çalışanlar burada birey ve takım halinde yetenek ve iş geliştirici birtakım öğrenimlerde bulunurlar. Eğitim ve geliştirme programları uygulanır. Kariyer yönetimi ile ilgili kaynaklara ulaşılır. Çalışanlara becerileri ve yetenekleri hakkında testler yapılır (www.makalem.com/makale4).

Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir. Bu haliyle ancak çok büyük organizasyonlarda uygulama alanı bulabileceği açıktır (Bayraktaroğlu, 2003: 141).

Kariyer merkezleri, personele istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra, örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, atölyeler (workshop) oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı meydana getirirler (Aytaç, 2005: 215).

Kariyer merkezleri özellikle şunları sağlar (Özden, 2001: 165):

- Grup atölyeleri (workshops) oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek,

- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

Yukarıda saydıklarımıza ek olarak kariyer merkezlerinin diğer bir faaliyeti de kariyer bilgi sistemleridir. Kurum içinde bir iş açığı oluşursa bu iş açığı ilk olarak kurum içinde duyurulur. Kurum içinde kariyer ve iş arayışında olan çalışanlar hakkındaki kariyer bilgi merkezindeki bilgiler, açık işlerin özellikleri ile karşılaştırılır.

1.2.5.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, en basit şekliyle belirli bir işin işçinin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir. Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi şeklinde belirtilen iş zenginleştirme; çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermeyi ifade eder (Aytaç, 2005: 218).

İş zenginleştirme faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesidir. Bu teknikle çalışanın rolü, faaliyeti sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, problemi çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir (Dinçer, 1994: 144).

İş zenginleştirme yoluyla kurum içinde çalışanların görevleri çeşitlendirilmektedir. Bu da onların yeni bilgiler edinmesine ve işleri üzerinden denetim kurmasına ve performansları hakkında da geri bildirim almalarına olanak sağlar.

İş zenginleştirmeye somut bir örnek vermek gerekirse, ücretlendirme ve özlük işleri uzmanına, ücret araştırması yapma sorumluluğunu da veriyorsunuz. Böylece bu uzman araştırma, istatistiksel analiz ve raporlama konusundaki becerilerini de geliştirmiş oluyor. (Tabii ki bu uzmana bu konulardaki eğitim desteğini veriyor ve sorumluluk artışına paralel olarak ücretinde de ayarlama yapmayı ihmal etmiyorsunuz (Özden, 2001: 168)).

1.2.5.6. İş Rotasyonu

Çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesi ile potansiyellerinin yükseltilmesidir. Özellikle yeni işe girenlerin farklı iş değişikliklerini deneme yoluyla kendilerini test etmelerini ve kişisel değerleri ile iş arasındaki uyum noktalarını karşılaştırarak değerlendirmelerini sağlar (Aldemir ve diğ., 2001: 215).

Başka bir önemli nokta da çalışanların işe bağımlılığını arttırır. İş değişiklikleri sebebiyle mesleki olarak bireylerin bilgi ve becerilerinin gelişmesine yardımcı olurken, kurum içindeki bölümler arasındaki iletişimin ve uyumun artmasına sebep olur.

İş rotasyonunda amaç, çalışanların birden çok departmanda görev yaparak değişik nitelikteki işleri öğrenmeleri, böylece hem kişinin bilgi ve beceri açısından gelişmesini sağlamak hem de işletmede işlerin genel olarak nasıl yürütüldüğü hakkında bilgi ve deneyim kazanmalarını sağlamaktır (Çavuş, 2005: 41).

İş rotasyonu, monotonluğu önlemenin yanında, çalışanların iş tecrübelerinin artması, en uygun işte çalıştırılma imkanının bulunması ve kariyer basamaklarında üst görevleri yerine getirirken, tüm işleri bilen biri olarak daha isabetli kararlar vermesi gibi yararlar sağlar. Bu nedenle kariyer gelişimi için gerekli bir uygulamadır (Uğur, 2003: 260).

İş rotasyonuna somut bir örnek vermek gerekirse, büyük bir firmanın insan kaynaklarından sorumlu olacak üst düzey bir yönetici yetiştirmek istiyorsunuz ve firmada insan kaynakları yönetimi; organizasyon, işe alma, eğitim, performans, kariyer, ücretlendirme ve özlük işleri olmak üzere altı temel süreç üzerinden yürütülüyor olsun. Siz bir yönetici adayını alarak tüm bu süreçlerde en az ikişer yıl çalıştırıyorsunuz ve ondan sonra üst düzey yönetime getiriyorsunuz ki böylece üst düzey yönetici hemen her konuda deneyim kazanmış oluyor. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetiminde çok önemli olan örneğin özlük işleri alanında deneyimi olmayan bir kişiyi üst düzey yönetici yapma gafletine de düşmüyorsunuz (Özden, 2001: 167).

1.2.5.7. Koçluk

Koçluk, belirli bir gruba, belirli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin

yönetimsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır (Örücü, 2003: 224).

Koç; çalışanların organizasyon içi veya dışındaki faaliyetlere katılımını ayarlar. Başarılı kariyer davranışları göstererek çalışanların kariyer gelişimine örnek olur. Çalışanın etkinliğini organizasyon içindeki ve dışındaki diğer kişilere bildirerek çalışanı destekler (Lloyd, 230:).

1990'lı yıllarda geliştirilen bu teknik iş yerindeki uygulamaların en yenisidir. Bu uygulama uzun zamanlı bir uygulamadır ama mali olarak daha az maliyetlidir. Yöneticilere de liderlik konularında yani hedef belirleme, çalışanları motive etme ve performans değerlendirme konularında da yardımcı olan kişilerdir.

Mentorluk ise; aynı kurum içinde bulunan, o kurum içinde farklı görevlerde çalışıp tecrübe kazanmış olan, astlarına şirket politikası, kurum gereklilikleri, çalışma stratejileri ve kariyerini yönlendirme konularında tavsiyelerde bulunan yol gösterici kimse olarak tanımlanabilir (www.insankaynaklari.com).

Mentorlar örgütteki üst yönetim düzeylerine özlem duyan çalışanların, örgütte yukarıya doğru ilerlemeleri için yardımda bulunurlar. Bunu gerçekleştirebilmek için çalışanların maharet ve yeteneklerini bilen bir mentor onun kariyer hedeflerine ulaşmasına ve örgüt içerisinde yeni bir işe terfi etmesine yardımcı olabilir (Anafarta, 2002: 122).

1.2.5.8. Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim programları, bireyleri kurum için daha önce belirlenmiş olan hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olarak bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi amacıyla eğitilmesi sürecini kapsar.

Bu eğitim programları bireylerin kariyer hedefleri ile kurum amaçlarıyla bütünleştirilerek oluşturulan kariyer planlarının oluşturulmasıyla belirlenir. Bu kariyer planlaması yapılırken kişinin ihtiyacı olan eğitimler kararlaştırılır.

Özel eğitim programları üç sınıfa ayrılır (Aytaç, 2005: 222):

- Oryantasyon Eğitimi: İşe yeni giren personele işlerin nasıl işlediğini anlatma ya da yeni terfi almış birini yeni bir süreç, prosedür tanıtma veya yeni işe başlayanlarla danışmanların tanışmasıdır.
- Teknik Beceriler Eğitimi: Yeni beceriler, yeni teknolojiler ya da son yenilikler üzerinde yoğunlaşmak üzere tasarlanır ve işyeri içinde görevli uzmanlarca verilebildiği gibi üniversite öğretim üyeleri tarafından da verilebilir.
- Yönetimsel Beceriler Eğitimi: Yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin artırılmasını amaçlar ve işyeri şartlarının tartışıldığı kısa seminerler ya da üniversitelerce verilecek belli zaman süreli yöneticilik görevini geliştirme kursları olabilir. Alt düzeyler için verilebilecek eğitim deneyimlerinin çoğunluğu, iletişim, anlaşmazlıkları çözümlenme ya da zamanı kullanma gibi özel becerilerin geliştirilmesi konularında olur.

Eğitim ve geliştirme programları genellikle örgüt içi eğitimler olarak tercih edilir. Eğitimlerin başarı olması ise çalışanların belli dönemlerde beceri ve ilgilerinin değerlendirilmesine bağlıdır.

Eğitim programlarının oluşturulmasında dikkat edilecek bazı noktalar (Fındıkçı, 2000: 259):

- Eğitimler mümkünse yıllık olarak planlanmalı ve uygulanmalıdır.
- İşçi eğitimlerinde kurum içinden bir eğitimci tercih edilmelidir. Mümkünse işçilerin içinden kendisini geliştirmiş şef konumundaki bir eğitimci yetiştirilmelidir.
- Eğitimin düzeyine dikkat edilmelidir.
- Eğitim mümkün olduğunca iş saatleri dışında, tercihen sabah saatlerinde yapılmalıdır. Çalışanlar yorgun olmamalıdır.
- Eğitimin gereği çok iyi aktarılmalı, gerekli motivasyonlar oluşturulmalıdır.

- Eğitim programlarında aktif katılıma dayalı öğretim yöntemleri kullanılmalıdır.

İşletmelerde yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan, bilgi ve becerileri kazandırır. Çalışanların yetenek ve özelliklerinin gelişmesiyle çalışanın işe uyumunu artırır. Böylece çalışan ile iş arasında bütünleşme yaygın ölçüde sağlanmaktadır (Taşkın, 1995: 27–29).

1.2.5.9. Kariyer Atölyeleri

Çalışanların diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak ve kendi kendilerini teşhis ederek kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirme yaptıkları çalışmalardır (Özden, 2001: 166).

Kariyer atölyelerini üç grupta değerlendirebiliriz. Birinci grup giriş atölyeleridir. Bu gruptaki atölyeler işçilerin tahminleri, örgütsel uygulamaları veya her ikisinin değişen farklılıklarını azaltmak için prosedür dışı işler yapabilmeyi amaçlayan atölyelerdir (Bakan, 2004: 136). İkinci grupta ise kariyer ortası atölyeleri vardır. Bu atölyeler de bireylerin kariyer gelişimlerine destek olarak onların çalıştıkları kurumlarda daha uzun süre kalmalarını sağlamaya çalışır. Üçüncü grup kariyer sonu atölyeleridir. Bu atölyeler çalışanların emekliliğe hazırlanması için onlara katkı sağlamaya çalışmaktadır

Kariyer atölyelerinin bunların yanında özellikle yönetim sürecine yeni giren yöneticilere gelecekte nereye kadar ilerleyebilecekleri hakkında bilgi verir. Onların kariyer hedeflerini ve planlamalarını oluşturmalarında bireye destek verir.

1.2.5.10. Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları

Yazılı kaynaklar, işletmenin her bir biriminin görevlerini belirterek, çalışanların kariyer seçimlerini etkileyen trendler konusunda demografik veri ve bilgileri içerir. Alıştırma kitapları ise, bireyin kendini yönetim aracı olarak yararlıdır (Aytaç, 2005: 216). Bunlar sayesinde kişi kendini analiz etme fırsatını bulmasının yanında, işlerini de tanıyarak kariyer planlaması ve hedeflerini oluşturmasında kişiyi yönlendirir.

1.2.5.11. Kariyer Planlama Grupları

Bu gruplar, bireyin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanları kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracı olarak ifade edilir (Şimşek ve diğ., 2004: 155)

.Kariyer planlama grupları kişilere kariyerlerinin hangi aşamada oldukları ve bundan sonra nereye doğru gidecekleri ve gitmek istedikleri konusunu kararlaştırmak için bir araya gelip yardımcı olurlar ve bunun için alıştırmalar yaparlar, onları teşvik eder ve cesaretlendirirler.

1.2.5.12. Özel Gruplar İçin Programlar

Birçok örgüt bünyesinde yer alan bazı gruplara, örneğin emekliliği gelenlere, kadınlara, azınlıklara özel kariyer geliştirme programları uygulamaktadır. Bu programlar emekli olacaklar için ön emeklilik danışmanlığı, kadın ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı, kariyer ortasında bulunan bir diğer ifade ile platoda yer alan yöneticiler için kariyer canlandırma kursları, azınlıklara oryantasyon programları ve örgütten ayrılacak olanlar için işletme dışına yerleştirme programlarıdır (Aytaç, 2005: 227).

BÖLÜM 2: KARIYER PLANLAMASI VE KARIYER GELİŞTİRME

2.1. Kariyer Planlaması

2.1.1. Kariyer Planlamasının Genel Kavramsal Çerçevesi

Modern yönetim yaklaşımları içinde önemi gittikçe arttıran kariyer planlaması kavramı için araştırmacılar birçok tanımda bulunmuştur. Bu tanımlardan bazıları;

- *Kariyer planlaması*; şirketin gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, kişinin ileride üstleneceği (belirlenmiş veya zamanla ortaya çıkabilecek) pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılması faaliyetleri olarak görülebilmektedir (Şimşek ve diğ., 2004: 90).
- *Kariyer planlama*; bireyin sahip olduğu beceri, ilgi, değer ve fırsatların daha çok farkında olması ile bireysel çabaları içermektedir. Kariyer planlama bu amaçları başarmak için kariyerle ilişkili amaçları ve gelişme planlarını tanımlamayı kapsamaktadır (Tunç ve Uygur, 2001: 57).
- *Kariyer planlaması*; bir kişinin öğrenici olarak örgüte katılmasını, bağımsız biçimde deneyim kazanmasını, sorumluluklara sahip olmasını, orta yaş krizlerini, kişinin örgütte yana doğru ya da yukarıya doğru hareketliliğini ve geri çekilme ile emekliliğini açıklar (Aldemir ve diğ., 1998: 169).
- *Kariyer planlaması*; kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir (Sabuncuoğlu, 2000: 149).
- *Kariyer planlaması*; bir firma içerisindeki bireyler için kariyer yolları ve faaliyetleri oluşturma sürecidir (Bingöl, 2006: 300).
- *Kariyer planlaması*; kişinin kariyer planlarını ve hedeflerini ortaya koyması ve hedefe ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken amaçlar olarak tanımlanmaktadır (Özgen ve diğ., 2002: 180).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer planlaması örgüte ve bireye ayrı ayrı sorumluluklar yüklemektedir. Ama diğer yandan da bireye ve örgüte ortak bir noktada buluşmasını gerektirir. Birey ve örgüt arasında denge kurulması çok önemlidir. Burada bireyin ihtiyaçları ancak örgütün amaçlarıyla bağdaştığı sürece karşılanmalıdır.

2.1.2. Kariyer Planlamasının Amaçları

2.1.2.1. Kariyer planlamasının bireysel amaçları (Aytaç, 2005: 139)

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının (performansının) yükseltilmesini sağlamak,
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak.

Yukarıda saydığımız maddelerden de anlaşılacağı gibi kariyer planlamasındaki en önemli unsur insandır. Çünkü bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemesi ve bunları bireylere anlatması bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için yeterli olmaz. Bireyler o iş yapmak zorunda oldukları için yaparlarsa örgüt hedefleri istenilen noktaya tam olarak ulaşamaz. Ama birey o işi hem kendi hedeflerini ve isteklerini gerçekleştirmek için hem de kuruma katkı sağlamak amacıyla yaparsa örgüt hedeflerine çok daha fazla yaklaşmış olunur.

Kariyer planlaması sürecinde bireyin kendi kendisine sorması ve samimiyetle yanıtlaması gereken üç temel soru vardır: Ben kimim? Nereye gidiyorum? Oraya nasıl varabilirim? (Özer, 2001:103).

Ne olmak istediğini bilen, nereye gitmek istediğini bilen bir bireyin işe olan katkısı çok daha fazladır. Amaçsızca çalışan bireyler işe her zaman sadece bir amaç olarak bakar. Aslında amacı olan bireye göre o iş, amaçlarını gerçekleştirmek için bir araçtır.

2.1.2.2. Kariyer planlamasının örgütsel amaçları (Aytaç, 2005: 140)

1. Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak, işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
2. Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
3. Personel devrini ve faaliyetini azaltmak,
4. İş ahlakı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak, aidiyet tutkusunu geliştirmek,
5. İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak,
6. Çalışanların potansiyellerini arttırmak,
7. Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyan grupların kariyer gelişimde yardımcı olmak,
8. Terfi ihtiyaçlarını mevcut çalışanlardan karşılamak için çalışanların daha iyi geliştirilmesi. Yeni ya da farklı kariyer yollarına geçen çalışanların yaptığı gözden geçirme ve değerlendirme ve organizasyondaki mevcut insan kaynaklarının daha iyi kullanımını sağlamak (Hitt ve diğ., 1986: 467).

Bu maddelerden de anlaşıldığı gibi örgütün bireyin iş tatminine verdiği bu önemin asıl amacı örgütün amacına daha kolay ulaşmasını sağlamaktır.

2.1.3. Kariyer Planlamasının Önemi

Son zamanlarda özellikle küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin sürekli değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, yönetimi, çalışanların her geçen gün değişen istek ve beklentileri, işten tatmin duyma derecelerindeki değişimler vb. gibi faktörler örgüt ve yöneticileri kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir (Şimşek ve diğ., 2004: 92).

Örgütün kariyer planlaması yapması sonucunda, çalışanlar kariyer amaçları belirlemeye daha yatkın olmaktadır. Bu amaçlar ise, çalışanların eğitimlerine ve kendilerini geliştirecek diğer faaliyetlere önem vermelerine ve çalıştıkları bölümlerdeki kalifiye eleman sayısının artmasına yol açmaktadır (Özgen ve diğ., 2002: 187).

Kariyerinde başarılı olan bireylerin iş tatmininde önemli bir artış olur. Bu da onların motivasyonlarını artırarak kendilerine olan güvenlerinin de artmasını sağlar. bu olgulara sahip sağlıklı kişilik gelişimleri olan bireyler sürekli yükselme ve ilerleme gereksinimi duyarlar. Örgütlerde bu aşamada bireylere yardımcı olarak onların kendilerine yanlış hedefler ve amaçlar koyarak hayal kırıklığına uğramalarını işten kopacak ortamlar oluşmasını engellemeye çalışırlar. bu yüzden kariyer planlaması büyük ölçekli işletmeler tarafından gün geçtikçe daha da fazla tercih edilmeye başlanmaktadır.

Bunun başka önemli bir sebebi de iş tatmini yüksek olan bireylerin üretkenliğinin de fazla olmasıdır. Böylece örgüt ve birey daha da fazla yaklaşarak bireyin örgüte olan bağlılığını artırır.

Ayrıca çalışanların eğitim seviyelerinin giderek artması ve mesleki eleman sayılarındaki artış kariyer planlamasına ihtiyaç duyan bireylerin çoğalmasına ve bu gereksinimi karşılamak için büyük ölçekli örgütlerin harekete geçmesine sebep olmuştur.

2.1.4. Kariyer Planlamasının Faydaları

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydaların en başında bireylerin örgütten ne beledikleri öğrenilerek bireylere hedefleri doğrultusunda kendilerini geliştirme fırsatı verilir. Bu fırsata sahip olan bireylerin örgüte olan sadakati artar.

Bireylerin kariyer planları ile örgütün insan kaynakları planları bütünleştirilerek örgütsel yedekleme yoluna gidilebilir. Ayrıca çalışanlara yatay ve dikey hareket imkanı sağlar.

Kariyer planları örgüte performans değerlendirmesi ve buna bağlı olarak eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme konularında şirkete yol gösterir.

Bireylere terfi imkanı sağladığı için kariyer planlaması bireyi motive eder. Kişisel gelişimlerine yardımcı olur. İhtiyaçlarını daha kolay belirleyerek onların karşılanmasını sağlar. Ayrıca meslek içi eğitim ve staj olanaklarını sağlar.

2.1.5. Kariyer Planlaması Süreci

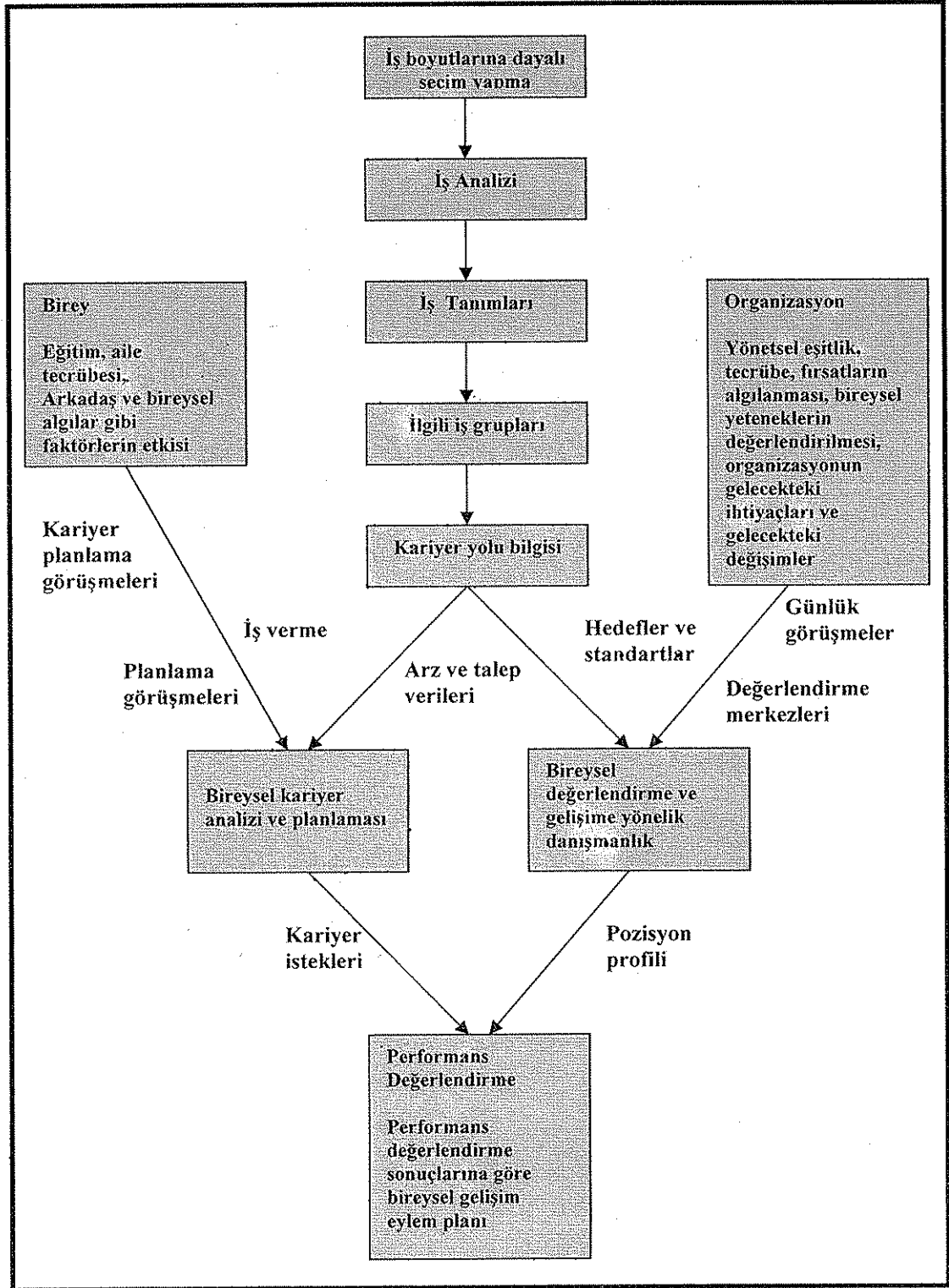
Kariyer planlaması iki boyuttan oluşur. Birincisi birey merkezli kariyer planlaması ikincisi ise örgüt merkezli kariyer planlamasıdır.

2.1.5.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Kariyer planlamasının ilk boyutunu oluşturan bireysel kariyer planlamasında örgüt ve işlerden çok planlama bireye yöneliktir. Bireyin nitelikleri ve amaçlarını belirlemek en önemli noktalardır. Birey kendini değerlendirir ve kendisine bir gelişim planı çizer.

İyi bir kariyer planlamasının temelinde kişinin kendisinin bu konudaki sorumluluğunu iyi anlamasında yatar. Çünkü bireyin kariyer gelişimlerinden öncelikle kendileri sorumludur. Bu sorumlulukları yerine getirdiği müddetçe yani kendisiyle ilgili analizleri bilinçli ve doğru bir şekilde yaptığı müddetçe ortaya sağlıklı bir kariyer planlaması çıkar.

Şekil 4. Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar



Kaynak: Sabuncuoğlu (2000: 153)

2.1.5.1.1. Bireysel kariyer planlamasında temel aşamalar

2.1.5.1.1.1. Kendi kendini değerlendirme:

Kariyer planlamasının ilk adımı bireyin kendi kendisini değerlendirmesiyle atılır. Çünkü birey kendini ne kadar iyi tanırsa planlamaya o kadar iyi başlamış olur. Kendisinin ilgi alanlarını, becerilerini, yeteneklerini nelerden hoşlanıp neleri sevmediğini çok iyi karar vermesi gerekir.

Bireyler bu süreçte kendilerine bazı sorular yöneltebilir kendi kendini değerlendirmesine yardımcı olabilir. Örneğin; “ Güçlü yönlerim nelerdir?”, “ Değerlerim nelerdir?”, “ Nasıl öğrenirim” gibi sorular kişiye yön verebilir (Drucker, 2000).

Bireylerin motivasyonlarının, bireylerin amaçları ve yetenekleriyle ilgisi büyüktür. Eğer birey yeteneklerini ve amaçlarını kendi kendine tam olarak belirleyemiyorsa; çevresi, ailesi ve arkadaşları kişiyi bu konuda etkileyebilirler. Ama en önemli etki bireyin çalıştığı örgütün bireyin kendisini analiz etmesi için destekte bulunmasından sağlanır. Bu destek örgütün birey üzerinde uygulayacağı mesleki ve özel yetenek testleriyle sağlanabilir.

2.1.5.1.1.2. Fırsatları tanıma:

Kişi bu aşamada kariyeri ile ilgili farklı seçenekleri ortaya koyar. Bunlar arasından kendine uygun bulduklarını değerlendirir. Bu değerlendirme işlemi sadece kişinin sorumluluğunda değildir, örgüt de iş fırsatları yaratarak bu sorumluluğa dahil olur. Zaten iyi bir kariyer planlamasının birey örgüt ilişkisinin kuvvetli olması gerekir.

Birey, bu aşamada kariyerini seçerken, birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu faktörler, sosyal ve psikolojik olmak üzere iki kısımda incelenebilir. Sosyal faktörler; bireyin sosyal geçmişi, sosyo-ekonomik düzeyidir. Psikolojik faktörler ise; bireyin kişiliği, ilgi, inanç ve tutumları, beklentileri gibi etmenlerdir (Tunç ve Uygur, 2001: 73).

2.1.5.1.1.3. Hedefleri Belirleme:

Kişi, kendi ilgi alanlarını, beceri ve yeteneklerini belirledikten sonra artık kendine kariyeri ve yaşamıyla ilgili hedefler oluşturmaya başlar. Oluşturduğu hedeflerin, kişinin belirlediği kişilik özelliklerine uygun olması gerekir.

Bu hedeflerin arasından doğru kararı alması, kendisiyle ilgili bilgileri sağlıklı belirlemesine bağlıdır. Bu hedeflerin belirlenmesi kişinin artık kariyer planı yapması için ona yardım eder. Bu kararlar uzun ya da kısa vadeli olabilir. Tabii kararlar zamana ve değişen koşullara göre değişiklik de gösterebilir. Bu durumda yeni hedefler ve iş alanları belirlenebilir.

Hedefini net olarak belirleyen bir insan ne istediğini kesinlikle bildiği için, onun başarılı olması ve göz kamaştırıcı sonuçlar elde etmesi her zaman mümkündür. Bazı insanlar kendilerine ulaşılmaması olanaksız hedefler koyarlar bu da onlarda bir süre sonra umutsuzluk doğurur ve çalışma heyecanlarını bitirir (Baran, 78-83).

Yönetim alanında yapılan bazı araştırmalar kişisel kariyer geliştirme ve hedeflere ulaşmak için öncelikle amaç (hedef) belirlemenin önemli olduğunu göstermektedir. Ancak bu kolay değildir, bazı zorluklar mevcuttur. Örneğin, başarısızlık korkusu, bilgi azlığı, çevre hakkında bilgi yetersizliği, güvensizlik, isteksizlik gibi faktörler hedef belirlemeyi engeller. Bu nedenle kişiler, hedeflerini belirlemek için öncelikle seçtikleri hedeflerin değerini sınamalı, çevresinden destek almalı, geleceği idrak edebilmelidir (Aytaç, 2005: 156).

2.1.5.1.1.4. Planları Hazırlama

Bu aşamada artık birey bundan önceki aşamalarda belirlediği ve karar verdiği planlarını uygulamaya başlar. Bireyin bu planları uygulamaya geçerken örgütün bu konuda kişiye yardımcı olması ve yol göstermesi gerekir. Kararların uygulanmasına imkan sağlamaya çalışan örgüt başarılı kişilerin transferlerini yaparak bu kişilere yardımcı olabilir.

Planlamaların uygulanmasında öncelikle kısa vadeli planlara bakılır. Bunlarda başarı sağlandıktan sonra uzun vadeli planlar uygulamaya başlanır.

Çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların istekleriyle ilgili beş temel faktör bulunmuştur (Aytaç, 2005: 163).

- *Eşit Kariyer*: Çalışanlar yaş ve cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin kariyer ilerleme fırsatlarında, kariyer yollarında ve terfi sistemlerinde eşitlik istemektedirler.
- *Yöneticiyle İlgili*: Çalışanlar performanslarının zamanla geri bildirimi sağlamak için kariyer gelişiminde yöneticilerin aktif rol oynamasını istemektedirler.
- *Fırsatların Farkına Varmak*: Çalışanlar kariyer ilerleme fırsatlarını, nereye kadar gelebileceklerini kariyer yollarının ne olduğunu bilmek istemektedirler.
- *Çalışanların İlgisi*: Çalışanlar, kariyer ilerlemesinde farklı sebeplere bağlı olarak farklı ilgi dereceleri ve bilgilerine göre farklı ihtiyaçlarının bulunduğunu biliyorlar. İstedikleri de bu bireysel farklılıkları doğrultusunda oluşmaktadır.
- *Kariyer Tatmini*: Çalışanlar, yaş ve mesleklerine bağlı olarak farklı düzeylerde kariyer tatminine ulaşmak istemektedirler.

Bu istekler kişiden kişiye göre değişebilen isteklerdir. Kariyer geliştirme programları da bu farklılıklar göz önüne alınarak yapıldığı zaman çok daha etkilidir. Bu yüzden kişisel özellikler, sosyal çevre, yaş ve meslek gibi özellikler göz önüne alındığı zaman örgüt içinde verimlilik ve etkinlik, kişisel tatmin ve gelişim olumlu yönde etkilenecektir.

2.1.5.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, örgütün çalışanlara kendilerini geliştirmede veya kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği sürekli bir süreçtir (Bingöl, 2006: 286).

Örgüt gelişimine katkıda bulunduğu bireyleri uzun vadeli olarak değerlendirir. Çünkü bireyin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi demek bu bireylerin ileride örgütün ihtiyaç duyacağı nitelikli elemanı şimdiden hazırlaması ve temin etmesi anlamına gelir.

Örgüt kariyer planlaması yoluyla; bireysel eğitim ihtiyacını belirleme, işgörenin iş başarısını değerlendirme, iş doyumunu ve iş bağlılığını artırma, ilerlemeleri için işgörenleri geliştirme ve yeni alanlara girmeleri yolunda teşvik etme gibi bireyi verimli bir şekilde geleceğe hazırlayıcı desteklerde bulunmalıdır. Zira etkin bir kariyer planlaması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasına dayalıdır. Özellikle çalışan bireyler eğer kariyer planlarını o örgütte gerçekleştiremeyecekleri kanısına varırlar ise örgütten ayrılmak zorunda kalabileceklerdir (Şimşek ve diğ., 2004: 106).

Bireysel eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında ayrıca örgüt, bireyleri yeni gelişmelere ayak uydurabilecek, mevcut performansını koruyabilecek ya da gerektiğinde arttırabilecek şekilde kariyer planlamalarını yapması gerekir.

Örgüt içinde oluşturulan kariyer planlamalarındaki en önemli kişiler yöneticilerdir. Çünkü çalışan bireylerin örgütteki işlerini doğru yapması ve iş tatmini, yöneticilerin çalışanlara mesleki olarak etkili yol göstermelerine bağlıdır. Yöneticiler bireylere, bireylerin performansı ve sorumlulukları hakkında doğru değerlendirmeler yaparak bireye bu konuda neler yapabileceği hakkında bilgi verir ve gerektiğinde bu konuyu onunla tartışır. Çalışanlar arasında adil davranarak onlara ilerleme olanaklarını açık bir biçimde tanımlar ki bireyler kariyer planlaması kavramını benimseyebilsin.

Örgüt tarafından iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir (Tunç ve Uygur, 2001: 79).

1. Personele kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmesinde yardımcı olmak,
2. Örgütte bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
3. Personelin gereksinim ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Eğer örgüt çalışanların beceri ve yeteneklerini, örgüt hedefleriyle bütünleştirebilirse, örgütsel başarıya ve iş tatminine ulaşmış olacaktır.

Özetle kariyer planlaması, bireyin kendi fırsatlarının, kısıtlamalarının, seçeneklerinin ve sonuçlarının farkına varması, kariyer ile ilgili hedeflerini belirlemesi ve belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yönetimin zamanlama ve aşamalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel deneyimlerini programlaması işlemi olan ve devam eden bir süreç olup, hem örgüte hem çalışana hem de yöneticiye farklı roller yüklemektedir. Bu roller (Aytaç, 2005: 168):

- Örgütün rolü:
 - İş konusunda eğitim verme,
 - Etkin yerleştirme fonksiyonu,
 - İnsan kaynakları sistemini oluşturmak,
 - Meslek içi eğitim verme ve deneyim kazanma.
- Çalışanın rolü:
 - Kendini tanıtmaya ve değerlendirme,
 - Bireysel gelişim planı hazırlama,
 - Veri toplama,
 - Amaç belirleme,
 - Danışmanla birlikte çalışma,
 - Plan geliştirme,
 - Fırsat değerlendirme,
 - Yükselme seçeneklerini belirleme.
- Yöneticinin rolü:
 - Performans analizi,
 - Rehberlik ve danışmanlık,
 - Geri besleme sistemi oluşturma,

- Bilgi akışını sağlama ve kontrol,
- Sistemin bütünlüğünü sağlama,
- Bireysel gelişim planının gözden geçirme,
- Çalışan için yükselme belirleme.

Kariyer planlaması sürecinde yukarıda saydığımız rolleri üstlenmiş çalışan ve yönetici kariyer planlama görüşmesi yaparlar ve bir gelişim planı hazırlarlar. Daha sonra bu gelişim planı uygulanır. Bu da örgütsel yedekleme ve gelişimi izleme adımlarıyla devam eder.

2.1.6. Kariyer Planlama Teknikleri

Bireysel kariyer planlamasında kullanılan birçok temel teknik vardır. Bu teknikler çalışanlara yol göstermenin yanında aynı zamanda destekleyici özelliktedirler. Bu tekniklerin çoğu kariyer yönetimi uygulamaları bölümünde de detaylı olarak incelenmiştir.

- Danışmanlık
- Atölyeler (Workshop)
- Kendini geliştirme materyalleri: Örgüt tarafından çalışanlara özel olarak yayımlanan alıştırmaya kitapları ve okuma araçlarıdır.
- Değerlendirme programları

2.2. Kariyer Geliştirme

Son yıllarda insana verilen önemin artmasıyla kariyer geliştirme kavramına verilen önem de arttı. Örgüt geliştirme programlarına olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü şirketlerin ileriye dönük olarak verimli bir insan kaynakları politikasına sahip olması, onların eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi ile mümkün olabilecektir.

Şirket içi kariyer gelişim programları, çalışanları çekmek için etkili bir araçlardır, bunun da ötesinde artık çalışanlar için olmazsa olmaz konumunu almışlardır. Bu tip programların yeni oluşumlar oldukları söylenebilir. 1980'lerin sonunda 1990'ların

başında büyük şirketlerin uygulamaya koyduğu bu sistemler, artık birçok küçük şirket tarafından da uygulamaya konulmuştur. Şirketler çalışanlarının kariyerlerine yatırım yaptıkça, çalışanların morali ve verimi artacaktır. Bu durum iki tarafında kazançlı çıkacağı bir durumdur (www.makalem.com/makale6).

Organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirmek için, kişilerin ve grupların performansını arttırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı; bireylerin kapasitelerini arttırmak için önayak olmayı; uzun vadeli kişisel gelişmeye önayak olmayı ve takım gelişmesine önayak olmayı içerir (Smilansky, 2002: 26).

Kariyer geliştirme kavramı ile ilgili bugüne kadar birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları:

- *Kariyer geliştirme*; bireylerin kariyer ihtiyaçlarıyla örgütün işgücü gereklilerinin uyumlu hale getirilmesini amaçlayan planlı bir çabadır (Erdoğan, 2003: 69).
- *Kariyer geliştirme*; bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir (Bayraktaroğlu, 2003: 126).
- *Kariyer geliştirme*, çalışanların, her biri gelişime yönelik farklı bir görev, faaliyet ve ilişki ile karakterize edilen bir dizi aşama boyunca ilerlediği süreçtir (Noe, 2002: 373).
- *Kariyer geliştirme*; kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir (Can, 2002: 356).
- *Kariyer geliştirme*; çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder (Şimşek, 2004: 125).
- *Kariyer geliştirme*; çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun dönemli bir

süreç olup, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir (Aytaç, 2005: 198).

- *Kariyer geliştirme*; bir kişinin kariyer planlarını uygulayabilmek için gerçekleştirdiği ilerlemelerdir. Bu faaliyetler, insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda desteklenebileceği gibi bölümlerden bağımsız olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler de olabilir (Özgen ve diğ., 2002: 202).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi, kariyer geliştirme, kişilerin kariyer hedeflerine doğru sürekli ilerleme sürecini kapsamaktadır. Bu süreç bireyin eğitim yıllarından başlayarak işe giriş ve çalışma yaşamı boyunca devam eden eğitim, atama ve tayinlerinin de olduğu uzun bir süreçtir.

Bu aşamada kurumlar çalışanların yükselme olanaklarını belirlemeli, performans değerlendirmeleri yapıp organizasyonda motivasyonu arttırmalıdır (www.makalem.com/makale3).

2.2.1. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları

- Kariyer geliştirme programlarının en temel amacı şirketin verimliliğinin ve etkinliği korumanın yanında daha da artmasına yardımcı olmak, verimliliğin azaldığı kişilerde ise de bu azalmayı önlemek için onlara yardımcı olmak,
- Bireylerin daha önceden hazırlanmış ve örgüt tarafından onaylanmış kariyer planlarının uygulanmasına olanaklar yaratmak,
- Bireylere bu planların uygulanması aşamasında yol gösterebilecek ve destek verebilecek yöneticileri temin etmek,
- Gelişimi sürekli takip edilen bireylerin örgütte daha fazla kalması sağlanarak içeriden terfi olanaklarını arttırmak ve buna bağlı olarak da personel devir hızını ve personel maliyetlerini azaltmak,
- Değişen ve gelişen iş şartlarına göre çalışanları sürekli yeniliklere ayak uydurabilecek düzeye getirerek, işletmenin de devamlılığını arttırmak,

- Çalışanların yeni koşullara uyumlu hale getirilmesi sırasında gerektiğinde yeni kariyer hedeflerini belirlemek, ilerlemeleri sağlamak,
- Kariyer gelişimini örgüt içinde benimseterek, örgüt sadakatini oluşturmak ve örgütsel değerleri arttırmaktır.

Örgütlerin verecekleri iş ilanları ve kariyer danışmanlığı gibi süreçler, çalışanların kariyer beklentilerini gerçekleştirmek için gayret göstermeyi teşvik eder. Değerlendirme programlarıyla, iş rotasyon planları, çalışanların kariyer seçimi yapmasına ve örgütlerin de planları değerlendirmesine yardımcı olur. Örgütlerin çalışanlara sağladığı diğer bir katkı da kariyer planlama gruplarıdır ve bu gruplarda çalışanlara kendi hayatlarını planlayabilme imkanı kazandırılarak, örgüte bağlılıkları ve güvenleri artırılır (Tunç ve diğ, 2001: 99).

2.2.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi

2.2.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

Kariyer geliştirme politikaları çalışanların ve örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri açısından çok önemlidir. Çünkü bu politikalar sayesinde kişi çalışma hayatına atılmasıyla birlikte belirlediği kariyer hedeflerini gerçekleştirme fırsatı buldukça işe olan bağlılığı ve motivasyonu artar. İş doyumunu ve motivasyonu yüksek olan çalışanların da örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye katkısı çok büyüktür.

Kariyer gelişimi, birey, eğitim ya da iş üzerinde öğrenme yoluyla beceri gelişimi gerçekleştirdiğinde ya da yeni iş deneyimleri elde edildiğinde meydana gelir (www.makalem.com/makale5).

Örgüt, çalışanlarının gelişimlerine destek verdikçe kişilerin niteliklerinde artış meydana gelir. Nitelikleri arttıkça kişiler ruhsal olarak da kazanç elde ederler. Ruhsal kazanç bu aşamada çok önemlidir. Günümüzde artık çalışanlar iş yerlerinde ücret ve güvenlik ihtiyacının yanı sıra kariyer gelişimine olanak sağlayan iş yerlerini tercih etmektedirler. Tabi buradaki sorumluluğun önemli bir kısmı da bireye aittir. Bireyin kendi yetenek, değer ve amaçlarıyla ilgili olması gerekir ki nereye doğru gideceğini iyi bilsin.

İhtiyaçları karşılanan bireyler gelişme sağlandıkça kimlikleri üzerinde olumlu etkiler yaratır. Nereye gitmek istediğini bilen, ihtiyaçlarını doğru belirleyen ve kendini iyi tanıyan bireylerin kendine olan güvenleri ve kendine olan saygıları da artar.

Kariyer gelişim programları uygulandıkça çalışanlar kendilerini sık sık yenileme fırsatı bulurlar. Nitelikleri artar. Gelişen kişi zamanla yöneticilik becerilerini de yavaş yavaş kazanmaya başlar.

Ayrıca kariyer geliştirme, çalışma hayatının kalitesini yükseltmesi, yetişmiş personelin örgütte kalması, personelin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, kadın ve erkek personele eşit iş fırsatları sağlanması konularına da imkan tanır (Şimşek, 2004: 138).

Kariyer geliştirmede bireylerin sorumlulukları çerçevesinde yapabilecekleri bazı eylemler veya katkıları vardır. Bunlardan bazıları; kendini tanıtmak, iyi bir iş performansı göstermek, örgütsel bağlılığı oluşturmak kılavuz ve destekleyicilerle kariyer imkanlarını genişletmek bazen de istifa yolunu kullanmak gibi (Aytaç, 2005: 203).

- Tanınma: Kariyer hedeflerine ulaşmak isteyen kişi terfi edebilmek ya da transfer olabilmek için sadece yüksek performansı yakalaması yeterli olmaz. Performansının yanında kişinin kendisini örgüte karşı iyi tanıtmaması gerekir. Büyük ölçekli şirketlerde kişilerin kendi performanslarını gösterebilmesi onların ilerleyebilmeleri için çok önemlidir.
- İstifa: Çalıştığı şirketten daha iyi olanakları bulunan bir şirkete geçme fırsatını bulan kişi kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için istifa yöntemini kullanabilir. Bu da onun yükselmesi için bir adımı ifade eder.
- Örgütsel sadakat: Hem kişi hem de örgüt için bağlayıcılığı artırıcıdır. Örgüte sadakati yüksek olan kişilerin örgüt içinde ilerleme fırsatları da daha kolay olur. Bunu bir taktik olarak kullanan bazı çalışanlar örgütte daha çabuk yükselirler. Örgütte böylece kendine bağlı çalışanları daha uzun süre çalıştırmış olurlar.
- Olanak geliştirme: sadece örgütün zorunlu tuttuğu gelişim ve eğitim programlarıyla yetinmeyen, bunların yanında ek olarak eğitim görmek ya da

bir işin görülebilmesi için çok fazla emek sarf etmek, kişinin hedeflerine ve buna bağlı olarak da örgütün amaçlarına ulaşmasına büyük katkı sağlar.

- İş performansı: Performans seviyesi istenilen değerlerden düşük olan bireyler, ne yaparlarsa yapsınlar, ne kadar çabalarlarsa çabalasınlar performansını yükseltmeden kariyer hedeflerini yükseltme fırsatı bulamazlar. Bireysel gelişimleri performansla doğru orantılıdır.

Örgütler kariyer gelişim uygulamalarının büyük çoğunluğunu performans değerlendirmesine bağlı olarak yaparlar. Çünkü hem yüksek performanslı kişileri kaybetmemek hem de onları doğru yerlere yerleştirebilmek açısından önemlidir.

Tablo 3. Kariyer Gelişimindeki Roller

<p><u>Sahis</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Kariyer için sorumlulukları kabul etmek• İlgi alanları, yetenekleri ve kişisel değerlerini değerlendirmek• Kariyerle ilgili verileri ve kaynakları araştırmak• Hedeflerini ve kariyerini belirlemek• Gelişim fırsatlarından yararlanmak• Yöneticilerden kariyer gelişimi için bilgi almak• Gerçekçi kariyer planlarının takibini yapmak <p><u>Yönetici</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Sistematik olarak performans değerlendirmelerini geri bildirmek• Gelişimle ilgili destek sağlamak• Kariyer gelişimi tartışmalarına katılmak• Personel gelişim planlarına destek sağlamak <p><u>İşletme</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Misyon, politikalar ve yöntemleri bildirmek• Eğitim ve gelişim fırsatları sağlamak• Kariyer bilgileri ve kariyer programlarını sağlamak• Çeşitli konularda kariyer teklifleri sunmak

Kaynak: Özgen ve diğ. (2002: 203)

Her birey kariyer geliştirme için kendi sorumluluğunu bilmelidir. Karşılıklı olarak roller yerine getirilmezse kariyer geliştirme faaliyetleri de başarısızlığa uğrar.

2.2.2.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi

Personel yönetiminin başlıca görevleri arasında insan kaynaklarından yararlanma, iş gücünü motive etme, onu yönetme ve koruma gibi faaliyetler sayılabilir. Personel yönetiminin diğeri bir özelliği planlama sistemlerinin gerçekleştirilebilmesi için en önemli faktörlerden biri olan insan unsurunu ele alarak, daha çok geleceğe yönelik

planlara ağırlık vermesidir. Planlama ile geleceğe yönelik amaçlar ve stratejiler belirleme, en az mevcut sorunların çözümü kadar önemlidir ve bundan amaç, gelecekte ortaya çıkacak gereksinimleri bir plan çerçevesinde belirleyerek, bunların etkin bir işgücü planlaması ve kariyer geliştirme sistemleri ile giderilmesini sağlamaktır (Aytaç, 2005: 206).

Böylece örgüt teknolojik gelişmeler ve yeniliklere açık bir örgüt haline gelebilir. Nitelikli elemanları kendi içinde yetiştirerek nitelikli eleman ihtiyacını karşılar. Örgütü benimsemiş ve örgüte bağlı çalışanlarıyla amaçlarına doğru yol alır. Hem kısa hem de uzun vadede çalışanlarına yatırım yaparak personel devir hızını azaltır. Doğru pozisyonlara yerleştirdiği personelinden yüksek verimi alır ve onların da yaptıkları işten doyum almalarını sağlar.

2.2.3. Kariyer Geliştirme Sistemi Kavramı

Kariyer geliştirme sistemi; bir örgütün işgücü ihtiyacı ile bireylerin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurma amacıyla yürütülen örgütlenmiş, biçimsel ve planlı çabaların tümüne denir. Örgütsel kariyer geliştirme sisteminin amacı; örgütsel ihtiyaçlar ile bireysel ihtiyaçların doğru bir biçimde eşleştirilmesi olarak da ifade edilebilir (Erdoğan, 2003: 103).

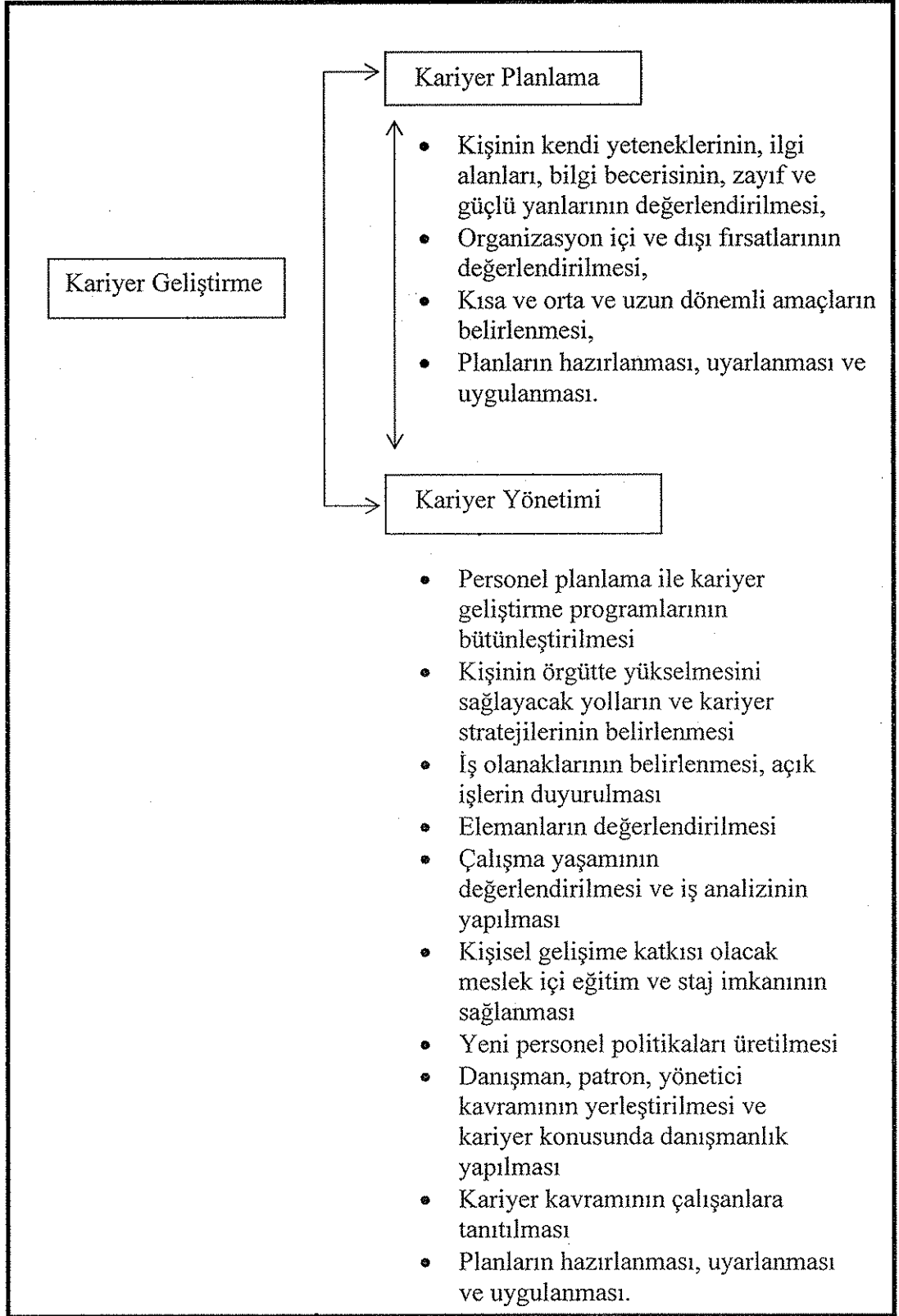
Bu sistem, bireyin kariyer aşamalarında karşılaşacağı sorunları önceden görmesini ve bunları ortadan kaldıracak veya azaltacak planları yapabilmesini sağlar.

Etkili bir kariyer geliştirme sisteminin uygulanmasında dört aşama dikkat çekmektedir (Aytaç, 2000: 56):

1. *Analiz:* farklı birimlerden seçilen üyelerin oluşturduğu tasarım ekibi, gereksinimler ve kaynakları inceler. Sistemin hedefinin ne olduğu, sistemin neyi gerektirdiği, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin neler olduğu anlaşılır.
2. *Tasarım:* ekip, yönetici ve çalışan için ne tür eğitim gerektiğini, ne tür bir desteğe ihtiyaç bulunduğunu inceler.

3. *Geliştirme*: hazırlanan tasarım planı sistemi üretmekte kullanılır. Bireysel amaçlar, yetenekler belirlenir. Böylece gerekli strateji ve planlar saptanır.
4. *Değerleme*: önceden hazırlanan planlar uygulamaya konulur. Aksaklıklar ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Şekil 5. Kariyer Geliştirme Sistemi



Kaynak: Aytaç (2005: 209)

2.2.4. Kariyer Geliştirme Sisteminin Faydaları

Kariyer geliştirme sisteminin örgüt, çalışanlar ve yöneticiler üzerinde olumlu etkileri vardır. Özellikleri çalışanlar üzerindeki etkisi son derece önemlidir. Çalışanların verimliliğini arttırmanın yanında, başarılı elemanlarını da korumaktadır ve onların başka örgütlere gitmesini önlemektedir. Onlara sahip çıkar. Ayrıca çalışanları mesleklerinde yükselebilmeleri ve kendilerini daha da fazla geliştirebilmeleri için onları teşvik eder.

Ayrıca kariyer geliştirme sistemi içeriden terfiyi desteklediği için çalışanlar örgüte sadece mesleki olarak değil, kişisel olarak da bağlanır. Üretkenliklerinde de artış meydana gelir. İleride nereye gidebileceklerini kariyer yolları sayesinde görebilen çalışanlarda hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulara kapılmaz onları neler beklediğini görürler. Böylece motivasyonları artar.

Kariyer geliştirme sisteminin faydaları aşağıdaki tabloda örgüt, çalışanlar ve yöneticiler boyutlarıyla detaylı olarak ele alınmıştır.

Tablo 4. Kariyer Geliştirme Sisteminin Faydaları

Yöneticiler İçin Faydası	Çalışanlar İçin Faydası	Örgüt İçin Faydası
<ul style="list-style-type: none">• Kendi kariyerlerini yönetmede yeteneklerini yükseltir.• Değerli çalışanlar elde tutulmuş olur.• Yönetici ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim kurulur.• Daha gerçekçi personel geliştirme planlaması yapılır.• Kurumu daha iyi tanımaları sağlanır.• Üretken bir performans değerlendirme tartışılır.• Çalışanların geliştirilmesinde etkin olarak tanınır• Yeni sorumluluklar kabul etmede çalışanların motivasyonunu artırır.• Özel projeler için yetenek kaynaklarının belirlenmesine katkıda bulunur.• Kurumsal ve bireysel hedefler arasındaki uyumun açıklığa kavuşmasını sağlar.	<ul style="list-style-type: none">• Kariyer kararlarının verilmesinde yararlı yardım sağlar.• İş doyumu artar.• Çalışan ve yönetici arasında sağlıklı bir iletişim oluşur.• Daha gerçekçi hedef ve beklentiler ortaya çıkar.• Performans hakkında iyi bir geri besleme elde edilir.• Örgüt ve geleceği hakkında daha fazla bilgi oluşur.• Kariyer yönetimi hakkında kişisel sorumluluk duygusu artar.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanmalarını sağlar.• Örgütsel sadakat artar.• Bilgi tüm kurum düzeylerine dağılır.• Kurum içinde daha iyi bir iletişim kurulur.• Değerli çalışanların başka kurumlara geçişi engellenmiş olur.• Bireyin gelişimine yönelik bir örgüt imajı oluşur.• Personel sistemleri ve işlemlerinde etkinlik artar.• Örgüt hedeflerinin açıklanması kolaylaşır.

Kaynak: Aytaç (2005: 211)

Sonuç olarak kariyer geliştirme bireyler için doğru hedef belirleme ve plan yapma, performans hakkında geri besleme almak, iş tatmini, bireysel sorumluluk almak ve örgüt ve kendisi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak, yöneticiler için; astlarıyla iyi bir iletişim kurmak, performanslarını yakından izlemek ve geliştirmek, motivasyonları arttırmak, çalışanların örgütte kalmasını sağlamak, örgüt açısından ise; örgütsel bağlılığı

arttırmak, çalışanları geliştirmek ve iyi bir örgüt imajı oluşturmak başlıca yararlarıdır (Erdoğan, 2003: 105).

Kariyer geliştirme ihtiyaç duyulan kalifiye ve nitelikli elemanları sağlamada önemli bir yere sahiptir. Azınlık ve kadınlara büyüme ve kendini geliştirme fırsatı sağlar. Kültürel olarak örgütte çeşitliliği artırır.

2.2.5. Kariyer ile İlgili Sorunlar

Kariyer ile ilgili olarak birey hayatı ve iş yaşamı boyunca bazı sorunlarla karşı karşıya kalabilir. Birey bu sorunların üstesinden gelemese kendine olan güveni azalır, işe olan isteği ve motivasyonu da azalır. Kariyer ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek bu sorunları şöyle sıralayabiliriz:

- Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar
- Çift kariyerli eşler
- Ayışığı sorunu
- Çift kariyerlik
- Kariyer dönemi sorunları

2.2.5.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Son yıllarda kadın çalışanların sayısının giderek arttığı gözlenmektedir. Bu artışın kadınlara hem maddi hem de manevi açıdan birçok katkısının yanında bazı sorunlar da getirmeye başlamıştır.

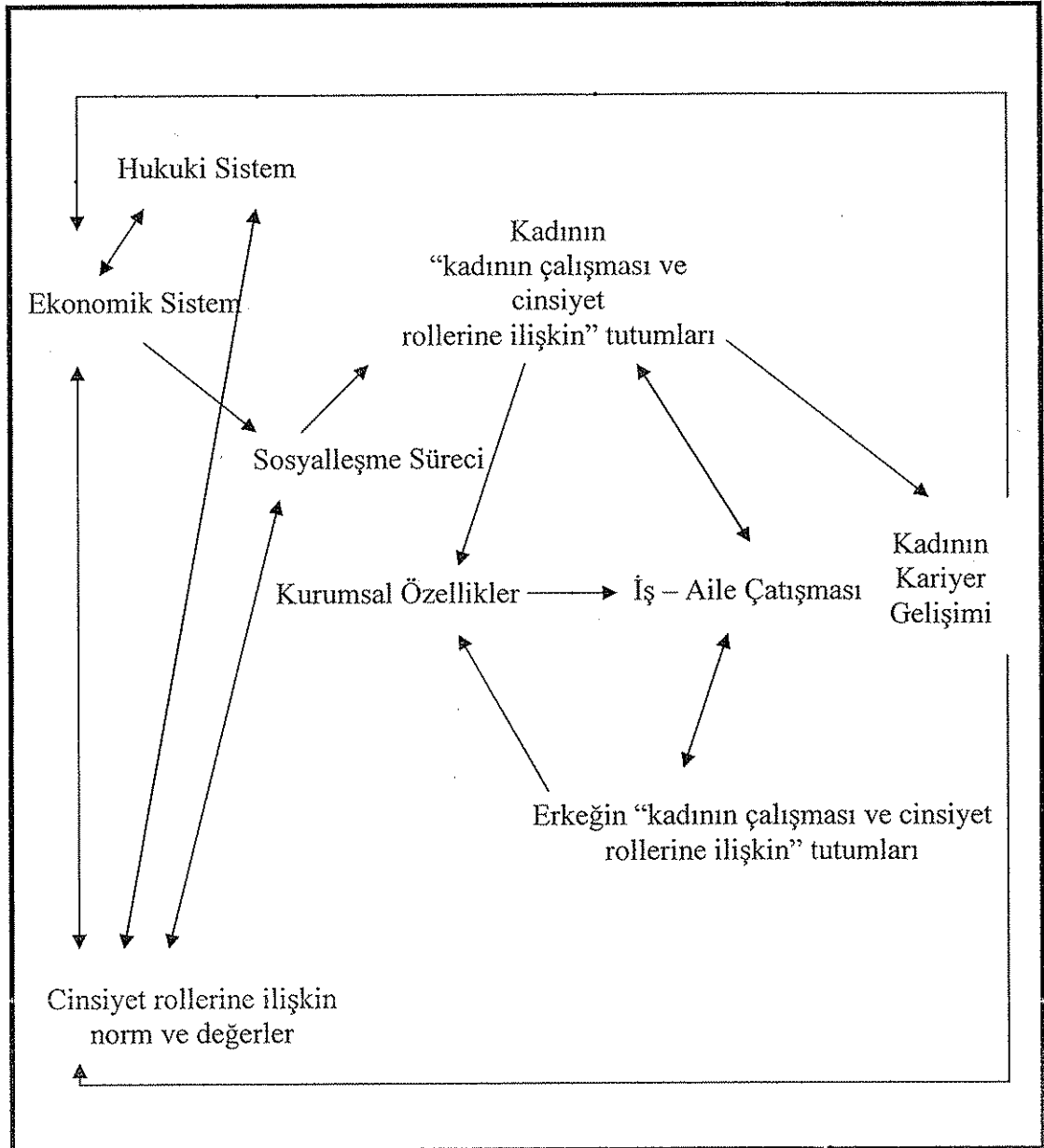
Şirketlerin çoğu, kadınların üst kademelere gelmesini pek olumlu karşılamazlar. Bu durum eskiden çok daha fazla etkisini gösterirken, son yıllardaki kadın eğitim seviyesindeki artış sebebiyle kadın yönetici sayısı gittikçe artmaktadır. Ama tepe yönetici olan kadınların sayısı hala çok azdır.

Kadınların en önemli sorunlarından bir diğeri, kariyer yaşamındaki ve aile içindeki rollerini dengeleme noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden pek çok başarılı kadın

yönetici, en başarılı kariyer döneminde işinden ayrılmaktadır. Kadınların çocuk sahibi olması ve onların bakımı ile uğraşma zorunluluğundan dolayı bazı kadın yöneticiler işlerini bırakmakta ve kariyere yönelik birikimlerinden yeterince yararlanamamaktadırlar (Tunç ve Uygur, 2001: 55).

Kadının cinsiyetten, toplumsal rolünden kaynaklanan, aile sorumluluğu, annelik, cinsel tacize uğrama gibi nedenler kadınların kariyer yükselmesinde engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple son yıllarda annelere esnek çalışma biçimleri, evde çalışma gibi alternatif kariyer yolları oluşturulmuş olmakla beraber, kadınların tepe yönetimine yükselmelerinin önündeki engeller kaldırılabilmiş değildir (Alpar, 2000: 119).

Şekil 6. Kadının Kariyerini Etkileyen Tutum ve Normlar



Kaynak: Aytaç (2005: 206)

Bunların yanında ülkemizin geleneksel yapısından kaynaklanan bazı sorunlar da kadın yönetici sayısının az olmasına sebep olmaktadır. Çünkü ülkemizde kadınlara özgü tutuculuk yapılmaktadır. Gelenek ve göreneklerimiz baskısı ve ailenin beklentisi kadına işi ile evi arasında kalmasına sebep olmaktadır. İlk zamanlar yüksek olan performansının daha sonra bu yüzden azaldığı görülmektedir.

2.2.5.2. Çift Kariyerli Eşler

“Çift kariyerlilik, “her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması” şeklinde tanımlanabilir. Bu tür eşler öncelikle aynı coğrafi bölgede iş bulmada zorlukla karşılaşılırlar. Hafta içi ayrı yerlerde, hafta sonu birlikte olma gibi mecburi çözümler olacaktır ve temeli kariyere dayalı gerginlikler, evli çiftlerde boşanmalara neden olabilecek ciddiyettir (Şimşek ve diğ., 2004: 195).

Bu tip ailelerde birinin kariyeri diğerinden daha üstündür anlayışı olabilir. Bu durumda bizim ülkemizde genelde öncelik erkeğin kariyerindedir. Eğer çiftler arasında bu konuda anlaşmazlık çıkarsa kıskançlık duygusunun devreye girdiğini görürüz. Bu da gerginliklere yol açar. Bu yüzden çift kariyerli ailelerde boşanma oranının arttığını gözlenmektedir. Yani sorunların çözülebilmesi için ailedeki ekonomik rahatlık yeterli olmamaktadır.

Çift kariyerli eşler farklı şekillerde olabilirler (Aytaç, 2005: 272):

- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler (A işletmesinde çalışan her iki eşin kimyager olarak çalışması)
- Aynı işletmede çalışan fakat farklı kariyerleri izleyen eşler (A üniversitesinde çalışan bir ekonomi profesörü ve aynı üniversitede de Tıp bilimlerinde çalışan bir uzman doktor gibi)
- Aynı işletmelerde çalışmayan fakat kariyer seçimleri birbirine benzemeyen çiftler (A işletmesinde personel departmanında çalışan bir endüstri ilişkiler

uzmanı ve B işletmesinin personel departmanında çalışan bir ücret uzmanı gibi)

- Aynı işletmelerde veya işyerlerinde çalışan ve kariyer seçimleri birbirine benzemeyen çiftler (A işyerinde mühendis olarak çalışan biri ile A işletmesinde pazarlama departmanında çalışan bir uzman gibi)

2.2.5.3. Ayışığı Sorunu

Ayışığı kavramı; bir kişinin asıl işinin yanında gelir yetersizliğı, deneyim ve bunun gibi başka sebeplerle ikinci hatta üçüncü bir işte de çalışıyor olmasıdır.

Burada çalışanın performansını iki ayrı iş kullanması onun her iki işte de yükselmesini engelleyecektir. Asıl işte kullanması gereken enerjisinin bölünmesin yol açan ayışığı temel işini aksatmasına, devamsızlık yapmasına ve işe olan bağımlılığının ve motivasyonunun azalmasına sebep olur. Bu yüzden işverenler tarafından kabulü zor olan bir durumdur.

2.2.5.4. Çift Kariyerlilik

Kariyer ile ilgili diğeri bir sorun ise; bir bireyin iki farklı kariyere birden sahip olmasıdır. Çift kariyerli olmanın gereğı, birey açısından her iki işin de belli bir uzmanlık ve tecrübe gerektirmesi, her iki işin bireye unvan, statü ve kariyer sağlamasıdır. Her iki kariyer sahasında birlikte yükselmeye çalışan kişinin enerjisini tek bir kariyer basamağında kullanmak yerine paylaşırma yoluna gitmesi başarıyı engelleyecektir (Şimşek ve diğ., 2004: 196).

Bu yüzden kişi hangi kariyerinin kendisi için daha önemli olduğı kararını vermeli ve o yönde ağırlık vermelidir. Eğer iki kariyerinde de ilerlemeyi istiyorsa bu onun için çok zor olacaktır ve başarıya ulaşamayacaktır.

2.2.5.5. Kariyer Dönemi Sorunları

Bireyin kariyer yaşamı boyunca farklı dönemlerde, bazı sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunları 3 grupta inceleyebiliriz.

- Başlangıç d6nemi sorunları
- Kariyer ortası sorunları
- Kariyer sonu sorunları

2.2.5.5.1. Başlangıç d6nemi sorunlar

Kişi, okul hayatı boyunca meslek dallarıyla ilgili birçok eğitim alır. Aldıkları eğitim sonucunda da bu bilgileri uygulama fırsatı bulacağı bir işe girmek ister. Eğitim hayatı boyunca şekillenen iş beklentileri onun yeni bir işe girdiğinde farklı sonuçlar g6rmesiyle sorunlar yaratabilir. Yani kişi işiyle ilgili hayal kırıklığına uğrayabilir.

Okulda 6đrendiđi teorik bilgilerin çalışma hayatında pek işe yaramadığını g6rmeye başlarsa işinden sıkılabilir ve okul hayatı boyunca kurduğu planları, sahip olduğu bilgilerle gerçekleştirmeyeceği korkusuna kapılabilir. Bu d6nemde ortaya çıkan gerçekçi olmayan beklentiler “kariyer şoku” sendromunu ortaya çıkarır (Aldemir ve diğ., 2001: 206).

Bu yeni işe girenlerin ilk yıllarda birden çok işe değişikliği yapmasının en 6nemli sebeplerindendir. Personel devir hızı daha çok işe hayatına yeni atılan, yeni mezun çalışanlarda yaşanır. Bu sorunu azaltmak için kişi işe girmeden 6nce işg6ren tarafından iş ile ilgili olarak doğru şekilde bilgilendirilmeli ve işe gerçek olarak g6rmesi sağlanmalıdır.

Bir diğer sorun ise 6rg6t6n b6rokratik yapısından kaynaklanmaktadır. Kurumsal politikalar, 6st y6netimde bireysel ilişki kopukluğu, iletişim azlığı, bireyin terfi şansını azaltabilecektir. Bazen b6y6k 6mitlerle birey kendini kanıtlamak, performansını, yeteneklerini g6stermek, etkin olmak için aşırı sosyal davranışlara girebilecektir ve bu da bireyin kurum içinde “olumsuz” olarak değerlendirilmesine yol açabilir (Aytaç, 2005: 277).

2.2.5.5.2. Kariyer ortası sorunları

Bu döneme gelmiş çalışanların artık yavaş yavaş ilerleme fırsatları azalmaya başlar. İlerlemenin yavaşlamasının yanında gelişen teknoloji ve yeni bilgilere ayak uydurma ihtiyacı ortaya çıkar. Kuruma yeni bilgi donanımlarıyla işe giren elemanlar arasında kariyer ortası dönemde olan kişiler arasında rekabet oluşabilir. Bu da onların stres düzeyinde artışa sebep olur. Bu yaş grubundakiler artık gençlik zamanlarının bittiği fikrine kapılarak bazı bunalım hallerine girerler. Bu bunalım orta yaş krizi diye adlandırılır. Orta yaş krizi sırasında yaşanan en önemli sorunlardan biri *kariyer platosu* ya da *kariyer düzleşmesi* olarak adlandırılır.

2.2.5.5.2.1. Kariyer Platosu

Plato kelimesinin karşılığı olarak Türkçede “duraklama” kelimesi kullanılmaktadır. Birey, kariyerinin herhangi bir aşamasında dengesini kaybetmekte ve bireyin kariyerinde yükselme potansiyeli yok olmaktadır. Şu halde kariyer platosu “hiyerarşik terfi olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktası” olarak tanımlanabilir (Şimşek ve diğ., 2004: 194).

Genelde üst seviyelerdeki pozisyonlar için birçok aday vardır. Ama bu pozisyonlar sınırlıdır. Ve bu pozisyonlara yetenekleri olduğu halde ulaşamayanlarda da bu sorun görülebilir. Burada örgüt devreye girmeli ve bu sorunu olan kişilere yardımcı olmalıdır. Kariyer danışmanlığı hizmeti de verilmelidir. Bu sorun örgüt ve kişinin ortak mücadelesi ile aşılabılır. Bireyin iradesi ve başarıma isteğinin güçlü olması ona bu sorunu aşmada yardımcı olabilir.

Bir başka kariyer platosu nedeni ise başarısızlıktır. Bazı kişiler, üst görevler için gerekli özellikleri bir türlü elde edemezler ve buldukları kariyer düzeyinde beklemek zorunda kalırlar (Uğur, 2003: 262).

Kariyer platosunda bulunan bireylerde depresyon, sağlık sorunları, diğer örgüt çalışanlarına karşı düşmanlık, yorgunluk, stres ve iş başarımında azalma görülebilir. Plato içinde bulunan bireylere, yönetimin daha duyarlı yaklaşması ve destek vermesi gerekir. Bireyin kaygılarını, duygularını ve beklentilerini tahmin ederek ona uygun stratejileri geliştirmek yerinde hareketlerdir (Öge, 1998: 55).

2.2.5.5.2. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi

Kariyer ortasında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur. Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir ve daha da önemlisi günümüzün hızlı teknolojik değişimlerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz ve kullanışsız hale gelmesidir (Bayraktaroğlu, 2003: 146).

Bu durum bireyin moralini kötü yönde etkiler ve bu durumundan örgüt de olumsuz etkilenir.

2.2.5.5.3. Kariyer sonu sorunları

Bu dönemde kişinin yaşadığı en büyük sorun emekliliktir. Emeklilikle birlikte kişi büyük bir boşluğa düşer. Yaşın ilerlemesi ve üretkenliğin azalması da kişiyi moral olarak olumsuz yönde etkiler. Duygusal ve maddi olarak çok farklı bir döneme girmiş bulunur. Buradaki uyum süreci çok önemlidir.

Emekliliğe uyumu kolaylaştırmak amacıyla işletmelerin alabilecekleri önlemler sadece mesleki olanları kapsamayıp, diğer tüm çalışanlara da yönelik olmalıdır. Meslek seçimi ve gelişmeyi etkileyen bireye; yetenek, bilgi, tecrübe kazandıracak etkinlikler, bireyin ilerde emeklilik yaşantısını nasıl şekillendireceği ve boş zamanlarında ne tür faaliyetlere yönelebileceği konusundaki tercihleri etkileyecektir (Aytaç, 2005: 287).

2.2.5.5.3.1. Gözden Düşme

Yönetim kademesindeki yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağanlığa girmesi durumudur. Bu durumun nedenlerini (Bayraktaroğlu, 2003: 147):

- Kişiler arası çatışma,
- Üst yönetimle anlaşmazlık,
- Aşırı rekabet hırsı,
- Çevreye karşı kötü muamele,

- İşverene aşırı bağlılık,
- Uyumsuzluk ve yeteneksizlik olarak sıralayabiliriz.

Örgüt bu sorunu yaşayan çalışanlarının, bu duruma gelmesinin asıl sebeplerini araştırması gerekir. Sorunlar anlaşıldıktan sonra kişiye yeni kariyer yolları ve basamakları geliştirerek çözümler üretebilir.

Bu çözümlerin yanında kişiye, kariyer yollarında ilerleyebilmesi için onun gelişimine olanak sağlayacak faaliyetlerde bulunabilir. Kişiye yapılan bu destek kurum için maliyetli olsa da aslında kişiye yapılan bir yatırım anlamına da gelir. Kişinin örgüte duyduğu güveni ve bağlılığı da artırır.

2.2.5.5.3.2. İşten Çıkartılmak

Firma için bir kariyer yönetimi uygulaması olan işten çıkartma olgusu bireyler için önemli bir kariyer sorunudur. Bazı bireyler için işten çıkartılma kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir. Ancak, genellikle firmanın küçülme, kapanma gibi nedenlerle çıkarmak zorunda kaldığı bireyler için bu durum, yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 147).

Bunların yanında çalışanın performansının düşük olması ve örgütün haklı bir nedene dayalı olarak kişiyi işten çıkartması da mümkündür.

Sonuç olarak işten çıkartma kişi için farklı neticeler doğurabilir. Kişiler ya kendilerini yeniden değerlendirir, başarılı ve başarısız, yetersiz olan yönlerini değerlendirir ve kendine yeni bir yol çizmeye çalışır ya da artık kariyerindeki ilerleme durur.

2.2.5.5.3.3. Stres ve Tükenmişlik

Stres, genel olaylardan ve bireyin özel yaşamından kaynaklanabilir. Ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, ailevi sorunlar bireyin özel yaşamı ile ilgili stres kaynaklarına örnek olarak verilebilir. Çalışma yaşamı da önemli bir stres kaynağıdır; iş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir

terfi, beklenen bir terfi gerçekleşmemesi veya beklenmeyen bir terfinin gerçekleşmesi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma yaşamında karşılaşılan birçok durum stres kaynağı olabilir (Örücü, 2003: 241).

Stres, kişi üzerinde kötü etkiler yaratabilir. Bu etkiler; öncelikle kariyer planlaması ve gelişimi üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Eğer kariyerinin ilk yıllarında ise kariyer düzleşmesi sorununa da sebep olabilir. Ayrıca kendi stresinin yanındaki diğer çalışanlara da etkisi olabilir onların da strese girmesine sebep olabilir. Performanslarında düşüşe sebep olduğu gibi motivasyonu da zamanla azalır.

Tükenmişlik ise; işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında tükenmesine işaret eden tükenmişlik olgusu, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir. Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için, yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır (Aytaç, 2005: 294–295);

- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İş koşullarını düzeltmek,
- Ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek,
- Kararlara katılımını arttırmak,
- İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak,
- Kişiler arası ilişkileri düzenlemek, iletişimi arttırmak,
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- Kişileri yeni görevlere atamak, iş değişikliği oluşturmak,
- İşle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerini geliştirmek,
- Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak,

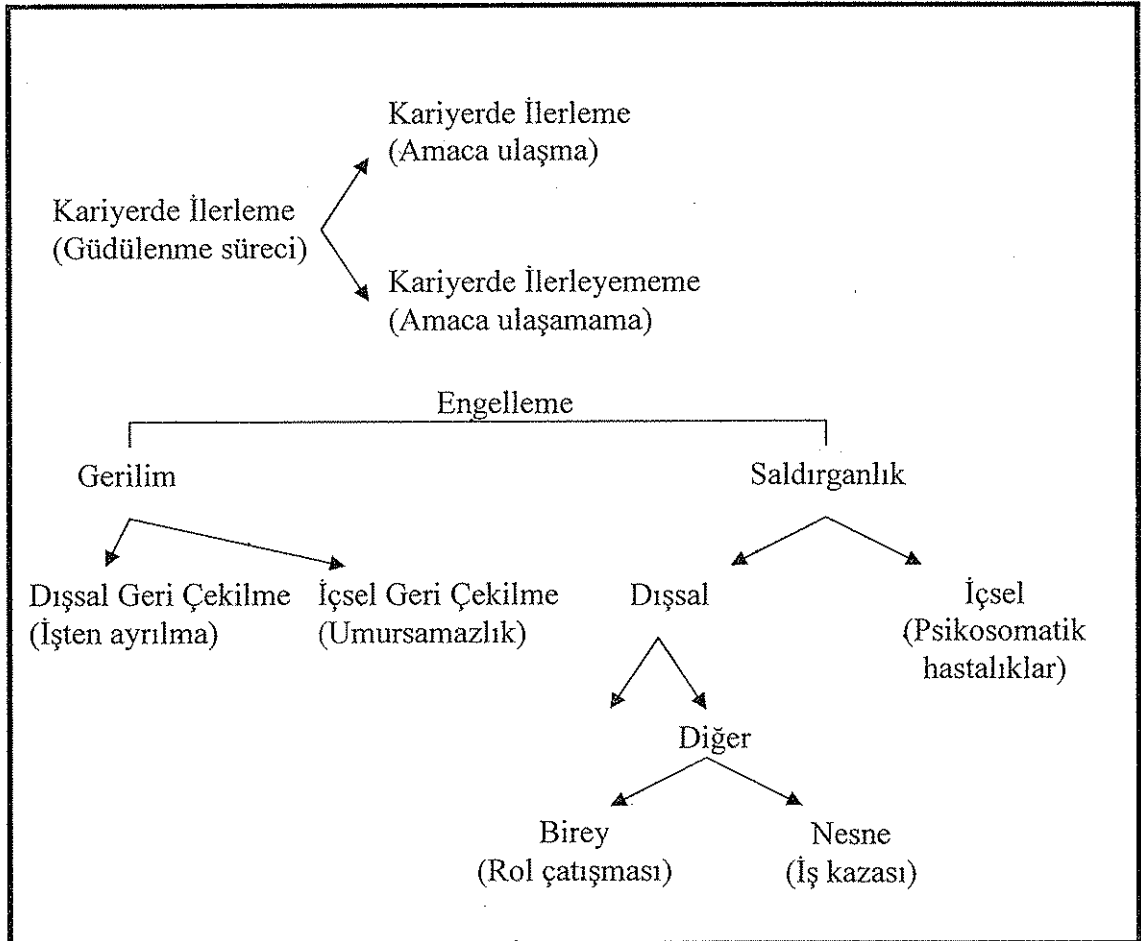
- Monotonluğu azaltmak.

Yukarıda saydığımız yollarla yönetici stres ve tükenmişlik sorunu içinde olan çalışanına yardımcı olabilir onu geri kazanabilir.

2.2.5.5.3.4. Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür, ya da işten ayrılır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için örgütün bireyin beklentilerini anlaması gerekir (Örücü, 2003: 241).

Şekil 7. Engellenme Sonucu Bireyde Oluşan Olumsuz Gelişmeler



Kaynak: Aytaç (2005: 297)

Böyle bir durumda kişinin engellenme duygusundan kurtulabilmesi için kişinin isteklerinin ve ihtiyaçlarının özünde neler içerdiği incelenmeli ve bu duygunun azaltılması yoluna gidilmelidir. Bireye yardımcı olmalı ona kariyer yolları ve gelişimi hakkında bilgi verilmeli ve yol gösterilmelidir.

BÖLÜM 3: KARIYER HEDEFLERİNİN OLUŞUMU VE KARIYER HEDEFLERİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntem ve Veri Toplama Araçları

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma kişilerin; kariyer hedeflerini belirleyici faktörlerin belirlenmesi ve kariyer yönetiminde bireylerin etkinliğinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Kişiler kariyer hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ulaşabilmek için kariyer hazırlığı, kişisel gelişim, meslek araştırma, kendini tanıma gibi faaliyetleri ne kadar gerçekleştirdikleri ve hangi etkinliklere katıldıkları araştırılmıştır.

Bunların yanında kişinin bu hedefleri gerçekleştirirken, karşısına hangi sorunlar ve engeller çıktığı araştırılmış ve kariyer hedeflerinin daha çok bireyin denetiminde mi yoksa kurumun denetiminde mi olduğu araştırılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma bankacılık sektöründe çalışan bireyler üzerinde yapılmış ve araştırma Yapı Kredi Bankası Eğitim Tesislerinde eğitim için bulunan banka çalışanları üzerinde yapılmıştır.

Araştırma için başvuru alan kişilerin büyük bir kısmı işe yeni başlayan kişileri yani kariyerinin başında olan kişileri içermektedir. Geri kalan kısımdakiler ise mevcut çalışanlardır.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada yöntem olarak anket tekniği ve yüz yüze görüşme yöntemi seçilmiştir. Anket yönteminin seçilme nedeni; daha fazla kişiye, daha kısa zamanda ulaşarak daha fazla bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Anket için seçilen kişilerden anket sorularını cevaplamaları istenmiş ve gerektiğinde sorular açıklanmıştır. Anket için seçilen kişilerin daha çok yeni işe giren kişiler arasından seçilerek, kariyer hedeflerini yeni belirleyen kişilere ulaşarak anketin güvenilirliğinin üst düzeye çıkarılması

amaçlanmıştır. Bu kişilerin çoğuyla anket sırasında yüz yüze görüşmeler de yapılarak anket sorularının yanında daha geniş bilgiye de ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anket hazırlandıktan sonra pilot uygulama çalışmaları yapılarak anket geçerlilik testi yapılmıştır. Anket geçerlilik oranı alpha 65,89 sonuç verdikten sonra anket uygulamasına geçilmiştir.

3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular SPSS programı yardımıyla değerlendirilmiş ve tablolar oluşturularak yorumlanmıştır. Anket formunda sorulan sorulara göre yapılan değerlendirmeden elde edilen sonuçlar sırasıyla şöyledir.

3.2.1. Demografik Bilgiler

Tablo 5. Cinsiyet Dağılımı

CINSİYET DAĞILIMI		
	n	%
Kadin	81	61.8
Erkek	50	38.2
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin % 61.8' ini bayanlar, %38.2' sini de erkekler oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışanların çoğunluğu bayanlardan oluşmaktadır. Bu sektör bayanların daha çok tercih ettiği bir sektör olmakla birlikte bankaların da bayanları daha çok tercih ettiği gözlenmektedir. Bu dağılım anket sonuçlarına da yansımaktadır.

Tablo 6. Yaş Dağılımı

YAS		
	n	%
18-23	28	21.4
24-37	101	77.1
38-43	2	1.5
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin %77.1'i 24–37 yaş grubunu içermektedir. %21.4'lük kısım da 18–23 arası yaş grubundaki kişileri içerir. Geri kalan %1.5'lik kısım ise 38–43 arası yaş grubunu içermektedir. Ağırlıklı olarak kariyer evreleri açısından keşfetme-arama ve kurma devresinde bulunan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 7. Medeni Durum Dağılımı

MEDENI DURUM		
	n	%
Evli	38	29.0
Bekar	87	66.4
Boşanmış	6	4.6
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin %29'unun evli, %66.4'ünün bekar ve %4.6'sının da boşanmış olduğu gözlenmektedir.

3.2.2. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Eğitim Durumu

Tablo 8. Eğitim Durumu Dağılımı

EGITIM DURUMU		
	n	%
Lise	9	6.9
Onlisans	14	10.7
Lisans	97	74.0
Yükseklisans	11	8.4
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin %74'lük gibi büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu gözlenmektedir. Bankacılık sektöründe özellikle son yıllarda istihdam edilen kişilerin vasıflı kişiler arasından tercih edildiği bilinmektedir. Bu sonuç da ankete yansımıştır. Yüksek lisans yapan kişilerin de %8.4'lük kısmı oluşturduğu gözlenmektedir. Kişiler yüksek lisans çalışmalarlarıyla kariyer gelişim çalışmalarını güçlendirmekte ve uzun vadedeki amaçları arasında bulunan yükselme imkanlarına olanak sağlaması açısından eğitimlerine devam etmektedirler.

Ankete katılan kişilerin %6.9'unun lise ve %10.7'sinin de önlisans mezunu olduğu gözlenmektedir. Bu kişiler daha çok önceki yıllarda işe alınan, iş deneyimi fazla olan kişilerdir. Son yıllarda eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte bankacılık sektöründe lise ve önlisans mezunlarının pek tercih edilmediği gözlenmektedir.

3.2.3. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Eğitim Aldığı Bölüm ve Mezuniyet Yılı

Tablo 9. Eğitim Alınan Bölüm Dağılımı

MEZUN OLUNAN BOLUM		
	n	%
Sosyal Bölümler	99	75.6
Fen Bölümler	19	14.5
Diğer	11	8.4
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin %75.6'sının Sosyal Bölümlerden mezun olduğu gözlenmektedir. Bankacılıkta ağırlıklı olarak sosyal bölüm mezunlarının tercih edildiği gözlenmektedir.

Kişilerin bilgi seviyesi olarak belli bir düzeye gelmesi kariyere başlangıç aşamasında çok önemlidir. İşe başladıktan sonra verilen eğitimler kişinin asıl eğitimini destekleyici nitelikte kalır ve daha çok işin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı eğitimlerdir. Teorik olarak işe hazır olan kişi pratik kısımda daha başarılı olur.

Fen Bölümleri mezunu kişilerin oranının %14.5 ve "Diğer" adı altında gruplandırılan Güzel Sanatlar Fakültesi, Eğitim Fakültesi ve Beden Eğitimi Fakültesi mezunlarının oranının da %8.4 olduğu gözlenmektedir. Bu kişilerin bilgi seviyesi bankacılık sektörü

için uygun olmamasına karşın sektöre kabul edilmelerinin en önemli sebebi kişinin, kendi mesleki yetkinlikleridir. Bankacılık sektöründe son zamanlarda satış kavramının en önemli unsurlardan biri haline gelmesi işe alınan kişilerin tercihinde de yansımaktadır. İnsan ilişkilerinde başarılı, girişken ve ikna kabiliyeti yüksek kişilerin bu özellikleri, eğitimlerinden daha ön planda tutularak bu yönde değerlendirilmelerine sebep olabilmektedir.

Tablo 10. Mezuniyet Yılı Dağılımı

MEZUN OLUNAN YIL		
	n	%
2005	25	19.1
2006	22	16.8
2007	43	32.8
2004 ve Öncesi	41	31.3
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin çoğunun yeni mezun olmuş kişilerden oluştuğu gözlenmektedir. Bu anketi yapan kişilerin kariyer hedeflerini yeni belirlemiş ya da belirlemekte olan kişilerden oluştuğunu gösterir.

3.2.4. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Toplam Çalışma Süreleri

Tablo 11. Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

TOPLAM CALISMA SURESI		
	n	%
0-1	59	45.0
2-5	48	36.6
5-10	15	11.5
10-20	9	6.9
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin % 45'i yeni işe başlayanlardan oluşmaktadır. % 36.6'sı da 2-5 yıl arası süresince çalışma hayatında olan kişilerdir. Yani çalışma hayatlarının ilk yıllarında olan kişilerdir. Geriye kalan yaklaşık %20'lik kısım ise iş deneyimi fazla olan kişilerden oluşmaktadır.

3.2.5. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Yapı Kredi Bankasındaki Çalışma Süreleri

Tablo 12. Yapı Kredi Bankasında Çalışma Süresi Dağılımı

YAPI KREDİ BANKASINDAKİ CALISMA SURESI		
	n	%
0-1	97	74.0
2-5	22	16.8
5-10	5	3.8
10-20	7	5.3
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin %74'ünün bu bankaya yeni girenlerden oluştuğu gözlenmektedir. %16.8'inin bu bankadaki ilk yıllarını yaşamakta olduğu açıktır. Yine geri kalan yaklaşık % 9'luk kısım ise bankada uzun yıllardır çalışan kişilerden oluşur.

Toplam çalışma süreleriyle kıyaslamak gerekirse kişilerin çoğunun ilk işi olmadığı gözlenmektedir. Buradan da kariyerinin başında olan kişilerde hedeflerine ulaşabilmek ve beklentilerini bulabilmeleri açısından kısa süreli iş değişiklikleri yaptıkları gözlenmektedir. Zaten iş hayatına yeni atılan kişilerde personel devir hızının çok daha fazla yaşandığı da bilinmektedir.

3.2.6. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Kaçınıcı İşi

Tablo 13. Kaçınıcı İşleri Olduğunun Dağılımı

KACINCI IS		
	n	%
1	49	37.4
2	45	34.4
3	25	19.1
4 ve üstü	12	9.2
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin %37.4'ünün birinci, %34.4'ünün ikinci, %19.1'inin üçüncü ve %9.2'sinin de dördüncü ve üstü işi olduğu gözlenmektedir.

Yukarıda bahsettiğimiz gibi kariyerinin başında olan kişilerde personel devir hızının daha fazla yaşandığı burada da görülmektedir. Kişiler eğitim hayatı boyunca çalışmayı hedefledikleri işlerle ilgili olarak yüksek beklentilere kapılabilirler. İşe başladıkları zaman hayal kırıklığına uğrayan bu kişilerin iş değişikliği yaptıkları görülür. Bunların yanında hedeflerine ulaşabilmek için bazı işleri araç olarak görenler de vardır. Yani girdikleri işi asıl hedefledikleri işe bir adım olarak kullanan kişiler de olabilir. Bu kişiler hedefledikleri işe girme fırsatı bulana kadar burada deneyim kazanarak işi öğrenmeye çalışır ve hedeflediği işe girme şansını yükseltir. İşe girme fırsatını bulduğu anda mevcut işini bırakarak yeni işine yönelirler.

3.2.7. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin İş Başvuru Yöntemi

Tablo 14. İş Başvuru Yöntemi Dağılımı

İS BASVURU YONTEMI		
	n	%
İnternet	95	72.5
Subeden/Elden	36	27.5
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin %72.5'inin işe internet yoluyla, geri kalan %27.5'inin ise banka şubelerine başvurarak girdiği gözlenmektedir. Son yıllarda işe girenler daha çok internet yoluyla başvuranlardan oluşur. Daha çok kişinin daha kolay ve hızlı bir şekilde başvurabilmesi açısından internetin önemi büyüktür.

3.2.8. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Kariyer İle İlgili Genel Kavramlar Hakkındaki Görüşleri

Tablo 15. “Kariyer tesadüfi bir olgudur.”

KARIYER TESADUFI BİR OLGUDUR		
	n	%
Tamamen Katılıyorum	3	2.3
Katılıyorum	16	12.2
Kararsızım	19	14.5
Katılmıyorum	71	54.2
Tamamen Katılmıyorum	22	16.8
Total	131	100.0

“Kariyer tesadüfi bir olgudur.” cümlesine ankete katılan kişilerin %54.2’si “Katılmıyorum”, %16.8’i ise “Tamamen Katılmıyorum” cevabını vermiştir. %14.5’lik kısım bu konuda kararsız kalmıştır. Geri kalan yaklaşık %14.5’lik kısım bu cümlenin doğru olduğunu düşünmektedir.

Genel olarak baktığımızda çoğunluğun kariyer ile ilgili olarak olumlu bir fikre sahip oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Çünkü kariyerin tesadüfi bir olgu olarak kabul edilmemesi, kariyerin kişinin denetiminde gelişebilmesi anlamını çıkarır. Kişi kariyerini, üzerinde etkin olduğu sürece istediği yöne doğru yönlendirebilir. Kişinin dışında kariyerine etki eden faktörler olsa da en büyük faktör kişinin kendisidir.

Bu cümlenin doğru olduğunu düşünen %14.5’lik kısmın kariyerleriyle ilgili yaşadıkları bir güvensizlik durumu olduğu sonucu çıkarılabilir. Çünkü kişiler buldukları yere kendi çabalarıyla değil de kendileri dışındaki etkenlerle geldiğini düşünmektedir. Kariyerleri üzerindeki denetimlerinin kendilerinde olmadığını düşündükleri sonucu çıkarılabilir.

Tablo 16. “Kariyer çoğunlukla bireyseldir.”

KARIYER COGUNLUKLA BIREYSELDİR

	n	%
Tamamen Katılıyorum	20	15.3
Katılıyorum	72	55.0
Kararsizim	16	12.2
Katılmıyorum	20	15.3
Tamamen Katılmıyorum	3	2.3
Total	131	100.0

“Kariyer çoğunlukla bireyseldir” cümlesine verilen cevapların %15.3’ü “Tamamen katılıyorum”, %55’inin de “Katılıyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Bu da ankete katılan kişilerin çoğunun kariyerleri üzerindeki denetimlerinin diğer faktörlerden çok daha etkin olduklarına inandıklarını göstermektedir.

%12.2’lik kısım bu cümleye kararsız kalmış, %15.3’ü “Katılmıyorum” cevabı verirken, %2.3’ü de “Tamamen Katılmıyorum” cevabı vermiştir. Bu da gösteriyor ki ankete katılan kişilerin bu kısmı ise kariyerlerinde kendilerinden çok kurumun ya da daha başka dış faktörlerin etkili olduğunu düşündükleri gözlenmektedir.

Tablo 17. “Bireyler kariyer süreçlerini kontrol edebilirler.”

BIREYLER KARIYER SURECLERINI KONTROL EDEBILIRLER

	n	%
Tamamen Katılıyorum	28	21.4
Katılıyorum	74	56.5
Kararsizim	13	9.9
Katılmıyorum	14	10.7
Tamamen Katılmıyorum	2	1.5
Total	131	100.0

“Bireyler kariyer süreçlerini kontrol edebilirler.” cümlesine verilen cevapların %21.4’ünün “Tamamen Katılıyorum”, %56.5’inin ise “Katılıyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Bu sonuçta gösteriyor ki ankete katılan kişilerin büyük çoğunluğunun yine yukarıda bahsettiğimiz gibi kariyerleri üzerindeki denetimlerinin yine kendilerine

ait olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu da kişilerin kariyerlerini yine kendilerinin yönlendirdiğine inandıkları anlamını taşır.

Geri kalan %9.9'luk kısım bu cümlede kararsız kalırken %10.7'lik kısım "Katılmıyorum", % 1.5'lik kısım "Tamamen Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Ankete katılan kesimin küçük bir kısmını oluşturan bu grup yine yukarıda bahsettiğimiz gibi kariyerlerinde kurumun ya da diğer faktörlerin daha fazla etkin olduğunu düşünmektedir. Böyle düşünen kişilerin kariyerleri için daha az çaba göstereceği açıktır, çünkü çabalarının etkisiz kalacağını düşünmektedirler.

Yapılan ki-kare sonucuna göre kişilerin medeni durumları ile kariyer süreçlerini kontrol edebilmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Pearson: chi-square: 17,03, df: 8, sig: 29). Yani, kişilerin kariyer süreçlerini kontrol edebilmeleri, medeni durumlarına göre farklılıklar göstermektedir.

Tablo 18. "Kariyer gelişimi sürekli yükselmeyi ifade eder."

KARIYER GELİSİMİ SUREKLI YUKSELMİYİ İFADE EDER

	n	%
Tamamen Katılıyorum	31	23.7
Katılıyorum	57	43.5
Kararsızım	12	9.2
Katılmıyorum	25	19.1
Tamamen Katılmıyorum	6	4.6
Total	131	100.0

"Kariyer gelişimi sürekli yükselmeyi ifade eder" cümlesine ankete katılanların %23.7'si "Tamamen Katılıyorum", %43.5'i ise "Katılıyorum" cevabı vermiştir. Buradan da şu sonucu çıkarabiliriz. Ankete katılan kişilerin çoğunluğunun kariyer gelişiminin sürekli yükselmeye gerçekleşeceğine inandıkları gözlenmektedir. Gelişimin göstergesinin sürekli yükselmek olduğunu düşünmeleri, sürekli yükselmek için çabalamaları anlamına gelmesi açısından olumlu bir düşüncedir, ama yükselme olmadan da gelişimin sağlanabileceğinden habersiz olmaları da yükselme olmadığı zaman onların gelişimleriyle ilgili umutsuz düşüncelere kapılmaları açısından olumsuz

sonuçlar doğurabilir. Kariyer gelişimi sadece dikey hareketliliği içermez bunun yanında bazı yatay hareketlilikler de kariyer gelişimini ifade eder.

Geri kalan %9.2'lik kısım bu cümleye kararsız kalırken, %19.1'i "Katılmıyorum, %4.6'sı ise "Tamamen Katılmıyorum" cevabını vermiştir. Bu cümleye katılmayan kişiler gelişimin sadece dikey hareketlilik olmadığını düşünen kişilerdir. Yani o anda buldukları eğitim sürecinin de onlar için bir gelişimi ifade ettiğinin farkındadırlar.

Tablo 19. "Kişinin kariyer hedefleri yöneticileriyle birlikte belirlendiği sürece gerçekleşebilir."

**KISININ KARIYER HEDEFLERİ YONETICILERIYLE BIRLIKTE
BELIRLENDIGI SURECE GERCEKLESEBILIR**

	n	%
Tamamen Katılıyorum	16	12.2
Katılıyorum	57	43.5
Kararsızım	25	19.1
Katılmıyorum	28	21.4
Tamamen Katılmıyorum	5	3.8
Total	131	100.0

"Kişinin kariyer hedefleri yöneticileriyle birlikte belirlendiği sürece gerçekleşebilir." cümlesine verilen cevapların %12.2'si "Tamamen Katılıyorum", %43.5'i "Katılıyorum" %19.1'i "Kararsızım", %21.4'ü "Katılmıyorum" ve %3.8'i ise "Tamamen Katılmıyorum" cevabını oluşturmaktadır.

Buradan anlaşıldığı üzere ankete katılanların çoğunluğu kariyer hedeflerinin kurum hedefleriyle bütünleştirildiği sürece gerçekleşebileceğini düşünmekte olduğu gözlenmektedir. Yöneticileriyle aynı amaca yönelik kişilerin hedeflerine ulaşmaları daha kolay olur.

Kişi yöneticilerinden bağımsız olarak hareket eder, sadece kendi kararları doğrultusunda çalışırsa, kariyer gelişimi için kurumundan gelecek olan desteği alamaz. Çünkü kurum çalışanların kariyer gelişimlerine destek verirken uzun vadede kendi amaçlarının gerçekleşmesini hedefler. Bu yüzden kişiler kariyer hedeflerini belirlerken kurumun hedeflerini de dikkate almalı ve yöneticileriyle birlikte karar vermeli. Ancak bu şekilde ortak amaca yönelik gelişim sağlanabilir.

Tablo 20. “Kariyer özel hayat hedefleriyle birlikte gerçekleştirilebilir.”

**KARIYER OZEL HAYAT HEDEFLERİYLE BİRLİKTE
GERÇEKLEŞEBİLİR**

	n	%
Tamamen Katılıyorum	21	16.0
Katılıyorum	58	44.3
Kararsızım	22	16.8
Katılmıyorum	25	19.1
Tamamen Katılmıyorum	5	3.8
Total	131	100.0

Ankete katılanların %16’sı “Kariyer özel hayat hedefleriyle gerçekleştirilebilir” cümlesine “Tamamen Katılıyorum”, %44.3’ü “Katılıyorum”, %16.8’i “Kararsızım”, %19.1’i “Katılmıyorum” ve %3.8’i de “Tamamen katılmıyorum” cevabını vermiştir. Geri kalan kısmın ise bu konuda biraz daha umutsuz olduğu açıktır.

Ankete katılanların yaklaşık %60’lık kısmı kariyer hedefleriyle özel hayat hedeflerinin bir arada gerçekleştirilebileceğine inanmaktadır. Sosyal hayatın iş hayatıyla bir arada götürülebileceğine inanan bu kesim için özel hayat ve iş hayatının birbiri için bir engel taşımadığını düşündükleri gözlenmektedir.

Kişilerin iş hayatı ile sosyal hayatı birbiriyle bağımsız değildir. Kişiler sadece iş hayatlarıyla ilgili hedefler değil sosyal hayatlarıyla ilgili hedefler de koyabilir. Bu yüzden iş ve sosyal hayatı ile ilgili hedeflerini birbiriyle uyumlu bir şekilde belirlediği ve yönlendirdiği sürece amacına ulaşabilir. Kişinin ilk olarak yaşamı boyunca kendisi için nelerin öncelikli geldiğini belirlemesi gerekir. İş hayatını her şeyden çok önemseyen bir kişinin sosyal hayatına fazla zaman ayırmasını beklemek yanlış olur. Ya da sosyal hayatı iş hayatından çok daha önemli olan kişilerin de sosyal hayatına zaman yaratma çabasının daha fazla olduğu gözlenebilir. Önemli olan kişilerin önceliklerini belirleyerek hayatını bu yönde planlamasıdır.

Tablo 21. “Kariyer hedefini gerçekleştirebilmek için özel hayat geri plana atılabilir.”

KARIYER HEDEFİNİ GERÇEKLESTİREBİLMEK İÇİN ÖZEL HAYAT GERİ PLANA ATILABİLİR

	n	%
Tamamen Katılıyorum	7	5.3
Katılıyorum	29	22.1
Kararsızım	26	19.8
Katılmıyorum	56	42.7
Tamamen Katılmıyorum	13	9.9
Total	131	100.0

“Kariyer hedefini gerçekleştirebilmek için özel hayat geri plana atılabilir.” cümlesine verilen cevapların %5.3’ü “Tamamen Katılıyorum”, %22.1’i “Katılıyorum” cevabını vermiştir. Bu kısmı oluşturan kişiler için iş hayatı özel hayattan daha önce geldiği gözlenmektedir. Gerek duyulduğunda özel hayatı ikinci plana atarak kariyer hedeflerine ilk sırayı verecekleri anlaşılmaktadır.

Geri kalan yaklaşık %52’lik kısım ise bunun tam tersini düşünmektedir. Ve özel hayatın iş hayatından daha önce geldiğini düşündükleri gözlenmektedir. %19.8’lik kısım ise bu konuda kararsız kalmıştır.

Yukarıda bahsettiğimiz gibi kişilerin öncelikleri birbirinden farklıdır ve iş hayatı daha önce gelen kişiler için bu cümle uygundur. Ama iş hayatının yanında sosyal hayatını da işi kadar önemseyen kişiler için bu cümle uygun değildir. Ankete katılanların çoğunun iş hayatının yanında özel hayatını da önemsedikleri ve değer verdikleri gözlenmektedir.

3.2.9. Mezuniyet Sonrası Kariyer Hazırlık Süreci

Tablo 22. Mezuniyet Sonrası Kariyer Hazırlık Sürecinde Yapılan Faaliyetler

**MEZUNİYET SONRASI KARIYER HAZIRLIK SURECİNDE YAPTIGINIZ
SIZCE EN ÖNEMLİ FAALİYET NEDİR**

	n	%
Dil Öğrenme	22	16.8
Bilgi Teknolojileri	14	10.7
Kişisel Gelişim	48	36.6
Meslek Kursları	12	9.2
Sınavlara Hazırlık Kursları	5	3.8
Diğer	15	11.5
Hepsi	15	11.5
Total	131	100.0

Ankete katılanların mezuniyet sonrasındaki yaptıkları en önemli faaliyetleri arasında ilk olarak %36.6'lık kısımla "Kişisel Gelişim" faaliyetleri gelmektedir. Arkasından "Dil öğrenme" faaliyetlerin de ağırlıkta olduğu gözlenmektedir. Bunlardan sonra ise anketi cevaplayanların "Bilgi Teknolojileri", "Meslek Kursları" ve en düşük oranla da "Sınavlara Hazırlık Kursları" gibi faaliyetlere katıldıkları gözlenmektedir. %11.5'i ise bu faaliyetlerin hepsini gerçekleştirmiş oldukları gözlenmektedir.

Kariyere hazırlık sürecinde kişiler hedefledikleri amaçlara yönelik bazı çalışmalarda bulunur. Bu çalışmalar arasında kişisel gelişim çalışmaları önemli bir yere sahiptir ve bu önem anket sonuçlarına da yansımıştır. Eğitim sürecini tamamlayan kişi, iş hayatına atılmadan önce eksik kalan yönlerini belirlemeli ve bu yönde gelişimine devam etmelidir. Kişisel gelişimin yanında dil öğrenme çabalarının da anket sonuçlarına yansıdığını görüyoruz. Küreselleşme arttıkça dil öğrenme çabalarının da arttığını görüyoruz. Çünkü şirketler artık dünya gelişmelerini takip ederek gelişimlere ayak uydurabilmek için dil eğitimi almış kişileri tercih etmektedirler. Meslek kursları ve sınavlara hazırlık kurslarına katılanların oranlarının diğerlerinden daha düşük olduğu görülmektedir. Çünkü bankacılık sektöründe bankalar işe aldıkları kişileri çalıştıkları bölüme göre kendileri eğitmekte ve destek vermektedir. Bu eğitimleri işe girmeden önce almak pek mümkün olmamaktadır.

3.2.10. Aldıkları Eğitimle Yaptıkları İşin Uyumu Hakkındaki Görüşleri

Tablo 23. Alınan Eğitimle Yapılan İşin Uyumu

ALDIGINIZ EGITIMLE YAPTIGINIZ ISIN UYUMLU OLDUGUNU DUSUNUYOR MUSUNUZ

	n	%
Evet	74	56.5
Hayir	20	15.3
Kismen	37	28.2
Total	131	100.0

Ankete katılanların %56.5'lik kısmı yani çoğunluğu yaptıkları işle aldıkları eğitimin uyumlu olduğunu düşünmektedir. Bu çoğunluk genelde Sosyal bölümlerden mezun olan kişileri oluşturmaktadır. %15.3'lük kısım ise aldıkları eğitimin uyumsuz olduğunu düşünmektedir. Bu kişilerde genelde sosyal bölümler dışında fen bölümleri, beden eğitimi fakülteleri ve eğitim fakültelerinden mezun olanlardır. Geri kalan %28.2'lik kısım ise aldıkları eğitimle yaptıkları işin kısmen uyumlu olduğunu düşünmektedir.

3.2.11. İyi bir Kariyer İçin Yapılan Faaliyet

Tablo 24. İyi bir Kariyer için Yapılanlar

IYI BIR KARIYER ICIN NELER YAPTINIZ

	n	%
İyi Bir Eğitim Aldım	51	38.9
İs Alanlarıyla İlgili Kitaplar Okudum	17	13.0
Dusundugum İs Alanlarında Staj Yaptım	24	18.3
Kurs ve Seminerlere Katıldım	12	9.2
Gerekli Yabancı Dil Eğitimi Aldım	7	5.3
Hepsi	16	12.2
Diğer	4	3.1
Total	131	100.0

Ankete katılanların %38.9'u iyi bir kariyer için iyi bir eğitim aldıklarını düşünürken, %18.3'ünün ise düşündüğü iş alanlarıyla ilgili staj yaptığı gözlenmektedir. %13'ü iş alanlarıyla ilgili kitaplar okurken, %9.2'si ise kurs ve seminerlere katılmıştır. %5.3'lük kesim ise gerekli yabancı dil eğitimini almıştır. Geri kalan %12.2'lik kısım ise bu faaliyetlerin hepsini gerçekleştirdiğini belirtmektedir.

Görüldüğü üzere iyi bir kariyer için en yüksek oranda iyi bir eğitim alınması ilk sırada gelmektedir. Günümüzde artık iyi bir kariyer için lise eğitimi yeterli olmamaktadır. Üniversite eğitimi kariyerin temelini oluşturan önemli unsurlardan biridir. Artık günümüzde üniversite mezunlarının sayısı arttıkça, mezunlar arasındaki rekabet de artmaktadır. Aldığı eğitimin iyi bir kariyer için yeterli olmadığını düşünenler ise diğer faaliyetleri daha önemli görmüşlerdir.

Yapılan ki-kare sonucuna göre iyi bir kariyer için yapılanlar ile toplam çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Pearson: chi- square: 37.893 df:18, sig:004). Yani, kişilerin iyi bir kariyer için yaptıkları faaliyetler toplam çalışma sürelerine göre farklılıklar göstermektedir.

3.2.12. Kendini Tanıma Dönemi

Tablo 25. Kendini Tanıma Döneminde Yapılanlar

KARIYER BASLANGIC ASAMASINDAN ILKI OLAN KENDINI TANIMA DONEMINDE NE YAPTINIZ

	n	%
Zihinsel Tercihlerimi Belirledim	11	8.4
Bilgi ve Ogrenme Tarzimi Anladim	12	9.2
Kisiligimi ve Tercihlerimi Anladim	47	35.9
Degerlerimi Belirledim	18	13.7
Beceri ve Basarilarimi Belirledim	30	22.9
Ilgili Alanlarimi Fark Ettim	13	9.9
Total	131	100.0

Kariyere başlangıç aşamasının ilki olan Kendini Tanıma döneminde ankete katılanların %36'sının kişiliğini ve tercihlerini belirlediği, %22.9'luk kısmın ise beceri ve başarılarını belirlediği gözlenmektedir. Ağırlıklı olarak verilen bu cevaplar ankete katılanların daha çok kişilik tercihleri ile beceri ve başarılarının üstünde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Geriye kalan kişiler ise zihinsel tercihleri, bilgi ve öğrenme tarzı, değerleri ve ilgi alanları üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir.

Kişiler bu dönemde çok önemli kararlar alırlar, gelecekle ilgili tercihlerini belirler, nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmadıklarını gözden geçirirler. Bu dönemde alınan kararlar uzun vadeli kararlar olarak değerlendirilebilir. Yanlış tercihler ileride yanlış iş seçimlerine ve iş doyumsuzluğuna sebep olabilir.

3.2.13. Kişisel ve Mesleki Yetkinlik ve Yeterlilikleri

Tablo 26. Sahip Olunan Kişisel ve Mesleki Yetkinlikler Hakkında Düşünülenler

SAHIP OLDUGUNUZ KISISEL VE MESLEKI YETKINLIK VE YETERLILIKLERINIZ HAKKINDA NE DUSUNUYORSUNUZ

	n	%
Yeterli Oldugumu Dusunuyorum	22	16.8
Yetersiz Oldugum Yonlerim Var	13	9.9
Yeterli ama Gelistirmeye Devam Etmeliyim	44	33.6
Yetersiz Oldugum Yonlerimi Belirlemeye ve Gelistirmeye Calisiyorum	52	39.7
Total	131	100.0

Bu sorudaki asıl amaç kişilerin yetkinlikleri ve yeterlilikleri hakkında ne kadar farkında olduklarının ölçülmesidir. Ankete katılanların %39.7'sinin yetersiz oldukları yönlerini belirlemeye ve geliştirmeye çalışmakta olduğu gözlenmektedir. Bu sonuç kişilerin kişisel ve mesleki yetkinlikleri ve yeterlilikleri hakkındaki farkında olma oranının düşük olduğunu göstermektedir. Bunun yanında geri kalan kısmın yeterlilikleri ve yetkinlikleri hakkında farkında olma oranları daha yüksektir.

3.2.14. İş Bulma Çabaları ve Faaliyetleri

Tablo 27. İş Bulma Çabaları ve İş İlişkileri Olarak Yapılanlar

İS BULMA CABALARI VE İS İLİSKİLERİ OLARAK
YAPTIKLARINIZDAN UYGUN OLANI İSARETLEYİNİZ

	n	%
İs Arastirmasi Yaptim	31	23.7
İs Gorusmeleri Yaptim	37	28.2
İs Gorusmesinde Karsilasabilecegim Sorulara Cevap Verme Yetenegimi Gelistirdim	10	7.6
Ozgecmis ve Basvuru Mektubu Yazdim	26	19.8
Benden Istenen Becerileri Degerlendirdim	6	4.6
Hepsi	21	16.0
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin iş bulma çabaları arasında en çok yaptığı faaliyetler %28.2 oranıyla iş görüşmeleri, %23.7 oranıyla iş araştırmaları, %19, 8 oranıyla da özgeçmiş ve başvuru mektubu hazırlama faaliyetlerinin yer aldığı görülmektedir. Bunları takip eden faaliyetler ise iş görüşmesinde karşılaşılabilecek sorulara cevap verme yeteneğini geliştirme ve istenen becerileri değerlendirme faaliyetleridir. %16 lık kısım ise bu faaliyetlerin hepsini gerçekleştirmiştir.

İş bulma çabaları arasındaki bu faaliyetlerin hepsinin gerçekleştirilmesi bu çabaların sonuca ulaşması açısından çok önemlidir. Çünkü kişiler sadece özgeçmiş hazırlayarak iş araştırması ve iş görüşmesi yaparak sonuca ulaşamayabilir. Bunların yanında istenen becerileri değerlendirip bu yönde gelişimini sağlamaya çalışırsa ayrıca sorulan sorulara cevap verme yeteneğini geliştirirse istediği sonuca varma olanağı daha yüksek olur.

3.2.15. Kariyer Hedeflerini Belirleme

Tablo 28. Kariyer Hedeflerinin Belirlenme Zamanı

KARIYER HEDEFLERİNİZİ NE ZAMAN BELİRLERİNİZ		
	n	%
Lise Yıllarında	26	19.8
Üniversite Yıllarında	60	45.8
Üniversiteden Mezun Olduktan Sonra	38	29.0
İş Bulduktan Sonra	7	5.3
Total	131	100.0

Ankete katılan kişilerin kariyer hedeflerinin çoğunluklu olarak %45.8 oranında üniversite yıllarında belirlediği görülmektedir. %29'luk kısmı ise üniversiteden mezun olduktan sonra belirlemiştir. Geri kalan kısmın % 19.8'inin lise yıllarında, %5.3'ünün ise iş bulduktan sonra belirlediği gözlenmektedir.

Kişiler çoğunlukla eğitim yıllarında kariyerleriyle ilgili kararlar alırlar. Lise yıllarında bazı tercihlerini belirleyen kişiler bu tercihlere yönelik üniversite eğitimini alır ve bu yönde iş ararlar. Anket sonuçlarına göre kişilerin çoğu hedeflerini üniversite yıllarında ve üniversiteden mezun olduktan sonra belirlemişlerdir. Bunun en önemli sebepleri arasında kişilerin üniversite yıllarında kendileriyle ilgili ve mesleklerle ilgili olarak daha detaylı bilgilere kavuşmasıdır.

Yapılan ki- kare testi sonucuna göre cinsiyet ile kariyer hedeflerinin belirlenmesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Pearson chi-square:9,37,df,3 sig:025). Yani kariyer hedeflerinin belirlenmesi açısından kadın ve erkekler arasında bir farklılık bulunmaktadır.

Meslek Araştırması

Tablo 29. Meslek Araştırma Kapsamında Yapılanlar

**KARIYER HEDEFLERİNİZİ BELİRLEME SURECİNDE MESLEK
ARASTIRMASI KAPSAMINDA NELER YAPTINIZ**

	n	%
Bilgi Arastirmasi ve Gorusmesi Yaptim	31	23.7
Dunyadaki Egilimleri ve Gelistmeleri Takip Ettim	11	8.4
Sosyal Calismalar Yaptim	5	3.8
Golge Islerde Calistim, Deneyim Kazandim	17	13.0
Kisisel Kariyer Hedeflerimi Belirledim	58	44.3
Diger	9	6.9
Total	131	100.0

Kariyer hedeflerini belirleme sürecinde meslek araştırması kapsamında ankete katılan kişilerin %44.3'ü kişisel kariyer hedeflerini belirlediği, %23.7'sinin ise bilgi araştırması ve görüşmeleri yaptığı gözlenmektedir. Geri kalan kısmının ise çok daha az oranlarla sosyal çalışmalar yaptığı, dünyadaki çalışmalarını ve eğilimleri takip ettiği, gölge işlerde çalışıp deneyim kazandığını görmekteyiz.

Kariyer hedefleri belirleme süreci içerisinde kişiler hedeflerine yönelik bazı çalışmalar yaparak hedefleri netleştirme ve karar aşamasını tamamlama çabalarında bulunabilirler. Bu çalışmalar daha çok kişinin ilgi alanları ve yöneleceği mesleklerle ilgili olarak yaptıkları bilgi araştırmaları ve görüşmeleri, bunun yanında mesleklerle ilgili olarak dünyadaki eğilimleri ve gelişmeleri takip etme, sosyal çalışmalara katılma ve meslekle ilgili olarak gölge işlerde çalışarak deneyim kazanmak gibi çalışmalar şeklinde olabilir.

Ankete katılanların ağırlıklı olarak bu süreçte sadece kariyer hedeflerini belirlediklerini ve bu hedeflerle ilgili olarak başka çalışmalar yapmadığını görüyoruz. Bu süreci yukarıda saydığımız çalışmalarla birlikte zenginleştirerek daha sağlıklı karar almak kariyer hedeflerini daha net ve kişiye uygun olarak belirlemek açısından önemlidir.

3.2.16. Hedefleri Belirlemede En Önemli Kriter

Tablo 30. Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesinde En Önemli Kriterler

**BU KRITERLERDEN SIZIN KARIYER HEDEFİNİZ İÇİN İLK SIRADA
HANGİSİ GELİR**

	n	%
Yeteneklerime Uygun Hedefler	49	37.4
Kişisel Gelişim Fırsatı	31	23.7
Daha Yüksek Statü	18	13.7
Çevresel Faktörler	4	3.1
Yüksek Ücret	6	4.6
Sosyal Güvenlik \ İş Güvenliği	10	7.6
Saygınlık	13	9.9
Total	131	100.0

“Kariyer hedeflerinizi belirlemede en önemli kriter hangisidir?” sorusuna verilen cevapların %37.4’ü yeteneklerime uygun hedefler yanıtını verirken %23.7’si kişisel gelişim fırsatı cevabı vermiştir.

Geride kalan kısım ise düşük oranlarla daha yüksek statü, yüksek ücret, saygınlık, çevresel faktörler ve sosyal güvenlik, iş güvenliği cevaplarını vermiştir.

Kişilerin sosyal hayatı ve iş hayatıyla ilgili olarak öncelikleri birbirinden farklı olabilir. Bu farklılıklar sebebiyle kişiler hedeflerini belirlerken kendileri için öncelikli olan kriter ya da kriterlere göre hedeflerini belirler. Anket sonuçlarına baktığımızda ankete katılan kişilerin daha çok yeteneklerine uygun hedefler üzerinde durduğunu görüyoruz. Kişisel gelişim fırsatı da üzerinde durulan cevaplar arasında yer almaktadır. Bu cevaplar bize artık günümüzde kişilerin maddi ihtiyaçlardan çok kişisel olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacının daha ön planda geldiğini göstermektedir. Kişi çalıştığı süre içerisinde sadece para kazanmak için değil o işte başarılı olabilme ve yükselebilmek ihtiyacı duymaktadır. Bu ihtiyacı karşılayabilen kişilerin motivasyonunun ve iş doyumunun yüksek olması beklenir. Bu kişilerden beklenen verimlilik düzeyi de bu ihtiyacın karşılanma oranına bağlıdır.

3.2.17. Çalıştığınız İş Alanıyla İlgili Araştırdığınız Kriter

Tablo 31. Çalışılan İş Alanı Seçilmeden Önce Araştırılan Kriterler

CALISTIGINIZ IS ALANINI SECME DEN ONCE BU IS ALANI YLA
ILGILI EN COK HANGI KRITER HAKKINDA BILGI ARASTIRMASI
YAPTINIZ

	n	%
Istene n Beceriler	19	14.5
İlerleme Olanakları	46	35.1
Görev ve Sorumluluklar	25	19.1
İlgili Meslekler	2	1.5
Çalışma Koşulları	21	16.0
Mesleğin Geleceği	14	10.7
Mesleğin Gelir Düzeyi	4	3.1
Total	131	100.0

Ankete katılanların %35.1'i çalıştıkları iş alanıyla ilgili olarak ilerleme olanaklarını araştırmıştır. %19.1'i ise görev ve sorumlulukları araştırmıştır.

Geri kalan kısım ise düşük oranlarla işin istene n becerilerini, ilgili mesleklerini, çalışma koşullarını, mesleğin geleceğini ve mesleğin gelir düzeyini araştırmıştır.

Yukarıda bahsettiğimiz gibi burada da ankete katılan kişilerin daha çok kendini gerçekleştirme ihtiyacının üzerinde durduğunu görmekteyiz. İlerleme olanaklarını yakalayan kişilerin kuruma bağlılığı ve güveni artar. Kurum da yetiştirdiği ve geliştirdiği elemanlarını kaybetme riskini azaltarak kalifiye elemanları elinde tutar. Kurum içi terfilerin yaygın olduğu bir kurumda çalışanlar, emeklerinin ve çabalarının bir gün mutlaka değerlendirileceğini bilir ve kuruma daha bağlı olarak çalışır. Kurum sadakati ve güveni artar. Ankete katılan kişilerde de bu beklentinin yüksek olduğu görülüyor.

3.2.18. Araştırılan Kriterlere Hangi Yöntemlerle Ulaşıldı

Tablo 32. Araştırılan Kriterlere Ulaşmak için Kullanılan Yöntemler

12. SORUDA SECTİGİNİZ KRİTERLERE HANGİ YÖNTEMLE ULASTINIZ

	n	%
Danışmanlık Kuruluşlarından	9	6.9
Gelir Araştırmalarından	7	5.3
Mesleki Dergilerden	20	15.3
Mesleki Kuruluşlardan ve Uyelerinden	25	19.1
İnternetten	31	23.7
Üniversitelerden	5	3.8
Meslek İçindeki Dostlardan ve Arkadaşlardan	34	26.0
Total	131	100.0

Ankete katılanların %26'sı meslek içindeki dost ve arkadaşlarından ulaşırken, %23.7'si bu kriterler internet yoluyla ulaşmıştır.

Geri kalan kısım ise düşük oranlarla danışmanlık kuruluşlarından, gelir araştırmalarından, mesleki dergilerden ve üniversitelerden ulaşmıştır.

Anket sonuçlarından da gördüğümüz gibi internetin yaygınlaşmasıyla birlikte internetin ulaştığı kişilerin ve internetten ulaşılan bilgilerin ne kadar kapsamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bunun yanında meslek içi çalışanların da meslekler hakkında bilgi ve önyargı oluşmasındaki yerinin çok önemli olduğunu görüyoruz. Mesleğinden memnun olan kişilerin sadece kuruma bağlılığın artması gibi yararlarının yanında kurumun çevrelerine tanıtımı açısından da önemli etkisi bulunmaktadır.

3.2.19. Kariyer Hedeflerinizi Belirlerken Hangi Sorunlar Çıktı?

Tablo 33. Kariyer Hedeflerini Belirlerken Karşılaşılan Sorunlar

KARIYER HEDEFLERİNİZİ BELİRLERKEN KARSINIZA HANGİ SORUNLAR ÇIKTI		
	n	%
Basarisizlik Korkusu	20	15.3
Güvensizlik	9	6.9
Bilgi Azligi	39	29.8
Isteksizlik	5	3.8
Cevre Hakkında	20	15.3
Bilgi Yetersizligi		
Hiçbiri	38	29.0
Total	131	100.0

Bu soruya ankete katılanların %29.8'i bilgi azlığı, %15.3'ü başarısızlık korkusu ve yine %15.3'ü çevre hakkında bilgi yetersizliği cevabını vermiştir.

Geride kalan kısım düşük oranlarla güvensizlik ve isteksizlik cevaplarını verirken %29'lük kısmın da hiçbir sorunla karşılaşmadığını görmekteyiz.

Kariyer hedeflerini belirleme sürecinde kişilerin karşısına bazı sorunlar çıkabilir. Ankete katılanların karşısına çıkan sorunlar arasında en çok bilgi azlığı sorunuyla karşı karşıya kaldığını görmekteyiz. Bunun en önemli sebebi kişiler mesleklerle ve ilgili alanlarıyla ilgili olarak ne kadar araştırma ve görüşme yaparsa yapsın, en doğru bilgi o meslekte çalışıldı zaman alınabilir. Teorik olarak ya da araştırma olarak bilgi edinilmeye çalışılsa da iş en çok iş yerinde öğrenilir. Bunun yanında başarısızlık korkusu ve çevre hakkında bilgi yetersizliği gibi sorunların da ankete katılanlar arasında çok yaşandığını görmekteyiz.

Yapılan ki-kare testi sonucuna göre kariyer hedeflerini belirlerken kişilerin karşısına çıkan sorunlar ile cinsiyet arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Pearson chi-square: 12,331, df:5, sig: 031). Yani kariyer hedeflerinin belirlenmesinde kadın ve erkekler arasında bir fark bulunmaktadır.

3.2.20. Kısa Vadede Kariyer İle İlgili Amacınız

Tablo 34. Kısa Vadedeki Kariyer Amaçları

KISA VADEDE KARIYERLE İLGİLİ AMACINIZ NEDİR		
	n	%
Görev Alanıyla İlgili Geliştirici Yurt İçi Çalışmalara Katılmak	92	70.2
Görev Alanıyla İlgili Geliştirici Yurt Dışı Çalışmalara Katılmak	23	17.6
Alanıyla İlgili Master / Doktora Çalışmalarına Katılmak	13	9.9
Bir Amacım Yok	3	2.3
Total	131	100.0

Ankete katılanların %70.2'si görev alanıyla ilgili geliştirici yurt içi çalışmalara katılmayı amaçlamaktadır. Geri kalan kısım ise yurt dışı çalışmalar ya da master/doktora düşünmektedir.

Ankete katılanların %97'lik gibi büyük bir kısmının görev alanıyla ilgili bir amacının olduğunu görmekteyiz. Bu da bu kişilerin kariyerleriyle ilgili bir planlama yaptıklarının göstergesidir. Bu planlamalar içinde birinci sırada görev alanıyla ilgili geliştirici yurt içi çalışmalara katılmak gelmektedir. Bunun yanında yurt dışı çalışmalar ve master doktora çalışmaları da bu amaçları takip etmektedir. Bu da bu kişilerin gelişimlerine devam etmek istediklerinin bir göstergesidir.

3.2.21. Uzun Vadede Kariyer İle İlgili Amacınız

Tablo 35. Uzun Vadedeki Kariyer Amaçları

UZUN VADEDE KARIYERLE İLGİLİ AMACINIZ NEDİR		
	n	%
Bulduğum Konumdan Daha Üst Bir Konuma Gecmek	108	82.4
Bulduğum Görev Alanını Değiştirmek	13	9.9
Daha İyi İmkanlar Veren Başka Bir Alana Gecmek	10	7.6
Total	131	100.0

Ankete katılanların %82.4'ü bulunduğu konumdan daha üst bir konuma geçmeyi amaçlamaktadır.

Geri kalan kısım ise bulunduğu görev alanını değiştirmek ya da daha iyi imkanlar veren başka bir alana geçmek fikrindedirler.

Ankete katılanların büyük kısmının yükselme ve ilerleme isteği içinde bulunduğunu görmekteyiz. Kendini geliştirme, gerçekleştirme, saygınlık ve statü ihtiyacının bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kişilerin kurumda kalma sürelerinin daha uzun olması beklenmektedir, çünkü kurumdaki beklentileri vardır.

Geri kalan kısım ise şu anda çalıştığı konumdan ve işyerinden pek memnun olmayan kısmı kapsamaktadır. Bu kişilerin iş yerinde kalma sürelerinin pek uzun olmaması beklenebilir.

3.2.22. Kariyer Hedefleri İçin Gerekli Unsurlar

Tablo 36. Kariyer Hedeflerinin Gerçekleştirilebilmesi için Gerekli Unsurlar

KARIYER HEDEFLERİ GERÇEKLESTİREBİLMESİ İÇİN GEREKLİ OLAN UNSURLAR

	n	%
İnsan İlişkileri	19	14.5
Çalışkan / Verimli Olmak	29	22.1
Yaratıcı Olmak	9	6.9
İngilizce Eğitimi	3	2.3
Tahsil	4	3.1
Fırsatları Değerlendirebilmek	19	14.5
Başarı Hırsı	11	8.4
Tecrübe	2	1.5
Kişiliğinin Gelişimi İçin Çabalamak	7	5.3
Dis Görünümü	2	1.5
Hepsi	26	19.8
Total	131	100.0

Ankete katılanların %22.1'i çalışkan ve verimli olmak, %14.5'i insan ilişkileri ve yine %14.5'i ise fırsatları değerlendirebilmek cevabını vermiştir.

Geri kalan kısım ise insan ilişkileri, yaratıcı olmak, İngilizce eğitimi, başarı hırsı, tecrübe, kişiliğin gelişimi için çabalamak ve dış görünümü cevaplarını vermişlerdir.

Sonuçlardan anlaşıldığı ankete katılan kişiler hedeflerini ulaşabilmek için çalışkan/verimli olmanın önemli olduğunu düşünmektedir. Verimli olmak kurum hedeflerinin gerçekleşmesi açısından da çok önemlidir. Çünkü çok çalışan değil verimli çalışan kişilerin kuruma faydası daha büyük olur. Ayrıca bunun yanında insan ilişkilerinin de önemli olduğu ankete katılanlar arasında vurgulanmıştır. Bankacılık sektörü kurum dışı insanlarla fazla ilişkili olan bir sektördür, yani hizmet sektörüdür. Bu yüzden insan ilişkileri bu sektörde önemli bir yere sahiptir. Bankanın ürünleri ne kadar iyi olursa olsun diğerlerinden farkını çalışanların farkı ve ilişkileri oluşturur. Çünkü bankanın dışla yansıyan yüzü çalışanlarıdır. İnsan ilişkilerinin yanında ankete katılanlar açısından fırsatları değerlendirebilmek de hedeflerini gerçekleştirebilmek

için önemli görülmüştür. Bu da kişilerin hedeflerine yönelik fırsatlara ne kadar duyarlı olduğuna bağlıdır.

Yapılan ki kare testi sonucuna göre cinsiyet ile kariyer hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi açısından gerekli olan unsurlar arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Pearson chi-square: 23,557, df:10, sig: 025). Yani kariyer hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan unsurlar açısından kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.2.23. Hedefleriniz sizce hangi koşulda gerçekleşir?

Tablo 37. Kariyer Hedeflerinin Gerçekleştirilebilmesi için Gerekli Koşullar

**KARIYER HEDEFLERİNİZ SIZCE HANGİ KOSULDA
GERCEKLESEBİLİR**

	n	%
Hedeflerim Kisisel Denetimim Cercevesinde Gerceklesebilir	27	20.6
Hedeflerim Sadece Calistigim Kurumun Denetiminde Gerceklesebilir	17	13.0
Hedeflerim Kurumun Hedefleriyle Butunlestigi Surece Gerceklesebilir	87	66.4
Total	131	100.0

Ankete katılanların %66.4'ü bu soruya kurumun hedefleriyle bütünleştiği sürece gerçekleşir demiştir.

Geri kalan kısım ise bireyin denetiminde veya kurumun denetiminde cevabını vermiştir.

Ankete katılanların çoğunluğunun kişisel hedeflerinin ile kurumun hedefleriyle bütünleşerek gerçekleşeceğini düşünmesi hem kurum hem de kişi için daha iyi sonuçlar alması açısından önemlidir. Çünkü kişi kurumdan bağımsız olarak hedefler belirler ve kendi hedeflerine yönelik çalışırsa kuruma olan katkısı azalır ve kurumun da ona ilerleme olanakları vermesi zorlaşır. Önemli olan kişinin hedeflerinin kurumla bütünleştirilmesidir. Burada yöneticilerin de görevi büyüktür. Çalışanlarıyla iletişimi

açık olan bir yöneticinin, çalışanlarının hedefleriyle ilgili olması hedeflerin bütünüleşmemesi gibi bir sorunun oluşmasına engel olabilir.

Ankete katılanlarının geri kalanının bir kısmı hedeflerin sadece bireyin denetiminde gerçekleşeceğini düşünmesi ise kurumun katkısını ve kurumun kariyer yönetimi politikalarını pek önemli bulmadığını göstermektedir. Bireyin hedefler üzerindeki denetimi çok önemlidir ama kurumunda hedeflere yönelik olarak vereceği destekler de kişiye yardımcı olur.

Ankete katılanların bir kısmı ise hedeflerin sadece kurumun denetiminde olduğunu düşünürken kurum- çalışan arasındaki iletişim konusunda umutsuz olduğu fikrine kapıldığını düşünülebilir. Anket uygulaması sırasında yapılan yüz yüze görüşmelerde bazı çalışanların bu konuda çok kesin fikirleri olduğu anlaşılmıştır. Kişinin çabasının kurum herhangi bir olanak öngörmedikçe boşa gideceğini düşünen kişilere rastlanmıştır.

3.2.24. Kariyerin Gerçekleşmesinde Karşısına Çıkabilecek Engeller

Tablo 38. Kariyer Hedeflerinin Gerçekleştirilmesinde Karşılaşılabilecek Engeller

HANGISI YA DA HANGİLERİ KİSİNİN KARIYERİNİ
GERÇEKLEŞTİRMESİNDE KARŞISINA ÇIKABİLECEK EN
ÖNEMLİ ENGELDİR

	n	%
Ailesi	8	6.1
Kisinin Kendisi	58	44.3
Kurumsal Yapı	21	16.0
Yönetici	38	29.0
İş Arkadaşları	6	4.6
Total	131	100.0

Ankete katılanların %44.3'ü bu soruya kişinin kendisi demiştir. Geri kalan kısmı ailesi, kurumsal yapı, yönetici ve iş arkadaşları demiştir.

Ankete katılanların çoğunun kariyeriyle ilgili olarak karşısına çıkabilecek en önemli engeli kendisi olarak görmektedir. Buradan kişinin hedeflere yönelik olarak çalışmalarının çabasının ne kadar önemli bir yere sahip olduğu görmekteyiz. Çünkü

çevresel faktörler ne kadar elverişli olursa olsun kişinin kendisi istemezse, hedeflere yönelik girişimlerde bulunmazsa hedeflere ulaşmak çok zorlaşır.

Kişinin kendisinin bir engel oluşturmasının yanında anket cevapları arasında yöneticinin de hedefler için bir engel oluşturduğu cevabının yoğunlaştığını görmekteyiz. Bazı yöneticiler astlarına destek olarak, onların gelişimleri konusunda yönlendirirken, iletişim eksikliği ve liderlik vasıfları yeterli olmayan yöneticilerin de astlarına bir engel oluşturması kaçınılmazdır. Yöneticilerin dışında kurumsal yapının da kişiler için bir engel oluşturması ankete katılanlar açısından beklenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumlar için yeni yönetim tekniklerinden birini ifade eder. Bu yeni teknik personel yönetiminden farklı olarak çalışanların iş ve kurumla olan ilişkisi üzerinde durur. Sorunlarıyla ilgilenir. Çalışanların memnuniyetini arttırmaya çalışır.

Çalışanların performansını arttırmak için, çalışanın ihtiyaçlarına yönelik motivasyonlarının artmasını sağlayacak bazı imkanlar yaratılmalıdır. Bu ihtiyaçlar insandan insana farklılık göstereceği gibi zamandan zamana da farklılık gösterebilir. Burada asıl önemli olan kişilerin beklentilerinin belirlenerek o yönde teşvik edilmesinin sağlanmasıdır.

Kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları kurum tarafından desteklendiği sürece kişi hedeflerine ulaşma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamış olacaktır. Kurumun ortak bir amacı vardır ama kişilerin amacı farklılıklar içerir. Kişiliklerine, yetenek ve becerilerine, ilgi alanlarına ve isteklerine göre kişilere farklı desteklerde bulunulabilir. Bazı kişilerin beceri ve yetenekleri için bazı kısımlarında yetersiz kalabilir. Kurumun bu tip çalışanlarını geri kazanması hem kişi açısından hem de kurum açısından fayda sağlar. Kişinin işe bağlanmasının yanında kurumun da vasıflı eleman ihtiyacı karşılanmış olur.

Kurumlar çalışanların kariyer yönetimi ve geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırımların kısa vadede gereksiz olduğunu düşünebilir. Ama kısa vadedeki iyi sonuçlarının yanında uzun vadede de kuruma birçok katkısı vardır. Örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması yanında bireylerin örgüt içinde gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı eleman gücünü şimdiden şekillendirmeyi sağlar. Kariyerini geliştirmeyi ve yükseltmeyi hedefleyen çalışanlara kurum tarafından teşvik ve destek verir ve rehberlik eder. Örgüt çapında iş başarısını sağlar. Personele kariyer hedefleri doğrultusunda ve kurumun öngördüğü çalışanlarına eğitim verir, başarı gösteremeyen çalışanlarını da işe kazandırır. Personelin kendini tanımlamasını ve bu tanımlamaya göre iş için bilgi ve beceri gereksinimlerini belirlemesine yardımcı olarak, gerçekçi olmayan beklentilerden korur. Örgüt içinde sürekli bir iletişim ağı

kurar. Bireyin işten aldığı doyumunu ve tatmini arttırarak bireyin örgütte kalma süresini arttırır.

Kariyer planlaması da hem bireye hem de kuruma yöneliktir. Kurum kişiye organizasyon içindeki kariyer yollarını sunarak bireye yetenekleri ve hedefleri doğrultusunda ilerleme ve kendini geliştirme imkanı sağlar.

Planlama tek taraflı olmamalıdır. Kurum planlarını yaparken kişinin istek ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Aynı şekilde kişi de kariyer planlaması yaparken sadece kendi hedefleri doğrultusunda değil, kurumun hedeflerini de göz önünde bulundurarak planlarını yapmalıdır.

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar oldukça önemlidir. Bu faydaları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Kişilerin kurumdan ne beklediği öğrenilerek, kişilere gelişim fırsatı tanınır.
- Örgütsel sadakati oluşturur.
- Açık kadrolar için yetenekli eleman seçer ve örgütsel yedekleme olanağı yaratır. Bireyin örgütte kalmasını sağlar.
- Performans değerlendirmesi sonucunda eşit işe eşit ücret ödenmesine olanak sağlar.
- Sadece dikey hareketlilik ile değil yatay hareketlerle de kişinin gelişmesine yardımcı olur.
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılar.
- İşe giriş ve çıkışları azaltarak yeni işe girenlerin yetiştirilmesi masraflarından tasarruf eder.
- Çalışanları motive eder ve ilerlemelerini sağlar.
- Performansı düşen ve yetersiz kalan çalışanları tekrar işe kazandırır.

- Çalışanların kurum ile ilgili yüksek beklentilerin oluşmasını önleyerek hayal kırıklığına düşmelerini önler.

Kariyer planlaması ve yönetiminde kurum, bireyin hedeflerini kurumun hedefleriyle bütünleştirerek bireye gelişimde katkı sağlar.

Kariyer planlaması sadece iş yaşamına geçişle başlamaz. Kişiler eğitim yılları boyunca ya da daha da erken yıllarda hayatları ve gelecekleriyle ilgili planlar yapabilir kendine hedefler belirleyebilir.

Kariyer hedeflerinin oluşum sürecinde bu hedefleri belirleyen bazı süreçler ve faktörler vardır. Kişi kişisel kariyer planlaması sürecinde öncelikle kendini tanıma sürecini tamamlamalıdır. Yeteneklerini, becerilerini, ilgilerini ve tavırlarını ortaya çıkarmalı, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelidir

Bunlardan sonra zihinsel tercihlerine yönelmeli ve hangi konulara yatkın olduğunu, hangi konulardan sıkıldığını belirlemelidir. (Öner, 2000)

Kişiliğini ve davranışlarını anlamalı, değişik koşullarda, stresli ortamlarda, riskli bir işte veya kaos dönemlerinde nasıl davranışlar sergilediğini ve diğer insanlardan farklarını belirlemelidir.

Becerilerini ve başarılarını belirlemeli, başarısızlıklarına önlemler almalıdır.

Bilgi ve öğrenme tarzını anlamalı, neyi bildiğini neyi bilmediğini belirlemeli, neye ihtiyacı olduğu konusunda bilinçli olmalıdır.

Ve değerlerini bilmeli, yaşamın amacında nelerin öncelikli olduğu nelerin arka plana atılabileceği konusunda fikirlerini netleştirmelidir.

Meslek araştırması kapsamında ise kişilerin yine bazı önemli faaliyetlerde bulunması gerekir. Meslekler hakkında bilgi araştırması yapmalı, gerektiğinde görüşmeler yapmalıdır. Hedeflediği ve belirlediği meslek grubu içinde staj dönemlerine katılarak ya da bazı alt pozisyonlarda çalışarak işi öğrenme ve iş hakkında bilgi edinme yoluna gitmelidir. Bunların yanında belirlediği meslekle ilgili gelişmeleri ve mesleğin geleceği konusunda bilgi araştırması yapmalıdır.

Bu süreçte mesleklerle ilgili sosyal çalışmalara da katılarak insan ilişkilerini ve iletişim becerilerini geliştirmelidir.

Bireyler bu faaliyetleri gerçekleştirdiği sürece kariyer hedeflerini daha sağlıklı belirlerler. Sonradan oluşabilecek hayal kırıklıkları ve sürprizler önceden engellenmiş olur. Kişi aldığı eğitim sonunda hayata atılırken önemli kararlar verir. Bu kararları verirken belirlediği meslek onun için öncelikli kriterleri gerçekleştiriyor olmalıdır. Bazı kişiler yeteneklerine uygun olan mesleği tercih ederken bazıları daha yüksek statü, daha yüksek ücret ya da saygınlık kriterleri üzerinden tercih yapabilir. .

Sonuç olarak kişisel kariyer hedeflerini belirleyen kişi seçtiği mesleğe yöneldiğinde, iş hayatına başladığında burada da kurum devreye girmelidir. Kişinin hedefleriyle kurumun hedeflerini bütünleştirmeli, kişinin beklentilerini bilerek onu kuruma göre yönlendirmelidir. Kişinin hedeflerine yönelik olarak gelişimine destek olacak faaliyetlere teşvik etmelidir ve kişinin kariyerinin gelişimine yönelik imkanlar yaratmalıdır. Çalışanlar arasındaki ihtiyaçların farklılık gösterebileceğini dikkate alarak, onları işe motive eden sebeplere duyarsız kalmamalıdır. Kariyerinde durağan bir döneme giren çalışanları da kuruma tekrar kazandırabilmek için girişimlerde bulunmalı, kişinin eksik kaldığı yönde desteklenerek kişiye özel bir planlama yaparak kişinin performansını arttırmaya çalışmalıdır. Kurum içinde iletişimi açık hale getirerek, yönetici ve çalışanlar arasında bir bağ oluşturmalı, sorunların tespitinde ve çözümünde kolaylık sağlamalıdır. Kurumlar çalışanlarına yeni fırsatlar yaratmalı, onları hedeflerine ulaşabilmeleri konusunda yalnız bırakmamalıdır. Kurum içinde ileride yöneticilik yapabilecek vasıfta olan çalışanlarını şimdiden iyi tespit etmeli, onlara gerekli sorumluluk ve görevleri vererek gelecekteki görevleri için yetiştirmelidir. Böylece kurum içi terfi yöntemiyle çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artmasını sağlayarak, çalışanların kuruma güven duymasını sağlamalıdır.

Kurumların, amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli unsurlardan birisi insandır. Çalışanların verimliliğinin artırılması için yapılabilecek en önemli faaliyetlerden birisi de çalışanların memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bunun için de çalışanların ihtiyaçlarını karşılanması çok önemlidir. Ama bu ihtiyaçların çalışandan çalışana ve zamandan

zamana göre fark edebileceği de bilinmelidir. Çünkü alışanların kariyer hedeflerini belirleyen faktörler birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar göz önünde bulundurulmalı ve kariyer planlamaları yaparken kişiye göre planlama yoluna gidilerek çalışanların memnuniyeti sağlanmaya çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirilmesi*, Pegen Yayıncılık.
- ALDEMİR, C., A. Ataol ve G. Budak (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- ALDEMİR, C., A. Ataol ve G. Budak (1998), *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- ALPAR, M. Bülent (2000), “Kariyer Yönetimi”, *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1.
- ANAFARTA, Nilgün (2002), “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, *C.Ü. İktisadi ve İB Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1.
- ARGON, Türkan , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AYTAÇ, Serpil (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- AYTAÇ, Serpil (2000), “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3.
- BAKAN, İsmail (2004), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BARAN, Ziya, *Başarıyı Keşfedin*, Edinka.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BİNGÖL, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- “Bireyler ve Kariyer Yönetimi Kavramı”,
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2127

- BUDAK, Gülay ve Olca Sürgevil (2005), "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *D.E.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2.
- CAN, H., A.Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CASCIO, Wayne F. (2003), *Managing Human Resources*, Mc Graw Hill Companies, New York.
- ÇAVUŞ, Şenol (2005), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DESSLER, Garry (1997), *Human Resources Management*, Printice Hall, New Jersey.
- DİNÇER, Ömer (1994), *Örgüt Geliştirme, Teori Uygulama ve Teknikler*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- DOĞAN, Özgür ve Nihat Erdoğan, "Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247
- DRUCKER, Peter F (2000), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Der Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- EROĞLU, Feyzullah (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GRANROSE, C.S ve J.D. Portwood (1987), *The Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4.
- HİTT, M., R.D. Middlemist ve R. L. Mathis (1986), *Management, Concepts and Effective Practise*, West Publishing Company, New York.

“İş Yaşamında Koçluk ve Mentorluk”,

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4786>

İŞÇİ, Metin (1996), *Davranış Bilimleri*, Der Yayınları, Ankara.

“Kariyer Gelişimi”,

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2345

“Kariyer Seçimleri ve Kariyer Danışmanlığı”,

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2347

“Kariyer Yönetimi Araçları”,

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2348

KAYNAK, Tuğray (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ankara.

KIREL, Çiğdem (1998), “Kariyer Gelişimde Toplumsallaşma”, *Verimlilik Dergisi* Sayı 3.

LLOYD, Byars ve Leslie W. Rue (2003), *Human Resources Management*, Mc Graw Hill Companies, New York.

MURAT, Muammer, “Kariyer Yönetimi ve İşinde Ustalaşma Yolları”,

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4428

“Nasıl bir Kariyer”,

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2230

NOE, Raymond A. (2002), *Employee Training Development*, McGraw Hill, New York.

ÖĞE, H. Serdar (1998), “Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 4.

“Örgütsel Kariyer Gelişim Programları”,

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2237

ÖRÜCÜ, Edip (2003), *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- ÖZDEN, M. Cemil (2001), *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- ÖZER, Yaprak (2001), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- ÖZGEN, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul
- ROBBINS, Stephen P. ve Mary Coulter (2003), *Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SMILANSKY, Jonathan (2002), *Yeni İnsan Kaynakları*, Epsilon, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Ş., A. Çelik, T. Akgemci ve A. Soysal (2004), *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TAŞKIN, Erdoğan (1995), *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Der Yayınları, İstanbul.
- TORTOP, Nuri (1994), *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- TUNÇ, Uygur ve Akyay Ataol (2001), *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- UĞUR, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- YÜKSEL, Öznur , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZGEÇMİŞ

1982'de Sakarya-Adapazarı'nda doğdu. 2000 yılında Kdz. Ereğli Anadolu Lisesini bitirdikten sonra 2000 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde üniversite eğitimine başlayarak 2005 yılında mezun oldu.

İnsan kaynakları yönetimi konusuna duyduğu ilgi ve kendini geliştirme düşüncesinin bir parçasını gerçekleştirmek amacıyla 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalına bağlı İnsan Kaynakları Yönetimi bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı.

Şu an 2008 yılı Mart ayında girdiği Yapı Kredi Akçakoca Şubesinde Müşteri Hizmetleri Yönetmen Yardımcısı olarak çalışmakta ve yüksek lisans tez çalışmalarını yürütmektedir.