

**ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ: TEKSTİL  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Meltem GEREK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şenol YAPRAK

2009

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ: TEKSTİL**  
**İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan**  
**Meltem GEREK**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Şenol YAPRAK**

**AFYONKARAHİSAR 2009**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/09/2009

İMZA



Adı Soyadı

Meltem GEREK

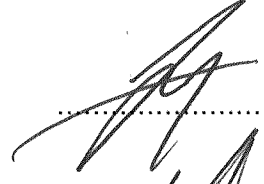


## TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Danışman Üye : Yrd.Doç.Dr. Şenol YAPRAK

Jüri Üyeleri : Yrd.Doç.Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

: Yrd.Doç.Dr. Veysel AĞCA

  
.....  
  
.....  
  
.....

İşletme Anabilim dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Meltem GEREK'in "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 15.09.2009 günü saat 10:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Mehmet KARAKAŞ  
MÜDÜR



# YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

## ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ: TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Meltem GEREK

T.C.  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

2009

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Şenol YAPRAK

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Kariyer yönetimi ise, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirmeyi kapsayan bir sistemdir. Bu çalışmanın amacı; örgütsel kariyer yönetiminin tekstil işletmelerinde nasıl ve ne derecede uygulandığını ortaya koymaktır. Çalışmada anlık niceliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmanın örneklemini İSO'ya kayıtlı orta ve büyük ölçekli tekstil işletmeleri oluşturmuştur. Araştırma için gerekli veriler anket formu ile elde edilmiştir. Anket ile elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analizlerde, Korelasyon analizi, Regresyon analizi, T-Testi ve Anova Varyans analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, işletmelerdeki kariyer yönetimi uygulamasının ( % 63,6 ) yüksek olduğu saptanmıştır. Kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin; kariyer yönetimi üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Örgütsel Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirme, Tekstil İşletmeleri.

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT: A PRACTICE IN TEXTILE INDUSTRIES**

**Meltem GEREK**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF SOCIOLOGY**

**2009**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Şenol YAPRAK**

Career is a serie of attitudes and manners that one percieves from the lifelong experiences and activities concerning work. Career management, on the other hand, is a process of planning targets and developing strategies that would provide opportunities for managers to compansate the needs of labour force and to help the employees reach their goals. Career management is a system which includes career planning and developing. The purpose of this study, organizational career management in the textile business and how as applied to reveal. Quantitative research methods used in this study is instant.

The sample medium and large-scale textile enterprises registered to the ISO has created. Required data fort he research are obtained by the questionnaire. The data collected by the questionnaire are analysed by using the packet program SPSS 15.0. In the Statisical analyse, Correlation analyse, Regression analyse, T- test and Anova analyse are used.

In conclusion of the research, career management in enterprises application (63,6%) were found to be high. It has emerged that career planning and career development have a decisive effect on career management .

**Key Words:** Career, Organizational Career Management, Career Planning, Career Developing, Textile Industries.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında değerli destekleriyle bana yön veren hocalarım Yrd. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI, Yrd. Doç. Dr. Şenol YAPRAK, Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya ve bugünlere ulaşmamda en büyük katkısı bulunan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Meltem GEREK

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI

1. KARİYER KAVRAMI.....	3
1.1. KARİYERİN TANIMI.....	3
1.2. KARİYER KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ.....	3
1.3. KARİYER KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	4
1.4. KARİYER BOYUTLARI.....	4
1.5. KARİYER DÖNEMLERİ.....	5
1.5.1. Keşif ( Araştırma ) Aşaması.....	5
1.5.2. Kurulma ( Yerleşme ) Aşaması.....	6
1.5.3. Orta Kariyer Aşaması.....	6
1.5.4. Kariyer Sonu Aşaması.....	7
1.5.5. Emeklilik ( Azalma ) Aşaması.....	7
1.6. YAŞAM DÖNEMLERİ VE KARİYER İLİŞKİSİ.....	8
1.6.1. Çocukluk Dönemi.....	9
1.6.2. Yetişkinlik Dönemi.....	10
1.6.3. Olgunluk Dönemi.....	10
1.7. KARİYER AŞAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	11
1.7.1. Kariyer Platosu.....	11
1.7.2. Kariyer Haritası.....	11
1.7.3. Kariyer Patikası.....	11
1.7.4. Kariyer Hayat Döngüsü.....	12
1.8. KARİYERİN DEĞİŞEN DOĞASI VE DEĞİŞEN KARİYER MODELİ.....	12
1.8.1. Esnek Kariyer.....	13
1.8.2. Değişen Örgütler ve Sınırsız Kariyer.....	15
1.8.3. Portföy Kariyer.....	17
1.8.4. Çağdaş Kariyer.....	18
1.8.5. Çok Yönlü Kariyer.....	19
1.9. GELECEKTE KARİYER YAKLAŞIMLARI.....	19
1.10. DEĞİŞEN DÜNYADA KARİYERİ ÖĞRENMEK.....	20
1.10.1. Büyüyen Kariyer Belirsizliği ve Kariyer Kimliğinin Gerekliliği.....	21

1.10.2. Bilişsel Kariyer Öğrenimi Teorilerinde Kimlik ve Belirsizlik .....	21
1.10.3. Kimlik Öğreniminde Belirsizlik ve Negatif Duygular.....	22
1.10.4. Kimlik Öğrenme ve Duygulara Bakış .....	22
<b>2. KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI.....</b>	<b>23</b>
2.1. KARIYER YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ .....	23
2.2. KARIYER YÖNETİMİNİN AMACI.....	24
2.3. KARIYER YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	24
2.3.1. Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi .....	25
2.3.2.1. İşe Alma .....	25
2.3.2.2. Terfi.....	25
2.3.2.3. Transferler – Yer Değiştirme .....	26
2.3.2.4. Eğitim ve Geliştirme .....	27
2.3.2.5. Örgütsel Yedekleme .....	27
2.3.2.6. Performans Değerleme .....	29
2.3.2.7. Ödül.....	29
2.3.2.8. İşten Çıkarılma .....	29
2.3.2.9. Emeklilik.....	30
2.3.2. Bireyin Kendi Üzerinde Odaklaşan Kariyer Yönetimi.....	30
2.3.3. Örgüt ve Birey Üzerinde Odaklaşan Yaklaşımların Bütünleştirilmesi .....	31
2.4. KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİ VE BU SÜRECİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	31
2.4.1. Kariyer Motivasyonu.....	32
2.4.2. Kariyer Bağlantıları .....	33
2.4.3. Çevre .....	33
2.4.4. Kariyer Hareketliliği .....	34
2.4.5. Kariyer İlerlemesi .....	34
2.5. ÖRGÜT TEORİLERİNDE KARIYER YÖNETİMİ ANLAYIŞI.....	35
2.5.1. Klasik Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi.....	35
2.5.2. Neo-Klasik Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi.....	36
2.5.3. Modern Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi.....	37
2.5.4. Postmodern Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi .....	38
2.6. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİM MODELLERİ.....	39
2.6.1. Akademik Model .....	39
2.6.2. Klüp Modeli .....	40
2.6.3. Futbol Takımı Modeli.....	40
2.6.4. Kale Modeli .....	41
2.7. KARIYER YÖNETİMİNİN FAYDALARI .....	42
2.7.1. Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları .....	42
2.7.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları .....	43
2.8. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	43
2.8.1. Örgüt İçi Faktörler.....	44
2.8.2. Örgüt Dışı Faktörler .....	45
2.9. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİN GELİŞİMDEKİ ETMENLER .....	45
2.9.1. Yönetim Kültürü Veya İşin Yeniden Örgütlenmesi .....	46
2.9.2. Yeni Örgüt Yapısı ve Stratejilerinin Ortaya Çıkması .....	46
2.9.3. Yeni Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve İşsizlik.....	47
2.9.4. Globalleşme ve Bilgi Toplumu .....	47
2.10. KARIYER YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR .....	48
2.10.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	48

2.10.2. Çift Kariyerli Eşler Sorunu .....	49
2.10.3. Ay Işığı ( Moonlighting ) Sorunu .....	49
2.10.4. Çift Kariyerlilikten Kaynaklanan Sorunlar .....	49
2.10.5. Kariyer Dönemi Sorunları .....	50
2.10.5.1. Başlangıç Dönemi Sorunları .....	50
2.10.5.2. Kariyer Ortası Sorunları .....	50
2.10.5.3. Kariyer Sonu Sorunları .....	51
2.10.6. Kariyer ve Engelleri .....	51
2.10.6.1. Gözden Düşme .....	51
2.10.6.2. İşten Çıkarılma .....	51
2.10.6.3. Stres ve Tükenmişlik .....	52
2.10.6.4. Engellenme .....	52

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ, KARİYER PLANLAMA VE KARİYER GELİŞTİRME

1. KARİYER YÖNETİMİ .....	53
1.1. KARİYER YÖNETİMİ ANLAYIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	53
2. KARİYER PLANLAMASI .....	54
2.1. KARİYER PLANLAMASININ TANIMI VE ÖNEMİ .....	54
2.2. KARİYER PLANLAMASINDA TEMEL AMAÇLAR VE İLKELER .....	55
2.3. KARİYER PLANLAMA SİSTEMİ .....	56
2.3.1. Bireysel Kariyer Planlaması .....	56
2.3.1.1. Bireysel Kariyer Planlamasında Temel Aşamalar .....	57
2.3.1.2. Kişisel Kariyer Kararının Verilmesi .....	58
2.3.1.3. Kariyer Planlamada Çalışanların Talepleri .....	59
2.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması .....	59
2.4. KARİYER PLANLAMA SÜRECİ .....	60
2.5. KARİYER YOLLARI .....	62
2.5.1. Kariyer Yollarının Özellikleri .....	63
2.5.2. Kariyer Yollarının Belirginleştirilmesi .....	63
2.5.3. Kariyer Yolları Modelleri .....	64
2.5.3.1. Geleneksel ( Klasik ) Kariyer Yolu Modeli .....	64
2.5.3.2. Çift Basamaklı ( Örgütsel ) Kariyer Yolu Modeli .....	65
2.5.3.3. Davranışsal ( Modern ) Kariyer Yolu Modeli .....	67
2.6. KARİYER KALIPLARI .....	68
2.6.1. Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı .....	68
2.6.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı .....	68
2.6.3. Spiral Kariyer Kalıbı .....	68
2.6.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı .....	69
2.7. KARİYER PLANLAMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....	69
2.7.1. Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü .....	69
2.7.2. Kariyer Planlamasına Globalleşmenin Etkisi .....	70
2.7.3. Kariyer Planlamasında Bir Örnek Yol Çizimi .....	70
2.7.4. Kariyer Planlamasının Olumlu ve Olumsuz Etkisi .....	70
2.7.4.1. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri .....	70

2.7.4.1.1. Kariyer Planlamasının Örgüte Sağladığı Faydaları .....	71
2.7.4.1.2. Kariyer Planlamasının Bireylere Sağladığı Faydalar .....	73
2.7.4.2. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri .....	74
<b>3. KARIYER GELİŞTİRME.....</b>	<b>75</b>
3.1. KARIYER GELİŞTİRMENİN ANLAMI.....	75
3.2. KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ .....	77
<b>3.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi .....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi .....</b>	<b>78</b>
3.3. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ.....	79
<b>3.3.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları .....</b>	<b>82</b>
3.4. KARIYER GELİŞTİRME STRATEJİLERİ – PROGRAMLARI .....	83
<b>3.4.1. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları .....</b>	<b>83</b>
<b>3.4.2. Başlıca Kariyer Geliştirme Programları .....</b>	<b>85</b>
3.4.2.1. Kariyer Yönlendirme Merkezleri .....	85
3.4.2.2. Kariyer Danışmanlığı ( Mentorluk ) .....	85
3.4.2.3. Kariyer Atölyeleri ( Workshops ) .....	86
3.4.2.4. Eğitim ve Geliştirme Programları .....	86
3.4.2.5. İş Rotasyonu .....	87
3.4.2.6. İş Zenginleştirme .....	88
3.4.2.7. Kariyer Rehberleri .....	88
3.4.2.8. Kariyer Fuarları .....	89
3.4.2.9. Kariyer Planlama Testleri .....	89
3.4.2.10. Koçluk .....	89
3.4.2.11. Kariyer Planlama Grupları .....	90

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ .....</b>	<b>91</b>
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	91
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	91
1.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	92
1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	93
<b>2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>94</b>
2.1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN SEÇİMİ .....	95
2.2. VERİ TOPLAMA ARACININ BELİRLENMESİ .....	96
2.3. VERİLERİN TOPLANMASI .....	97
2.4. ARAŞTIRMA KISITLARI .....	97
<b>3. ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>98</b>
3.1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	98
3.2. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ .....	99
3.3. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARIYLA İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....	100

3.4. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....	106
3.5. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BİRBİRLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	109
3.6. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI DEĞİŞKENLERİNİN KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞMESİ .....	115
3.6.1. Cinsiyet .....	115
3.6.2. Yaş .....	115
3.6.3. Medeni Durum.....	116
3.6.4. Eğitim Düzeyi .....	117
3.6.5. İşletmedeki Çalışan Sayısı .....	118
3.6.6. İşletmenin Yaşı.....	119
4.DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....	120
KAYNAKÇA .....	125
EKLER.....	128



## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Psiko-Sosyal Gelişme Kuramı-Yaşamı 8 Evresi.....	8
<b>Tablo 2.</b> Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri.....	97
<b>Tablo 3.</b> Kariyer Yönetimi Uygulamaları Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 4.1.</b> Örgütsel Kariyer Yönetimi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	100
<b>Tablo 4.2.</b> Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	100
<b>Tablo 4.3.</b> Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
<b>Tablo 4.4.</b> Örgütsel Kariyer Planlaması İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
<b>Tablo 4.5.</b> Örgütsel Kariyer Yolları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	102
<b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel Kariyer Geliştirme İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	102
<b>Tablo 4.7.</b> Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	103
<b>Tablo 4.8.</b> Kariyer Yönetimi Uygulamaları Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler...	104
<b>Tablo 5.</b> Ankete Cevap Verenlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Analiz Sonuçları.....	105
<b>Tablo 6.</b> Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Birbirleriyle Olan İlişkileri.....	106
<b>Tablo 7.1.</b> Kariyer Geliştirme Programları ve Örgütsel Kariyer Yollarının Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları Üzerindeki Etkisi...	108
<b>Tablo 7.2.</b> Kariyer Geliştirme Programları ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Örgütsel Kariyer Yönetiminin Faydaları Üzerindeki Etkisi.....	109
<b>Tablo 7.3.</b> Örgütsel Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	109
<b>Tablo 7.4.</b> Örgütsel Kariyer Yollarının Kariyer Geliştirme Programları Üzerindeki Etkisi.....	110
<b>Tablo 7.5.</b> Örgütsel Kariyer Planlamasının Kariyer Geliştirme Programları Üzerindeki Etkisi.....	111
<b>Tablo 7.6.</b> Örgütsel Kariyer Geliştirmenin Örgütsel Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi.....	112
<b>Tablo 8.</b> Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi.....	113
<b>Tablo 9.</b> Değişkenlerin Yaşa Bağlı Olarak Değişmesi.....	114
<b>Tablo 10.</b> Değişkenlerin Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişmesi.....	115
<b>Tablo 11.</b> Değişkenlerin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişmesi.....	115

**Tablo 12.** Değişkenlerin İşletmedeki Çalışan Sayısına Bağlı Olarak Değişmesi..... 116

**Tablo 13.** Değişkenlerin İşletmenin Yaşına Bağlı Olarak Değişmesi.....117

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği.....	24
Şekil 2. Piramit Tipi Organizasyonda Kişilerin Hareketi.....	25
Şekil 3. Kariyer Motivasyonu Ögelerinin Etkileşimli Bir Modeli.....	30
Şekil 4. Kariyer Yönetim Modeli.....	37
Şekil 5. Örgütlerin Sınıflandırılması.....	39
Şekil 6. Kariyer Sistemleri Modeli.....	39
Şekil 7. Örgütsel Kariyer Sistemi - Kavramsal Bir Çerçeve.....	41
Şekil 8. Bireysel Kariyer Planlama Sürecinde Çevre Faktörleri.....	53
Şekil 9. Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci.....	57
Şekil 10. Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi.....	71
Şekil 11. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	78
Şekil 12. Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlama İle İlgili Kavramsal Çerçeve.....	91

## KISALTMALAR LİSTESİ

İSO : İstanbul Sanayi Odası

GSMH : Gayrı Safi Milli Hasıla

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖrBirÜzOdakKarYönYak : Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları

KarGelProg : Kariyer Geliştirme Programları

ÖrKarYol : Örgütsel Kariyer Yolları

ÖrKarYönFay : Örgütsel Kariyer Yönetiminin Faydaları

ÖrKarPlan : Örgütsel Kariyer Planlama

ÖrKarYön : Örgütsel Kariyer Yönetimi

ÖrKarGel : Örgütsel Kariyer Geliştirme

y.y. : yüzyıl

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

## GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamını etkileyen sosyal ve teknolojik gelişmeler işletmelerin rekabet edebilmelerinde bu değişimlere hızlı ve etkin bir şekilde uyumlarını da beraberinde getirmektedir. Özellikle işletmelerde insan faktörünün öneminin daha bilinçli şekilde anlaşılması, ona yapılan yatırımın da artmasına neden olmuştur. Bu değişme ve gelişmeler, örgütlerde çalışan bireylerin veya örgüte yeni girecek olan kişilerin örgüt yararına daha verimli çalışmasını gerektirmekte, dolayısıyla örgütün bireylerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarının da bu değişime cevap verebilecek nitelikte olması istenmektedir.

Organizasyondaki insan yönetim biliminin tarihsel gelişiminde, önceleri mekanik bir unsur olarak algılanmış, daha sonra sosyal yönü dikkate alınmıştır. Bugün organizasyondaki birey, başarılı olmanın temel anahtarıdır. Bir maliyet unsuru değil, entelektüel birikim ve sermayedir; geliştirilmesi gereken örgütün en önemli unsurudur. Örgütteki insanın örgüte olan katkısını en üst düzeye çıkarmak günümüz modern yönetim anlayışının temel çalışma konularından biridir.

Bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması, gerektiğinde davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, örgütteki insanın örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkilidir. İşletmelerde çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için işletmelerde etkin bir kariyer yönetimi uygulamasının yapılmasını zorunluluk haline gelmiştir.

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yy., uluslararası rekabet ortamında kendine güçlü bir yer arayarak, konusunda çağı yakalamak isteyen Türk işletmeleri, üretici insanı ön plana çıkararak yeniden bir yapılanmaya girmektedir. Bu nedenle işletmelerde, insan kaynaklarının öneminin algılanması, kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme kavramlarının işletmelere yerleştirilmesi çok önemlidir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında, ülkemiz yönetim literatürü için yeni olan "kariyer yönetimi" ve uygulamaları (kariyer planlaması, kariyer geliştirme) konuları ile bu konuları etkin bir şekilde destekleyen bir uygulama yer almaktadır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; kariyer ile ilgili temel kavramlar ve kariyer yönetimi kavramı üzerinde durulmuştur. Bu kavramların ortaya çıkışı, gelişimi, sorunları ve önemine değilmiş, literatürde yer alan çeşitli model ve yaklaşımlarla ilişkilendirilerek sunulmuştur.

İkinci bölümde; öncelikle ve kısaca kariyer yönetimi kavramına ilişkin yaklaşımların netleştirilmesi ve bütünleştirilmesi konusuna değinilmiştir. Kariyer yönetimine dair literatürdeki karmaşanın ( kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme konularının ayrı konular ya da birbirinin ikamesi gibi ele alınmasına yönelik karmaşa ) çözümlenmesine bu bölümde yer verilmiştir. Daha sonra ise; kariyer planlaması ve kariyer geliştirme konularına yer verilmiştir. Bu konulara bireyselden ziyade örgütsel açıdan yaklaşılarak, konuların önemi ve özellikleri üzerinde durulmuş, temel verileri açıklanmıştır. Yine bu kavramların ortaya çıkışı, gelişimi, sorunları ve önemine değilmiş, literatürde yer alan çeşitli model ve yaklaşımlarla ilişkilendirilerek sunulmuştur.

Üçüncü bölümde ise; örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının tekstil işletmelerindeki uygulanırlığını incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Dünya ticaret hacminin % 7'sini elinde bulundurması, Türkiye'deki imalat sanayi istihdamının ise yaklaşık %20'sini, toplam istihdamın %10'unu, GSMH'nın %9'unu, ihracatın %28'ini oluşturması ile ülke ekonomisinde çok özel bir öneme sahip olması sebebiyle "tekstil sektörü"nü bu konuda araştırma yapmaya en elverişli sektörlerden biri olduğu düşünülerek, İSO'ya bağlı olarak faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde uygulamaya yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırma, standardize anket yönteminin kullanıldığı anlık bir çalışma (cross sectional) olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda, işletmelerdeki kariyer yönetimi uygulamasının ( % 63,6 ) yüksek olduğu saptanmıştır. Kariyer planlama ve kariyer geliştirme; kariyer yönetimi üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece literatür taramasında; kariyer yönetimi kavramının, kariyer planlama ve geliştirmeyi kapsayan bir sistem topluluğu olması konusu üzerinde durulmuştur. Bu konuda fikir ayrılığı yaşayan bir takım akademisyenlere rastlanmış olsa da, uygulama da örgütlerin bu boyutların farkında oldukları, konuyu kariyer yönetimi kapsamında değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Ancak buna rağmen bazı işletmelerde, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramlarının anlaşılmasında kavramsal karmaşanın yaşandığı da araştırmada gözlenmiştir.

Çalışmada; literatürden yola çıkarak kavramsal ayrışım yapılmaya çalışılmış ve tez bu konuda yapılacak çalışmalar için başlangıç niteliği taşıyacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI

#### 1. KARİYER KAVRAMI

##### 1.1. KARİYERİN TANIMI

“Kariyer; bir iş görenin çalışma yaşamı boyunca izleyebileceği bir görevler dizisidir. Geleneksel olarak, kariyer kavramı yalnızca yöneticiler ve profesyoneller için kullanılırken, günümüzde bütün iş görenler için söz konusu olmaktadır” (Odabaşı, 2008; 142).

Kariyer sözlük anlamı itibarıyla, “çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan” şeklinde tanımlanmakta ve kariyer sözcüğü kimi zaman meslek sözcüğü yerine kullanılmaktadır (Atay, 2006; 2).

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir. Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, yararlı tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler (Ünver, 2005).

Görüldüğü gibi kariyer, değişik kişiler için değişik anlamlar taşımaktadır. Kariyerle ilgili tüm bu tanımları incelediğimizde ortak noktalarının, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesini, örgüt basamaklarından yukarı doğru çıkarak yükselmesini, bulunduğu konum ile ilgili tutum ve davranışlarını temel alan bir kavram olduğu görülmektedir (Aytaç, 2005).

##### 1.2. KARİYER KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

Farklı açılardan tanımlanabilen kariyer kavramında ortak yön, bir ölçüde “başarı derecesini” çağrıştırdığı gerçeğidir ve bu açıdan kariyer, kişinin iş yaşamında sahip olmak isteyeceği ve olumlu yönde kullandığında duymaktan hoşlanacağı bir sözcük olarak ifade edilebilir.

“Kariyer kavramında odak noktanın insan olduğu görülmektedir. Kariyer aynı zamanda işe ilişkin bir kavramdır. Ancak yine de bireyin iş dışındaki yaşamı ve bu yaşamdaki rollerini de kapsar” (Aytaç, 2005; 13 ).

Yine kariyer, bireyin yaşamındaki üretken yılların çoğunluğunu harcayarak başlangıçta yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek iş ya da meslek olarak görülebilir. Bu anlamda bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işleri değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını da taşır (Atay, 2006).

### 1.3. KARIYER KAVRAMININ GELİŞİMİ

Kariyer konusu ilk zamanlarda mesleki danışmanlık çerçevesinde ele alınmıştır. Bu dönemlerdeki çalışmalarda mesleklerin gerektirdiği özellikler ve kişilerin sahip olduğu özellikleri uygun bir biçimde eşleştirmek üzerinde durulmuştur. Kariyer ile ilgilenen araştırmacılar bireylerin meslek seçiminin etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmıştır.

”Kariyere bireysel yaklaşımlar” olarak sınıflanan bu yaklaşımlarda bireyin örgütlerden bağımsız olarak yaptığı meslek seçimi incelenmiştir. Kariyer yaklaşımını ilk defa örgütsel düzeyde ele alan kariyer bakışı ise, geleneksel kariyer anlayışı olmuştur. Geleneksel kariyer bakışı, çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu ele alan ve genelde uzun dönemli ve yüksek derecede bir bağlılık gerektiren anlayış olarak gelişmiştir.

Karşılıklı anlaşmaya dayalı psikolojik sözleşmeye göre, sağlam/değişmez olan ve gelişme fırsatları konusunda beklentilerin yarattığı bir iş ortamı, hem çalışan hem de işveren için idealdir. Birey için, işe sahip olmak kişisel olarak anlamlı bulduğu, kurumsal hiyerarşi içerisinde planlı bir şekilde yükseldiği, çekici ödüller aldığı, kişisel gelişimi ve iyiliğini düşünen kuruma sadık kaldığı bir durumu ifade etmektedir. Organizasyon için, bu standart model kendini her türlü ücret karşılığında firmasına adayın sürekli bir iş gücü kaynağını ifade etmektedir (Atay, 2006).

### 1.4. KARIYER BOYUTLARI

Kariyer kavramı, içerdiği anlamlar bütünü yönünden iki temel boyut içinde incelenebilmektedir: Birey ve örgüt (organizasyon):

İlk boyut bireyin kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içindeki konumunu irdeleme, anlama ve geleceğe ilişkin olarak nerede nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır.



İkinci boyutu ise, bireyin içinde yer aldığı organizasyon oluşturmaktadır. Buradaki temel endişe ise, organizasyon ile birey arasında hedefler açısından bir birlikteliğin sağlanmasıdır. İşletme kendi temel amaçlarından uzaklaşmadan, kariyer planı doğrultusunda biçimlenmiş amaç ve yönelimlere uymak ya da bu yönelimlerini içeriğini bozmadan kendine uydurmak zorundadır. Bu konu ise, işletmeler açısından önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Soylu, 2002).

## 1.5. KARIYER DÖNEMLERİ

Yaşamın kendine özgü nitelikler taşıyan çeşitli dönemleri olduğu gibi, kariyerin de değişik dönemleri vardır. Kariyer dönemlerine ilişkin bir çok model geliştirilmiştir. Bu modellerde iki temel yaklaşım söz konusudur; bunlardan ilki yaşa bağlı olarak, diğeri de yaşamındaki çalışma sürelerine bağlı olarak oluşturulmuştur. Ancak genelde ilk yaklaşım benimsenmiştir. Yaşa göre yapılan modellerde de farklılıklar söz konusudur. Kimi araştırmacılar kariyer aşamalarını üç dönemde ele alırken, bu aşamaları dört, beş hatta altı dönemde ele alanlar da vardır.

Kariyer dönemlerini ele alırken, yapılan dönemseller ayrımların kesin olmadığı kabul edilmelidir. İnsan yaşamını ve buna bağlı olarak kariyer devrelerini kesin çizgilerle birbirinden ayırmak teoride mümkün gözükse de, uygulamada sapsular olması kaçınılmazdır. Ancak yaş dönemlerinde kaymalar görölse bile yaşanan sorunlar genel hatlarıyla aynıdır.

“Kariyer aşamaları bu çalışmada beş devre halinde ele alınacaktır. Keşif (araştırma) aşaması, kurulma (yerleşme) aşaması, orta kariyer aşaması, kariyer sonu aşaması ve emeklilik (ayrılma) aşaması” (Soylu, 2002:11) :

### 1.5.1. Keşif (Araştırma) Aşaması

Kariyerle ilgili araştırma çabaları bu aşamada başlar. Kişi kendini tanımaya çalışır. Kişi bir taraftan bunu yaparken diğeri taraftan da kişiliğine uygun bir meslek seçme çabası içindedir. Bu çabalar temelde kendini bulma ve çalışma rollerine kendini uydurmaya dönük sonuç verir. Yer yer deneme yanılma metotları uygulanır. Ancak kariyer seçiminde özellikle toplumumuzda en etkili faktör, ailenin beklenti ve yönlendirmeleri olduğu unutulmamalıdır! Kişi keşif aşamasında kariyer açısından hareketli (durgun olmayan) ve üretici bir dönem geçirmektedir (Aytaç, 2005).

### **1.5.2. Kurulma (Yerleşme) Aşaması**

Kişi bu dönemde bulmuş olduğu iş üzerinde yoğunlaşmaya başlar. İşini tanımaya, olası fırsatları görmeye çalışır. Sürekli kendini geliştirmeye çabalar. İşle ilgili yeni görevler alma, terfi etme, sorumluluk üstlenme gibi durumlar söz konusudur. Kişi güvenlik ve emniyet gereksinimlerine büyük önem verir. Bu doğrultuda yerini sağlamlaştırma çabasına girer.

Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun “gerçek şoku” denilen, kişinin beklentileri ile yeni başlanan iş ve örgütün gerçeklerinin çok farklı olması, örtüşmemesi olayıdır. Bu durumda kişi büyük bir hayal kırıklığı yaşayacak, iş değiştirmek ya da ortama ayak uydurmak arasında bocalayacaktır (Çalık ve Ereş, 2006).

Kariyer gelişmesinin çok hızlı olduğu bu dönemde, aynı zamanda üretkenlik açısından en verimli zaman yaşanmaktadır. Birey bu aşamada çok dikkatli olmak zorundadır. Yaptığı işi ve işte gösterdiği performansı sürekli gözlemleyerek, kariyerine ilişkin beklentilerini ne oranda karşılayabildiğini ve gelecekte ne kadar karşılayacağını belirlemek zorundadır.

### **1.5.3. Orta Kariyer Aşaması**

Keşif ve kurulma aşamalarını tamamlayan birey, kariyerinde belirli bir noktaya ulaşmıştır. Bu dönemde öğrenici olmaktan çok, öğreticilik belirgindir; işle ilgili görevler büyük önem taşır, hatalar geçiştirilemez başarı ise ödüllendirilir, sorumluluk arttırılır. Başarısız olanlar bu dönemde kendilerini yeniden değerlendirir, kariyer planlarını yeniden gözden geçirir, düzeltmeler yapar veya yeni bir iş arayışına girerler.

Bu dönemde kişi açısından başarıma duygusu öne çıkar. Başarı elde etme ve beraberinde saygınlık kazanma güvenlik ihtiyacının yerini alır. Kişi daha fazla sorumluluk almak ister. Ayrıca bu dönemde, belirgin bir gerileme sürecine de girilmiş olunabilir. Özellikle yöneticilerin kariyerlerinin bir dönemlerinde karşılaştıkları duraksamalar yaşam dönemleri içinde karşılaşılan “orta yaş krizi” ile aynı döneme rastlarsa, kişinin psikolojik, fizyolojik ve bedensel fonksiyonları üzerinde büyük olumsuz etkilerde bulunabilir. Yaşanan ya da yaşanabilecek tüm olumsuzluklara karşı hem birey hem de örgüt, sorunu üstesinden gelmek için beraber hareket etmelidirler. Yönetimin daha duyarlı, bireyin kaygılarını, duygularını, düşünce ve beklentilerini tahmin etmek ve buna uygun stratejiler geliştirmek gereklidir. Uygun bir eğitim geliştirme programları, danışmanlık uygulamaları bu sorunları azaltabilir (Ergün, 2007).

#### **1.5.4. Kariyer Sonu Aşaması**

Bu aşamada kişi kariyer yaşamının son dönemine girer. Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kariyer ortası dönemde yaşanan durumlar doğrudan bu dönemi de etkiler. Kişi kariyer ortası döneminde bir durgunluğa ve sonrasında da gerilemeye girmişse kariyer sonu aşaması da buna uygun olarak yaşanacaktır. Sonuçta böyle bir durumda olan kişi bir an önce emekli olmayı isteyecek, iş ortamının yıpratıcı atmosferinden kurtulmayı arzulayacaktır. Diğer taraftan bu dönemde kişi yaşının belli bir olgunlaşmaya gelmesiyle birlikte dikkatini sağlık sorunları üzerinde yoğunlaştırma eğilimindedir (Atay, 2006).

Orta kariyer dönemini başarıyla geçiren kişiler ise bu dönemde çoğunlukla yöneticilik pozisyonunda olduklarından tüm ilgilerini uzun vadeli stratejik planlara yöneltirler. Temel faaliyet alanları ise astlarının kariyerlerini tanımlamak ve desteklemektir. Ayrıca dış çevre ile olan ilişkileri yöneticiler düzeyinde sürdürürler. Bu dönemde öğrenme yavaşlar. Kişilerin tecrübe ve birikimleri ön plandadır. Astlarına aktarılan bilgi, tecrübelerden kaynaklanan bilgidir (Soylu, 2002).

#### **1.5.5. Emeklilik (Ayrılma) Aşaması**

Bu aşamaya geçildiğinde birey artık kariyerini tamamlamıştır. Önemli bir karar noktasına gelinmiştir. Emekli olmak mümkün olduğu gibi bunun yanında işe daha farklı bir konumda devam etmek de mümkündür. Çalıştığı örgütten ayrılmayıp veya başka bir örgüte geçip, edindiği tecrübe ve birikimleri danışman olarak sunmak bu konuyla ilgili olarak oldukça sık görülen bir durumdur.

Kişiler emeklilik dönemini daha farklı bir şekilde de değerlendirebilir. O günlere değin sürekli özlemini duyup da gerçekleştiremediği isteklerini karşılamaya çalışır. Uzun süreli geziler, bahçe işleriyle uğraşmak, resim yapmak gibi (Odabaşı, 2008).

Emeklilik aşaması psikolojik yönden önemli bir dönemdir. Pek çok kişi emekli olduğunda kendisini bir boşlukta hisseder. Hayatın anlamını yitirdiğini düşünür. Statü ve buna bağlı olarak otoritenin sona ermesi, kabullenilmesi zor ve zaman alan bir süreçtir. Bu dönemde bu kimselere örgüt ve aile tarafından ciddi biçimde destek olunması gerekmektedir.

Drucker (2006) 'a göre; ikinci kariyerlerini yöneten insanlar her zaman azınlıkta kalabilir. Çoğunluk "iş başındayken emekli olabilir" ve emekliliklerine kadar yılları sayabilirler. Fakat, uzun bir çalışma yaşamı beklentisini hem kendileri hem de toplum için bir fırsat olarak gören lider ve örnek olacak erkekler ve kadınlar, işte bu azınlıktaki kişilerdir.

#### 1.6. YAŞAM DÖNEMLERİ VE KARIYER İLİŞKİSİ

Kişiler çalışma hayatında zaman içinde karşılaşılabilecekleri olası sorunlu dönemleri bilmek ve mücadele etmek durumundadırlar. Bu dönemler genelde insan hayatının çeşitli devreleriyle ilintili olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyerin tanımlarından bir tanesi de kişinin iş yaşamında, her biri farklı tutum ve davranışlarla ilişkilendirilmiş basamaklar olduğudur. Bu açıdan bakınca kariyer gelişimi yaşamın ileri dönemlerine de işaret etmekte, kariyer üst basamaklara çıkmanın yaşamsal anlamda karşılığı ise yaşlılığa doğru bir gidiş olmaktadır.

Bu yönüyle kariyer aşamalarını incelerken, yaşam dönemlerini de paralel olarak inceleme gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bireysel gelişimi ve evreleri ele alırken gelişimin ne anlama geldiğini de anlamak gerekiyor. Gelişme kavramı, düzenli, uyumlu ve sürekli bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Gelişim geleceğe dönük olup değişiklikler arasında belirgin bir ilişkiyi de içerir. Gelişim kavramı niteliksel ve niceliksel anlamda değişiklikleri kapsar. Gelişim, kısaca sayısal ölçümlerle açıklanamayan, birçok yapı ve işlevi bütünleştiren karmaşık yapının ifadesidir. Bu bütünleşme nedeniyle, gelişimin her evresi kendinden bir sonraki evreyi doğrudan etkiler. Sonuçta hiyerarşi, bütünleşme ve yapısal bağıntı gelişim evrelerinin temel özellikleri arasındadır.

Gelişim evreleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en belirgin olanları Sigmund Freud ve Eric Ericson'un yapmış olduklarıdır. Ericson, yaşam boyunca bireylerin sekiz psiko-sosyal evreden geçtiğini belirtmiştir. Bu evrelerden dördü çocukluk dönemine, diğerleri ise yetişkinlik dönemine aittir.

Bu sınıflandırmayı aşağıdaki Tablo 1'de göstermek mümkündür (Soylu, 2002) :

**Tablo 1: Psiko-Sosyal Gelişme Kuramı-Yaşamı 8 Evresi**

<b>Dönem</b>	<b>Yaş</b>	<b>Psiko-sosyal Devreler</b>	<b>Olması Gereken</b>	<b>Olmadığı Takdirde</b>
Çocukluk Devresi	0-1	Oral-duyum devre	Temel güvenlik	Temel güvensizlik
	2-3	Anal duyum devre	Bağımsızlık	Utanma, şüphe
	4-5	Fallik lokomotor devre	Girişimcilik	Suçluluk
	6-12	Latans(gizlilik) devresi	Çalışkanlık	Aşağılık
Yetişkinlik Devresi	13-18	Püberte ve adolesans	Kimlik kazanma	Rol karışıklığı
	19-25	İlk yetişkinlik	Sıkı dostluk	İzolasyon(yalnızlık)
	26-40	Yetişkinlik	Üreticilik	Verimsizlik
Olgunluk Devresi	40+	Olgunluk	Ego bütünleşmesi	Ümitsizlik,çöküntü

Kaynak: Aytaç, 2005; 52

### **1.6.1. Çocukluk Dönemi**

Bu dönem kendi içinde dört bölüme ayrılmaktadır: Oral duyum devresinde çocukta güven ön plana çıkar. Güvenliğin temel kaynağı ise anne bakımındır. Çocuğun beslenmesi, uyuması, her türlü ihtiyacının giderilmesi, çocukta temel güven duygusunu geliştirir. Annenin bu güvenliği vermesi ile ilk kimlik temleri atılır. Bu dönemde anne veya anne yerine geçecek birinin olmaması ileride depresyona varan psikolojik rahatsızlıklara sebep olabilecek güvensizliğe yol açabilecektir.

Anal-kasal devrede ise çocuğun bağımsızlık arzuları öne çıkar. Tuvalet eğitimi bu dönemde verilir. Eğer bu eğitim sağlıklı bir şekilde verilemez ise utanma ve şüphe duyguları oluşacak ve ileriye dönük olarak kişide asabılık, insanlardan kaçma, tutuculuk gibi olumsuz etkileri ortaya çıkacaktır. Fallik-lokomotor dönemde öğrenme isteği çok güçlüdür. Soru sorar, karar verir, üzerine aldığı işleri planlar ve yapmaya çalışır. Bu dönemde toplumla ilişkileri başlar. Bazı mesleklere karşı ilgi oluşur. Bu devre ahlak değerlerinin gelişmesi ile sona erer. Çocukluk döneminin son devresi olan latans devresinde, çocuk bir takım işlerle uğraşmaktan büyük bir mutluluk duyar. Öğrenmek, öğrendiğini tekrar etmek ister. Okul hayatı ile birlikte düzenli bir öğrenim dönemine girer. Bu dönemde çocukta görev ve sorumluluk duygusu gelişir. İşbirliği yapmasını öğrenir. Eğer bu dönemde çocuk gereken üstünlük ve sorumluluğu sağlayamazsa aşağılık duygusu meydana gelecektir. Bu dönemde çocuk özdeşleşmeyi öğretmeni ile yapar (Aytaç, 2005).

### **1.6.2. Yetişkinlik Dönemi**

Bu dönem kendi içinde üç döneme ayrılır: Puberte ve Adölesan devrede kişi kimlik kazanmaya çalışır. Kendinde olan fizyolojik değişimlere odaklanır. Diğer taraftan da çevrenin onun hakkında ne düşündüğünü merak eder. Bu dönemde kimliğin kazanılması başta aile olmak üzere, öğretmenler ve çevresindeki insanlarla yaşadığı etkileşimlerin bileşimi altında söz konusu olur.

İlk yetişkinlik devresi çevre ile ilişkilerin geliştiği bir dönemdir. Bu dönemde kişi çok değişik kesimlerle etkileşim içindedir. Yakın çevresindeki kişilerle etkileşim içinde olduğu kadar, içinde bulunduğu grup ya da örgütlerle de ilişki içindedir.

Yetişkinlik devresi ise; bireyin üretkenlik açısından en fazla çaba ve enerji harcayabileceği bir dönemdir. Ego kimliğini elde etmiş, ruhsal ve bedensel gelişimini sağlıklı biçimde sürdüren bireyler, başarılı bir yetişkinlik dönemi geçirmek şansını büyük oranda arttırlar (Varol, 2001).

Kariyer aşamaları açısından bu devre kariyere yerleşim ve ilerleme döneminin ilk devrelerine karşılık gelmektedir. Eğer kariyer aşamalarının ihtiyaçları çevreyle ilişkide birtakım dengesizliklerle sonuçlanıyorsa, yaşam ve kariyer aşamalarının ihtiyaçları arasında çatışmalara yol açabilir (Aytaç, 2005).

### **1.6.3. Olgunluk Dönemi**

Yaşam dönemlerinin sonuncusu olan bu devrede, kişi üretkenliğin zirvesine ulaşmıştır. Ancak bu noktaya ulaşmanın temel koşulu, ego bütünlüğünün elde edilmiş olmasıdır. Kişi hayatın olumlu ve olumsuz yönlerine uyum sağlar. Olumsuzluklara ve oluşturduğu çevresel baskılara karşı kendi kişiliğiyle karşı koyabilir. Kişisel bütünlüğü sağlayamamış kişi ise, bu tür olumsuzluklar karşısında bocalayacak ve aşığılık duygusu içinde, ölüm korkusu yaşamaya başlayacaktır (Varol, 2001).

Kariyer aşamaları açısından bakıldığında bu dönem; kariyer sonuna denk gelir ve emeklilik dönemi olarak nitelendirilir.

“Yaşam dönemleri ve kariyer aşamaları arasında bir paralellik olması gerekir. Eğer her iki dönem arasında bir uyum yoksa, bireyler düşük performans göstereceklerdir” (Aytaç, 2005; 59).

## 1.7. KARIYER AŞAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 1.7.1. Kariyer Platosu

Bireyin kariyer yaşamını dengeleyen bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar başlıca, bireyin kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer tutum ve davranışları ve çevresiyle olan ilişkileridir. Birey, kariyerinin bir döneminde, üstte belirttiğimiz unsurlar arasında bulunması gereken dengeyi kaybeder. Ya da bu unsurların arasında bulunması gereken dengenin, kaybolduğunu algılar. İşte bu sebeplerden dolayı birey, kariyerinin bir döneminde bir durağanlık devresi geçirir. Bu adı geçen durağanlık devresine, kariyer platosu denildiği görülmektedir. Kariyer platosu kavramının tanımına baktığımızda kariyer platosunun, bireylerin terfi etme olanaklarının düşük olduğu dönemler olarak tanımlandığı görülmektedir.

Örgütlerin hiyerarşik yapıları yüzünden, terfi edemeyen bireylerin, kariyer platosuna girdiklerini ve bu çeşit bir kariyeri platosunun “ örgüt odaklı plato” olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgüt odaklı plato, bireyin örgütsel hiyerarşi içinde yükselmesinin sonunu ifade etmektedir (İshakoğlu, 1993).

Kariyer platosunun tanımından yola çıkarak, bireylerin örgütlerin hiyerarşik yapıları içinde yükselme olanaklarının az olmasının bireylerde bazı psikolojik sorunların doğmasına sebep olduğu söylenebilir (İshakoğlu, 1993).

### 1.7.2. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, şirketlerin belirlediği iş teklifleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, organizasyon içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır. Yeterlilikler ise, şirketin iş hedeflerini gerçekleştirmek için, ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacıyla, organizasyonda yer alan pozisyonlar için kritik olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışlardır.

Kariyer haritaları fonksiyonel bazda başlayarak, tüm şirkete ve gruba yönelik olarak hazırlanırlar (Atay, 2006).

### 1.7.3. Kariyer Patikası

Örgütler, organizasyon fırsatlarının amacını ve ulaşılma biçimini içeren entegre bireysel kariyer programları geliştirmektedir. Kariyer patikası da, arzulanan kariyer amacına ulaşmada izlenen iş pozisyonlarını belirler ( Atay, 2006).

#### 1.7.4. Kariyer Hayat Döngüsü

“Kariyer hayat döngüsü, büyüme çağında başlayan ve yaşlılık dönemine kadar geçen dönemle ilgilidir. Bu döngünün ortasında, insanların doğal yetenekleri ve çevre ile karşılıklı etkileşim içinde gerçekleşen olgunlaşma dönemlerinin özel bir yeri vardır” (Şimşek, 2004; 23).

#### 1.8. KARIYERİN DEĞİŞEN DOĞASI VE DEĞİŞEN KARIYER MODELİ

Günümüzde yeni oluşmaya başlayan kariyer yaklaşımlarının en belirgin özelliği kariyerin örgütsel sınırları aşan bir olgu olduğu düşüncesini temel almalarıdır. Buna göre artık belirli bir örgüte özgü beceriler kazanmak yerine başka örgütlerde ve sektörlerde de istihdam imkanı sağlayacak bilgi ve becerileri kazanmak daha önemli bir hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak kariyerde esneklik önem kazanmaktadır. Kariyer olgusunun örgütsel sınırları aşması ve esnek kariyer anlayışı ise kariyer yönetiminde bireyin sorumluluğunun artması anlamına gelmektedir.

Yeni yapılandırılan kariyer yönetim sistemlerinde göze çarpan önemli değişikliklerden biri de yalınlaşan ve basıklaşan örgütlerde yönetim kademelerinde azalma olması ve bunun sonucu olarak örgütlerde dikey ilerleme yerine yatay ilerlemenin artmasıdır. Bu bağlamda günümüzün yalın örgütlerinde, örgüt içi iş ve pozisyon sayısı azalmakta ve nitelikli çalışanları pozisyon ve statü vermeden örgütte tutabilme kariyerle ilgili en önemli sorunların başında gelmektedir.

Yeni kariyer geliştirme sistemlerinin uygulanmasında çalışanlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Öncelikle bireyler kariyerin kişiselliğinin farkına vararak, gelişim amaçlı faaliyetleri belirli bir esnekliği de göz önüne alarak uygulamak durumundadır. Bunun yanında çalışanlar kariyerlerinde hedefledikleri noktaya ulaşabilmek için mesleki bilgi ve becerilerinin yanı sıra belirsizlikle başa çıkabilme, sonuç odaklı çalışma, diğer insanları etkileyebilme gibi yetkinliklerini ve takım halinde çalışabilme, hızlı adapte olabilme, kültürel çeşitlilikle etkin başa çıkabilme gibi özelliklerini de geliştirebilmenin yollarını aramalıdır (Yavuz, 2006).

Eski tarz işveren çalışan ilişkisi daha çok ebeveyn çocuk ilişkisi gibiydi. İşe alım sürecinden itibaren kişinin çalışma koşulları, eğitimi ve kariyer basamaklarını tırmanma süreci tamamen içinde bulunduğu organizasyonun yapısına bağlıydı. Örgüt işe aldığı bireye dar bir iş tanımı, konumuna bağlı olarak sahip olabileceği bir statü ve iş güvenliği sunuyor; kişinin bulunduğu yerde ilerlemesi ve gelişimi tamamen yöneticinin inisiyatifinde ve onun verdiği eğitimle gerçekleşebiliyordu. Genellikle birey sadece çalışmakta olduğu alanda uzmanlaşıyordu. Çalışanların organizasyona olan bağlılığı aynı zamanda ömür boyu bir iş güvencesinin teminatı



olarak kabul ediliyordu. İyi bir performansın karşılığında sağlanan maaş artışı, terfi ve statünün yükselmesi gibi ödüllendirme yöntemleri motivasyonu artırmada yeterli oluyordu (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=29>).

Yeni kariyer modellerinin bir diğer özelliği örgütün ve çalışanın kariyer geliştirme sürecinde ortak olduklarının kabul edilmesidir. Bu bağlamda çalışanlar; sahip oldukları beceri ve yeterlilikleri bilmek, üstlerinden ne tür bir destek isteyeceklerini belirlemek, bu desteği talep etmek ve yeni sorumluluklar üstlenecek şekilde kendilerini hazırlamak zorundadır. Öte yandan bu süreçte örgütün de gerçekleştirmesi gereken birtakım sorumluluklar bulunmaktadır. Bu sorumluluklardan bazıları şunlardır (Yavuz, 2006) :

- Örgütün hedeflerini ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak stratejileri çalışanlara açıkça iletmek
- Çalışanlara içinde bulunulan sektör ve yapılan iş hakkında mümkün olan tüm bilgileri iletmek
- Çalışanların kariyer isteklerini ve ihtiyaçlarını objektif ve tarafsız bir şekilde cevaplamak
- Çalışanların mevcut iş performansları hakkında gerçekçi bir geri bildirim sağlayarak kariyer hedeflerine yön vermek

Öte yandan günümüz örgütlerinde yaşanan değişimler sonucunda belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkat çeken önemli noktaları ise şöyle özetlemek mümkündür:

- Dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketliliğinin artması
- Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması
- Örgütsel bağlılığın zayıflaması
- Örgütlerin sunduğu dikey kariyer gelişim imkanlarının azalması
- Uzun süreli iş ve istihdam garantisinin yok olması
- Büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler ve ya müşteriler olarak kariyerlerine devam etmeleri

### **1.8.1. Esnek Kariyer**

Günümüzde bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte her gün aynı şekilde yapılan, sınırları belirlenmiş görevler yavaş yavaş ortadan kalkmakta ve bu işlerin yerini ekip çalışmalarını içeren projeler almaktadır. Değişik mesleki birikim ve becerilere sahip bireylerin oluşturduğu bu

çalışma ekipleri içinde çalışanların kariyerleri ise, belli sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye bağlı bir kariyer anlayışıyla değil, yetkinlik bazlı esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu nedenle günümüzde geleneksel kariyer modellerinin yerini bireyin kendisini tanımasını ve rekabet edebilir yeteneklere sahip olmasını gerektiren esnek kariyer modelleri almıştır.

Esnek kariyer yaklaşımının temelini çalışanlar oluşturmaktadır. Örgütlerdeki esnek kariyerli çalışanlar, örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışlara sahip olan ya da kısa sürede bu becerileri kazanma yeteneği olan kişilerdir. Bunun anlamı, çalışanların kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, performanslarını arttıracak ve örgüte uzun süre faydalı olacak yetkinlikleri önceden fark etmesi ve bu yetkinlikleri edinmek için aktif bir rol oynamasıdır (Örücü, 2003: 235).

Bir başka deyişle esnek kariyerli işgücü; hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır olan çalışanları ifade etmektedir. Bu çalışanlar, kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmenin yanında, örgütün başarısına da doğrudan etki eden kimselerdir. Bu bağlamda, esnek kariyerli işgücü ile, sadece sürekli olarak öğrenen değil, aynı zamanda adımlarını değişikliklere göre atan ve kriz durumlarını iyi yönetebilen bir çalışan profili tarif edilmektedir.

Esnek kariyer anlayışı, mevcut yönetsel ve örgütsel uygulamalarda bazı değişiklikleri gerektirmektedir. Bu değişikliklerden birincisi, geleneksel birey örgüt ilişkisindeki bağlılık anlayışında olmaktadır. Esnek kariyer yaklaşımına göre çalışan ve örgüt birbirine katkı sağladığı sürece karşılıklı bağlılık devam etmelidir. Aksi durumlarda örgüt ve birey arasındaki ilişkinin devam etmesi hem örgütü hem de bireyin kariyer gelişimini olumsuz şekilde etkileyebilir. Esnek kariyer modelinin getirdiği bir diğer değişiklik ise, geleneksel kariyer yolu anlayışında olmaktadır. Esnek kariyer modelinde; sadece belli alanlarda dikey ilerlemeyi esas alan anlayışın yerine, çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemenin ve çok yönlü gelişimin esas olduğu bir yaklaşım önem kazanmaktadır. Esnek kariyer anlayışının getirdiği üçüncü değişiklik ise, örgütler ve çalışanlar arasında yeni bir ilişki şeklinin oluşmaya başlamasıdır. Buna göre geleneksel yapıda daha çok ebeveyn-çocuk ilişkisinin hakim olduğu ilişki tarzının yerini yeni anlayışta iki tarafın eşit kabul edildiği ve tüm insan kaynakları süreçlerinde örgüt ve çalışanın uzlaşmayla karar verdikleri bir yapı almıştır (Yavuz, 2006).

Esnek kariyerli çalışanlar için içinde buldukları işgücü piyasasının ve sektörün eğilimlerine göre bilgilerini güncel tutmak ve aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları edinmek birinci önceliktir. Bu nedenle örgütler açısından başarılı bir esnek kariyer programının esaslarından birincisi, çalışanların yeteneklerini, ilgilerini, değerlerini ve kişilik özelliklerini değerlendirmelerine yardımcı olarak; onların ne tür işlerden memnun olacaklarını

tespit etmektir. Öte yandan etkin bir esnek kariyer yönetim programı, çalışanların geliştirilmesi gereken yönlerini tespit ederek, bu eksiklikleri azaltmak için gerekli önlemleri zamanında almalı ve sahip olduğu insan kaynağını en etkin biçimde kullanmalıdır.

Esnek bir kariyer, kişinin rekabet edebilir yeteneklere sahip olmasını gerektirir. Bu nedenle yeni kariyer yaklaşımlarının hakim olduğu yapılarda bireyler çalıştıkları örgütlerden; yeteneklerini geliştirici araçlar vererek, deneyim kazanmalarına yardımcı olmasını beklemektedirler. Diğer bir ifade ile esnek kariyer modelinde çalışan ve örgüt, yeteneklerini geliştirmede, yeni bir şeyler öğrenmede ve örgütü ileriye taşımada dinamik bir sürecin ortakları olmalıdır (Aytaç, 2005).

Günümüzde çalışanlar açısından en yaygın kullanılan esnek çalışma biçimleri part-time çalışma, süreli sözleşmeler, evden çalışma ve tele çalışma olarak sıralanabilir. Özellikle çalışan kadınların iş ve aile hayatını dengeleme ihtiyaçları onları yeni kariyer yolları aramaya itmiştir. Bu bağlamda part time çalışma ve evden çalışma gibi esnek çalışma biçimleri özellikle kadınlar arasında hızla yaygınlaşmaktadır. Esnek kariyer yaklaşımının hem bireyler hem de örgütler açısından pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır. Öncelikle esnek kariyer modelinin uygulanış sürecinde çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu verilerek, güvene dayalı, açık bir çalışma ortamı yaratılması sağlanmış olur. Öte yandan esnek kariyer modeli ile çalışanlar çeşitli çalışma ve proje gruplarına katılmak suretiyle örgüt içindeki etkinliklerini arttırlar. Ayrıca kişiler farklı görevlerde rol alarak değişik bilgiler edinir ve sadece bir alanda uzmanlaşmak yerine, birden fazla alanda kendilerini geliştirme imkanı bulabilirler. Tüm bunlar ise bireyin daha esnek bir kariyere sahip olmasına zemin hazırlamaktadır.

Sonuç olarak, günümüzde bağımlı bir kariyerdan ve meslek hayatından bağımsız ve esnek bir kariyere geçmek, sadece bir zorunluluk değil, aynı zamanda kaçınılmaz bir durumdur. Bu büyük değişikliği fark eden ve zor da olsa yönetebilen örgütler ise değişen koşullara karşı daha hızlı hareket edebilecek ve büyük stratejik avantajlar elde edeceklerdir.

### **1.8.2. Değişen Örgütler ve Sınırsız Kariyer**

Günümüz iş dünyasında örgütler yapısal bir değişim süreci içindedir. Bu bağlamda küçülmeler, diğer örgütlerle yapılan işbirlikleri, başka örgütleri satın alma ve ya birleşmeler ile bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sınırsız kariyer adında yeni bir kariyer anlayışının ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Sınırsız kariyer kavramının anlaşılmasında sınırsız örgüt kavramı oldukça önemlidir. Sınırsız örgüt, örgüt üyeliğinin, örgütsel bölümlerle ilgili kuralların ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu örgüt tipini ifade etmek için kullanılmaktadır. Sınırsız örgüt kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte artık büyüklük, rollerin açık olması, uzmanlık ve kontrol yerine değişim kabiliyeti, bütünleşik olma ve yeniliklere ayak uydurabilme gibi özellikler bireylerin kariyerlerinde ilerlemelerinde kritik noktalar olarak öne çıkmaktadır (Örücü, 2003 :234).

Örgütlerde sınırsız kariyer kavramı değişik anlamlarda kullanılabilir. Bu kavram yaygın olarak örgüt odaklı kariyer ve ya sınırlı kariyere zıt bir anlamda kullanılmaktadır. Bu kariyer anlayışına göre işe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlandırılmaz. Bir başka deyişle geleneksel kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız bir kariyere sahip olmak, sınırsız kariyer anlayışının en temel özelliğidir.

Günümüzde örgütsel sınırların geçirgenliğinin artmasıyla sınırsız örgütlere doğru bir yönelme gerçekleşmektedir. Bu yeni durumda, kariyer kavramı örgütlerle sınırlandırılmayacağı için, örgütsel düzeydeki kariyer uygulamaları zaman zaman yetersiz kalmaktadır. Artık kariyer büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Sınırsız örgütlerde kariyer anlayışı pek çok yönden geleneksel kariyer anlayışından farklı olmaktadır. Öncelikle sınırsız örgütlerde kariyer doğrusal olmak yerine çevrimsel bir yol izlemektedir. Çalışanların yukarı doğru hareketliliği yerine; sürekli olarak becerilerin yenilenmesini gerektiren yatay hareketlilik anlayışı sınırsız kariyer modelinin hakim olduğu örgütlerde sıkça görülen bir durumdur. Çalışanlar bu modelde sık sık rotasyon ve gelişim amaçlı görevler arasında geçiş yaşamaktadır. Öte yandan yeni kariyer anlayışı doğrusal ve sürekli bir çizgi takip etmediği için sık sık değişen rol ve kimliklerin gerektirdiği uyum kabiliyetini kazanmak başarı kazanmak için gerekli olan en önemli özellik haline gelmiştir (Yavuz, 2006).

Cheramie, Sturman & Walsh (2007), sınırsız kariyeri; değişik iş fırsatları ve pazarlanabilirlik kavramlarının, kendi profesyonel kariyer yollarına profesyonelce uygulanması olarak nitelendirir.

Sınırsız kariyerin yaygınlaşmasına neden olan bir başka gelişme ise örgütlerin dış kaynaklardan yararlanma eğilimlerinin artmasıdır. Örgütsel faaliyetlerin bir kısmının dış kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilmesi, çalışanların girişimci ve pazar yönelimli olmalarını gerektirmektedir. Bunun yanında yarı zamanlı ya da sözleşmeli çalışma, görev paylaşımı ve esnek çalışma saatleri kariyer dünyasındaki değişimin getirdiği yeni kariyer seçenekleri olarak ortaya çıkmaktadır ( <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=29> ).

Sınırsız örgütlerde örgüt içi kariyer yollarının azalması, çalışanların iş imkanlarının ve yukarıya doğru hareketliliğinin tamamen ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Sınırsız kariyer yaklaşımında bireyin kariyer yolu yalnız bir işle sınırlı değildir. Bu bağlamda kariyer hareketliliği, başka bir örgüte doğru olabileceği gibi, birey büyük bir örgütteyse, bu örgütün farklı bir iş birimine doğru da olabilmektedir. "Bir başka deyişle kariyeri örgüte göre tanımlama yerine, mesleğe göre tanımlama anlayışı güçlenmektedir" (Keçecioğlu, 2003; 89).

Bireylerin sınırsız örgütlerde başarılı bir kariyere sahip olması için dikkat etmeleri gereken başlıca unsurlar şunlardır ( <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=29> ):

- Bireysel becerilerinin ve bu becerilerin örgüte katacağı değer bilincinde olmak
- Birikimlerinin pazar koşulları ile paralellik göstermesine özen göstermek
- Zaman yönetimi, analitik düşünme, takım çalışması gibi her koşulda yararlı olabilecek yetenekler geliştirmek
- İletişim becerilerini ilerletmek
- Sürekli yeni şeyler öğrenme konusunda kendini disipline etmek

### 1.8.3. Portföy Kariyer

Değişen kariyer anlayışlarına ek, bir diğer yaklaşım da "portföy kariyer" yaklaşımıdır. Portföy kariyer yaklaşımı, örgütlerin klasik kariyer anlayışlarının yerini alan ve günümüzde hala tam anlamıyla uygulanma imkanı bulamayan bir yaklaşımdır.

Portföy kariyer yaklaşımı çalışanların iş hayatında gerçekleşen hızlı değişim ve belirsizlikler karşısında güçlü olabilmeleri için yeteneklerinin ve yetkinliklerinin toplamından oluşan bir portföy inşa etmeleri ve bu portföyü zenginleştirmeleri gerektiğine inanan bir modeldir. Bu modele göre kariyer gelişimi büyük ölçüde kişinin kendi sorumluluğundadır. Bireyler sahip olduğu kişisel yetenekler ve yeterlilikler ölçüsünde örgütlerin ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece tercih edilirler. Ancak bunu başarabilmek için kişinin kariyer portföyünü gelecekte oluşabilecek şartlara ve olaylara göre sürekli öğrenme ve gelişim ile biçimlendirmesi gerekmektedir (Yavuz, 2006; 161).

Bu kariyer yaklaşımında çalışanlar bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız olarak kendi hesaplarına çalışan ve aynı anda birden çok örgüte hizmet veren kişilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda bu kariyer modelinde örgüt ile birey arasında müşteri ve hizmet sağlayan ilişkisi bulunmaktadır. Çünkü bireyler birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan kişilerdir. Özetle portföy kariyer modeli çalışanların aynı anda farklı işleri bir örgüte bağlı olmadan yapmaya başladığı çalışma biçimini ifade etmektedir.

Portföy kariyer yaklaşımının temel özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Aytaç, 2005) :

- Çalışanlar örgütsel hiyerarşinin bir parçası olarak görevlendirilmek yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak alınır.
- Eğitim ve geliştirme tamamen bireyin sorumluluğunda kabul edilir.
- Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılır.
- Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülür.

#### 1.8.4. Çağdaş Kariyer

Bu modelde kariyer yolları örgütlerin dışında yer almıştır. Yani kişilerin kariyerleri ile ilgili kararlarda daha bir ön plana çıktığı bu kariyer tipinde kişiler, isteyerek veya kendi tercihleriyle bu seçimi yapmaktadırlar. Örgütün dışında kariyerini belirleyen kişiler aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedirler.

Kişiler genelde tüm hayatları boyunca bir veya birkaç örgüte bağlı kalmaktansa bu yeni kariyer tipi ile ev ve aile arasında daha rahat bir dengede hayatlarını sürdürebileceklerdir. Yani, iş sorumluluğunu alan kimse kişisel yaşamını daha iyi yapmak için uğraşacaktır. İşletmelerin çoğu şimdi bitişik bir ofisten veya evden yürütülebilecektir.

“Çağdaş kariyer tipi kapsamında işletmelerdeki yöneticilerin sorumluluklarını Peiperl ve Baruch şu şekilde sıralamışlardır” (Aytaç, 2005; 249) :

- Yöneticiler çalışanlara işletmede yükselmek yerine seyahat etme ve yetenek geliştirme sağlamalıdır. Çalışanlar da işleri yapmada oldukça esneklik gerektiğinin bilincine varmalıdırlar.
- Örgütte eğer belirli görevleri yerine getirmede dış kaynaktan yararlanma (outsourcing) düşünülüyorsa, bu hizmetleri yapabilecek çalışanlara yönetim bu hizmetleri öğrenme imkanı sağlamalıdır.
- Yönetim performans ve değerleri artırmak için çalışanların yeteneklerini geliştirme, derinlemesine değerlendirme ve şirketin içinden ve dışından iş imkanları hakkında bilgi sağlayarak onlara daha etkin bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

### 1.8.5. Çok Yönlü Kariyer

Birey tarafından yönetilen bir süreç olan çok yönlü kariyer tipi, bireyin eğitim ve gelişmedeki çeşitli deneyimlerini, birkaç işletmedeki işini ve mesleki alandaki değişimlerini kapsar. Birey anlaşmayı işletmeyle değil kendi kendisiyle yapmaktadır (Ergün, 2007).

“Çok yönlü kariyerin özelliklerini Hall ve Moss şöyle sıralamışlardır” ( Aytaç, 2005; 249-250):

- Kariyer işletme tarafından değil birey tarafından yönetilmektedir.
- Kariyer deneyimler, yetenekler, öğrenmeler, geçişler ve tanımlanabilir değişikliklerin hayat boyu süren serisidir.
- Devam eden öğrenme, kendini yönlendirme gelişmedir ve ilişkiseldir.
- Gelişme formel eğitim, yeniden eğitim, yukarıya doğru hareketlilik değildir.
- Başarılı değişim için,
  - Teknik bilgiden öğrenme bilgisine,
  - İş güvenliğinden istihdam edilebilirliğe,
  - Örgütsel kariyerden çok yönlü kariyere ve
  - Kendi işinden tüm işe,
- İşletmenin sağladığı,
  - Atamaları yapma
  - Gelişimsel ilişkiler
  - Bilgi ve diğer gelişimsel kaynaklar
- Hedef, psikolojik başarı

### 1.9. GELECEKTE KARİYER YAKLAŞIMLARI

Yönetim alanındaki yeni gelişmeler dikkate alındığında günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkati çeken noktalar şunlardır (Aytaç, 2005; 252):

- Örgütsel bağlılık zayıflamaktadır,
- Örgütlerin sunduğu kariyer imkanları azalmaktadır,
- Uzun süreli iş ve istihdam garantisi yoktur,
- Büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler veya müşteriler olarak kariyerlerine devam ettikleri görülmektedir,

- Büyük örgütlerden ayrılan yöneticiler, kendilerini bir örgüt ile sınırlamak yerine meslekleri ve ait oldukları sektörle kendilerini tanımlamaya başlamışlardır,

- Başarının ölçüsü, gelirini yükseltmek, sahip olduğu varlıkları arttırmak ve kendi işini geliştirmektir,

- Yönetimsel kariyerdeki kişiler, iş ve aile arasında bir denge sağlamaya çalışmaktadır.

Bireysel kariyer yaklaşımlarında görülen en büyük değişim, diplomanın önemini yitirerek bilgi ve becerinin ön plana çıkması olmuştur. Örgütsel kariyer modeli ise yukarıya doğru tırmanma şeklinde iken, yatay ve dikey geçişlerle spiralleşmiştir. Aynı alanda kariyer basamaklarında yükselme anlamını yitirmiştir.

Yeni kariyer modellerinin ortak yanı; profesyonelliğin, işe ve işletmeye bağlılığın, verimliliğin ön plana alınması ve geleneksel basamaklardan tırmanma beklentisi yerine daha çok bilgi, beceri ve yeteneğe dayalı birçok alanda uzmanlaşmaya dayalı kariyer yollarının oluşturulmasıdır.

Kariyer doğası ve biçimi, hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte, evrim geçirmekte ve kariyer gelişimi bugün çok daha önemli bir hale gelmektedir. İşletmelerin, insan kaynaklarına yatırım anlamında kabul edilen yeni kariyer yaklaşımlarını yakından takip etmeleri ve bu yaklaşımları çalışanların iş tatminini arttıracak şekilde örgüt yapılarıyla bütünleştirerek uygulamaları, etkin ve rekabetçi bir örgüt yaratabilme yönünde seçilebilecek en iyi yol olarak gözükmektedir ( Aytaç, 2005; 253).

Kariyer ego idealini tatmin etmeye yardımcı olduğunda, yaşam ve çalışma doyurucu ve keyif verici olur. Kariyer bu öz ihtiyaçları karşılamaya yardımcı olmadığında, çalışma azap vericidir. Kısacası, ego idealine erişme arzusu, kişinin kendisini sevmesi, harekete geçirici kuvvetlerin en güçlüsüdür. Kişinin kendisine verdiği sözleri yerine getirmesi, yeni bir yön seçmede önemli bir noktadır (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası [MESS], 2004).

Yakın bir gelecekte kariyerin, insan kaynaklarına verilen önem çerçevesinde değerinin daha da artacağı ve işletmelerin önemli bir fonksiyonu haline geleceği tahmin edilebilir. Bu doğrultuda kariyerin nasıl oluşturulacağı ve geliştirileceğinin bireyler tarafından öğrenilmesi ayrı bir önem taşımaktadır.

## 1.10. DEĞİŞEN DÜNYADA KARIYERİ ÖĞRENMEK

Kariyer öğrenimi ile var olan teoriler modern dünyanın belirsiz ve hızla değişen şartlarından geçerliliğini koruyamamaktadır. Özellikle, endişe ve belirsizlik gibi duygular, kariyer öğrenimine ve kariyer oluşturmaya engel olarak görülmektedir.



### 1.10.1. Büyüyen Kariyer Belirsizliği ve Kariyer Kimliğinin Gerekliği

Eskiden kariyer anlayışı dikey ilerlemeler olarak değerlendirilmekteydi. Yani terfi normal olarak tek bir firmada gerçekleştirilirdi. Ömür boyu aynı işte çalışma gibi. Bugün ise kariyerler mesleklere ve firmalara daha da az bağımlı olmuşlardır. Bu durum sınırsız kariyer kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Çalışanlar üzerindeki daha esnek ve hareketli olma baskısı düzenli bir biçimde artmaktadır. Dolayısıyla, bireyler daha fazla risk almaya ve fırsatlardan yararlanabilmek için daha yarışmacı kariyer aktörleri olmaya mecbur kalmaktadırlar. Modern çalışanlar ise işte kalabilmek için esnek olmak zorundadırlar. Onlar aynı zamanda yaptıklarının anlamını çalıştıkları organizasyona ve hayatlarındaki diğer kişilere detaylı bir biçimde anlatabilme yeteneğini geliştirmekle yükümlüdürler. İşe alınabilirlik ile ilgili tüm tartışmaların gösterdiği gibi, modern çalışanlar, iç ve dış iş pazarları sürekli araştırılmalı ve aynı zamanda halihazırda çalışmakta olduğu iş organizasyonu ile etkin bir bağ kurmalıdır. Bu iş dünyasını araştırma ve kimlik oluşturma becerisi bir **kariyer kimliği oluşturma** olarak isimlendirilmektedir. Bu durum son 10-20 yıl öncesine göre bugün çok daha önemli olmuştur. Şu anki durumda, kişiler kariyer kararlarını yalnızca var olan olasılıkları önemseyerek değil, aynı zamanda kendi duygularını da temel alarak yapma gereksinimi duymaktadırlar.

Bu gerçek, kariyer rehberliği ve danışmanlığı alanında da kabul görmüştür. İnsan duygularının dışı vurumu olan ve kişilerin duygularının yansımaları olan metotlar, gün geçtikçe daha popüler olmaktadır. Gerçi, kariyer rehberliği ve danışmanlığını bugünlerde etkisi altına alan bilişsel öğrenme teorilerinde, kimlik oluşturma ve duyguların rolü neredeyse tamamen yok sayılmaktadır (Aytaç,2005; 254-255).

### 1.10.2. Bilişsel Kariyer Öğrenimi Teorilerinde Kimlik ve Belirsizlik

Sosyal bilişsel kariyer öğrenme teorisinde ve Krumboltz'un kariyer öğrenme teorisinde temel fikir, meslek seçiminin ya da meslek seçimine yönelmenin, kariyer merkezli kişisel fayda ile gelir beklentileri ve hedefleri arasındaki etkileşimin bir sonucundan doğduğudur. Eylemlerin sonuçlarına dair beklentiler ve faydaya olan itimat, her iki öğrenme sürecinin de sonuçlarında da görülmektedir. İlk süreç belirli bir alandaki başarı ya da başarısızlığın (pozitif ya da negatif etkilenme) sebep olduğu öğrenmeye odaklanır. İkinci süreç "başkalarının yaşantısından öğrenme" yi içerir. Yani kişinin inde bulunmak istediği grubun yaşantısına olumlu katkılar yapan davranışın taklit edilmesi sürecini içine alır. Öz güven, kişinin eylemlerinin sonuçları olacak pozitif beklentilerle birleşirse, mesleki arzuyu ortaya çıkarır. Bu arzular temel alınarak, kariyer kararları alınır ve meslek seçimleri yapılır. Öğrenme deneyimlerine etnik yapı ya da cinsiyet kısmen etki eder.

Sosyal bilişsel kariyer teorisi ve Krumboltz'un kariyer öğrenme teorisinin, belirsiz durumlarda kariyer kimliği oluşturma ile ilgili problem ile çok az benzerlik taşıdığı görülür. Zaten kavramsal düzeyde kariyer seçimiyle ilgili şartları, sabit endüstriyel toplumlar yansıtır. Bununla, iş dünyasının sabit iş toplulukları ve içinde pek çok sosyal rolleri olan iş gruplarının karakterize ettiği bir toplum kastedilmektedir. Batı Avrupa ülkelerinde güncel kariyer oryantasyonu ve iş seçiminin gerçekleşmesi iş yerinde olur. Elbette gençliğin çoğu mesleki tercihlerini eğitim öğretim sırasında yaparlar. Bununla birlikte, bu seçim çoğunlukla ya genelde düşük eğitim seviyesinde kişiler için oldukça sabit olmayan ya da genelde daha yüksek eğitim seviyesinde kişiler pek çok seçeneği açık tutulan bir belirsizlik içerir.

Kariyer seçimi süreci bir başka deyişle, kurumsallaştırılmış toplumsallaşma sürecidir. Kariyer öğreniminden kaynaklanan endişe ve belirsizlik günümüze göre daha az önemli hale gelmiştir. Bu kısmen sosyal ilişkilerin daha şeffaf olmasıyla ve kısmen de işsizliğin kişilerin var oluşunu, kısa zamanda iş bulabilme nedeniyle tehdit etmemesiyle açıklanabilir (Aytaç, 2005; 255-256).

### 1.10.3. Kimlik Öğreniminde Belirsizlik ve Negatif Duygular

Açık sosyal rolleri ve açık kariyer yolları olan işlerin, ayrıca ömür boyu çalışılacak işlerin yok olması ve yeni iş ya da işlev değişikliklerinin gerekliliği çalışanları korkutmaktadır. İnsanlar aynı işverenle çalışmak istemektedirler.

Genç insanlar genel bir açıdan daha güvensiz olmuşlardır. Günümüz gençliğinin büyük bir bölümü “tüketim eğilimli bir hayat” ve yetişkinlerin pozisyonlarından ve sosyal rollere katılımdan kaçınan bir tavır sergilemektedir.... Bir kimlik oluşturma yeteneğinin elde edilmesi, modern toplumlarda birçok insan için, belirsizlikle ve bu belirsizlikten ortaya çıkan negatif duyguların artması ile başlayan bir öğrenim süreci olmuştur. Genç insanlar bu günlerde özellikle kendilerini saran büyük belirsizlik içinde bir kimlik oluşturmak için gerekli olan öğrenme görevini üstlenmek ve gereken öz güvenlerini geri kazanmanın imkansızlığı yaşıyorlar. Birçok batı toplumunda, pedagojik yedekleme olarak adlandırılan eğitim sistemi, gençlerin gerçek dünyada gerekli deneyimleri kazanacakları yerlerdir. Buna ek olarak gençler kendi ailelerinin öğrenim deneyimlerinden çok az faydalanırlar. Çünkü onların üzerindeki talepler, ailelerinin yaşadıklarından çok daha farklıdır.... Bireyler kendi ilgilerini maksimize etmek için motive edilen birer ussal aktör olarak görülürler (Aytaç,2005; 256-260).

Bu aşamada performansın yerine getirilmesi, başkalarının deneyimlerinden öğrenme ve sözlü etkileme en önemli öğrenme deneyimleri olarak görülür.

### 1.10.4. Kimlik Öğrenme ve Duygulara Bakış

Birey kendisini, az ya da çok bir kalıcı imgesini üreterek ve engelleri aşarak oluşturur. Bu imge kişinin içinde yer aldığı aktiviteleri ve dünya ile ilişkilerini içerir. Bu kimlik oluşturma eylemi doğasında tarihi ve kültürel dir. Diğer bakışla özel tarihi şartlarda ortaya çıkar ve rol modeller, konuşma ve görme biçimleri, görüşler gibi belirli kültürel durumlarda var olan insani gerçekleri kullanır. Genel olarak bireyin gelişimini etkileyen yalnızca sosyal yapı değildir aslında. Birey ile toplumun arasında olan alt yapının oluşturduğu belirli kültürel tekinlikler bireyin gelişimini etkiler. Bu nedenle, kimlik bireyin özel kültürel etkinliklerini içeren ilişkisel bir kavramdır. İnsanlar kim olduklarını tavırlarıyla, kurumlarıyla, işleriyle ilgili görüşmeleriyle, tarzlarıyla ve olası aktiviteleriyle belirlerler. Biz kimliği insanın içinde bulunduğu aktivitelerde üzerine takındığı yorumun sürekli değişen bir yapılandırması olarak anlarız. Holland (1998) kimlik edinme sürecini şöyle açıklar: “Kişiler sosyal ve kültürel etkileşimle yaratılan dünyalarda az ya da çok bilinçli olarak kendilerine kavramsal roller geliştirirler. Bunlar kendilerini, kimliklerini ne kadar bilinçli olduklarını, kişilere verdikleri izinleri anlamlandırırılar”(Aytaç, 2005; 261).

## 2. KARIYER YÖNETİMİ KAVRAMI

### 2.1. KARIYER YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kariyer yönetimi çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırılmasını içerir. Kariyer yönetimi hem elemanların meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesidir (Aytaç, 2005).

Baruch & Peiperl (2000) 'a göre "kariyer" yönetim teorisine yeni giren bir terimdir ve özellikle örgütsel bazda yapılan kapsamlı çalışmalardan da yoksundur.

Örgüt içinde insan kaynağının dengeli bir biçimde dağılması amacıyla gerekli niteliklere sahip personelin seçilmesi ve sonrasında bu kişilerin kariyer hedefleriyle örgütsel hedefleri uyumlaştırma konusu oldukça yararlı bir uygulamadır.

Günümüzde yaşanan en büyük ve en önemli olgulardan olan küreselleşme ile birlikte işletmelerde de hızlı bir değişim süreci görülmektedir. Bu değişim örgütler açısından olduğu kadar; çalışanlar açısından da yaşanmaktadır. Bu nedenle küreselleşme sürecine uyum sağlamaya çalışan işletmelerin, kendi bünyelerinde bir takım değişimler gerçekleşmektedir.

Kariyer yönetiminin önemi bu noktada kendini göstermektedir. İşletmelerin her geçen gün daha yüksek hedeflere ulaşma zorunlulukları, çalışanların da çalışma ortamlarında ki sürekli artan beklentileri işçi-işveren ilişkilerinde ortak hareket etme zorunluluğu ortaya çıkarmaktadır.

Kariyer yönetimi, kariyer kavramına bireysel ve örgütsel olarak bütünleştirici yaklaşmıştır. Diğer bir ifadeyle; kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte her iki tarafa da görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Karşılıklı destekle ancak kariyer yönetimi gerçekleştirilmiş olur ( Özden, 2007).

İşletmeler başarılı olabilmek için, çalışanlarını en iyi şekilde motive etmek, onlardan en üst düzeyde verim almak zorundadır. Bu çerçevede çalışma ortamının kalitesini arttırmak, etkin bir rekabet ortamı oluşturmak, işgücünü verimli kullanmak ve çalışanlarına eşit fırsatlar sağlamak sonuçta da yetenekli personelin örgütte kalmasını temin etmek gerekmektedir.

Çalışanların ise hedefledikleri kariyer noktaları, bu konudaki amaç ve planları hakkındaki düşüncelerini yönetim ile paylaşmaları önemlidir. Sonuçta işletmeler her kademedeki en etkin ve yetenekli kişileri istihdam etmek ve onları sürekli bünyesinde tutmayı arzular; çalışanlar ise yeteneklerine uygun noktalara ulaşma yolunda onların açık olmasını, fırsat eşitliğini ve

çalışmasının karşılığını her yönüyle almayı ister. Kariyer yönetiminin temel görev ve hedefi karşılıklı beklentileri tam anlamıyla karşılamaktır (Soylu, 2002).

## 2.2. KARIYER YÖNETİMİNİN AMACI

Son yıllarda yaşanan küreselleşme sürecinde özel / kamu örgütlerinin nitelikli personel ihtiyacını giderek artırmaktadır. Kalifiye personel sıkıntısı dünya çapında yetenekli eleman bulma süresinin başlatılmasına sebep olmuştur. Şirketlerin en büyük korkusu; gelecekte yetkin personel sıkıntısı çekmektir. Büyümek isteyen şirketler önceliği insanlara vermek gerektiğinin farkına varmışlardır. Özellikle farklı coğrafya ve kültürlerde görev yapabilecek eleman bulma, yetiştirme ve elde tutma konularında şirketlerin başarılı olduklarını söylemek pek mümkün değildir.

Kariyer yönetimi işletmelerin sahip oldukları değerli çalışanlarını korumanın bir yoludur. Bu şekilde bireylerin kariyer planlarını yapmak ve mesleki gelişimlerini sağlamak, aynı dönemde sonuç alınacak bir yatırım olarak algılanmalıdır. Kariyer yönetimi; işletmelerin ve çalışanların iş yaşamında yaşanan değişim ve gelişimleri hazırlıklı bir biçimde karşılayıp, çalışma yaşamında geleceğe ilişkin rasyonel kararlar alabilmeleriyle her iki tarafa da başarılı sonuçlar kazandırabilmektedir (Akgül, 2002).

Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır. Bu şekilde bireysel ihtiyaç ve amaçlar yoluyla çalışanlarda iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimlilik artışı sağlanmaktadır

İş görenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyerlerini geliştirmeleri için gerekli planları yapmak kariyer yönetiminin amacıdır. Bu amacın altında yatan en önemli neden, bireylerin kariyer amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırarak örgütsel başarıyı yakalamaktır. Kariyer yönetimi bireyin kariyer amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırma konusunda oldukça yararlı bir uygulamadır (Soylu, 2002).

## 2.3. KARIYER YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Kariyer yönetimi kapsamına giren, çalışma hayatı içindeki tabirlerin ifade edildiği aşağıdaki yaklaşımlar daha sonra kariyer geliştirme programları konusu içinde de yer alacak ve bu yaklaşımlara yönelik uygulanacak stratejiler belirtilecektir.

### 2.3.1. Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi; işe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleriyle bağlantılıdır.

İşletmenin görevi; yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının anlaşılmasına, olası kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasını kapsar.

#### 2.3.1.1. İşe Alma

Kariyer yönetiminin ilk mantıki unsuru, örgütün işe alma gereksinimlerini istediği nitelikteki insanları işe alarak göstermesidir. Özellikle de örgütün niteliğe dayanan gereksinimlerine göre işe alma politikasının uygulanması arzu edilen bir durumdur.

“1960’lara kadar işletmelerde eleman seçiminde; 4 yıllık kolej mezunu olması, önceden iş deneyiminin olması, evlilerin tercihi gibi kriterler, çalışacak adayların yetenek ve potansiyelini değerlendirmede kullanılırdı. Geçen 20 yıl boyunca seçme ve değerlendirme uygulamaları, daha sistematik ve objektif olmuştur” (Atay, 2006; 15).

Baruch & Peiperl (2000)’e göre; çoğu insan kaynakları ve bölüm yöneticisinin rolü sadece organizasyona kişiler getirmek değil, aynı zamanda onların potansiyellerini geliştirmeyi de kapsar.

#### 2.3.1.2. Terfi

Terfi, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkânı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin eder.

Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir.

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

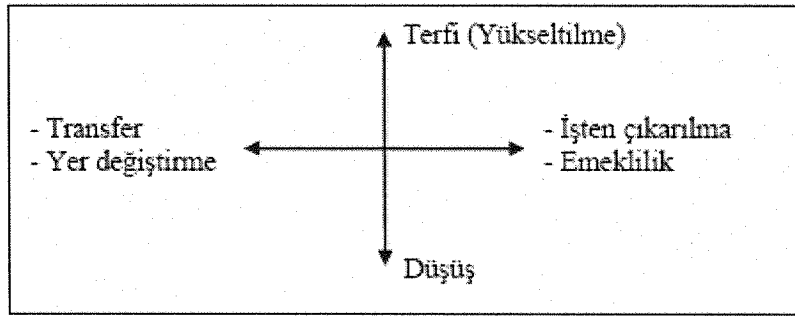
Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir (Varol, 2001; 37).

### 2.3.1.3. Transferler – Yer Değiştirme

Çalışanların çoğunluğu açısından transferler gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bir kısmı için çevre değişikliğinden ve kişisel sorunlardan kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumudur.

Transferler iş görenlerin bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime ya da bir işyerinden başka bir işyerine veya yeni bir coğrafik bölgeye yatay geçişlerini veya atanmalarını içerebilmektedir. Bu açıdan transferler, rütbe ve sorumlulukta dikey bir hareket olan terfiden ayrı olarak ele alınmalıdır (Soylu, 2002; 24).

**Şekil 1:** Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği

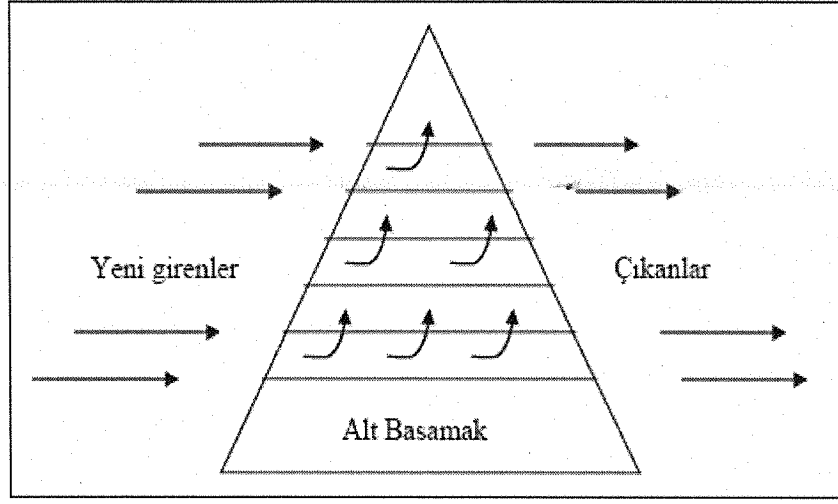


Kaynak: Şimşek vd., 2000; 60

“Kariyer sistemi, elemanların işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmalarıyla noktalanmış aşamaları kapsar. Bu nedenle öncelikle örgüt içindeki kariyer basamaklarının belirlenmiş olması gerekir” (Varol, 2001; 37-38).

Eğer organizasyonu bir piramit şeklinde düşünecek olursak, aşağıdaki şekilde dikey ve yatay hareketlerin olacağı bir sistem söz konusu olacaktır.

Şekil 2: Piramit Tipi Organizasyonda Kişilerin Hareketi



Kaynak: Soylu, 2002; 25

Bu modelde okulu yeni bitirerek işe girenler alt basamakta yer alacaktır. Alt basamak örgüte girişi sağlar. Meydana gelen her açık pozisyon içerden veya dışardan giderilir. Şirket içi atamalar elemanları işverene, işvereni de elemanlara bağlayarak eğitimi ve beceri gelişimini teşvik eder. “Şirket içi atamaların sakıncası da üst pozisyonlara içeriden atanan yöneticilerin, o makamın gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyine sahip değilse başarısız olmalarıdır” (Erdöl, 2000; 56-57).

#### 2.3.1.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsuru olması nedeniyle insan kaynakları planlaması ile ilgilidir (Şimşek vd., 2004). Kariyer geliştirme konusu içinde tekrar değineceğimiz eğitim ve geliştirme, örgüt yönetiminin temel fonksiyonlarından olma özelliği ile göze çarpmaktadır.

#### 2.3.1.5. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak ve belirli konumlara geçecek olan belli kişileri teşhis etmektir (Yılmaz, 2006).

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

Örgütsel yedekleme planlaması, yönetsel işgücüne yönelik olarak tasarlanmaktadır. Söz konusu planlamada kimlerin, hangi kariyer yolunu izleyerek terfi edebilecekleri ve terfinin hangi olasılıkla ve hangi oranda gerçekleşeceği ortaya konur. Örgütsel yedekleme planlamasının amacı, işletme içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu göreve hazırlamaktır. Böylece yönetsel pozisyonlarda bir boşalma söz konusu olduğunda ve iş rotasyonu planlandığında, bu pozisyona hazırlanan adaylardan birisi pozisyona atanır. Yönetsel kademe sayısının az olduğu işletmelerde, böyle bir planlama yapılmasının herhangi bir önemi yoktur (Bingöl, 2003; 263).

Meagen Butterill'e göre dört tür yedekleme planı vardır (Aytaç, 2005):

- Başvurma: Bir kadro boşaldığında, açıktan doldurulmasıdır ve basit bir yoldur.
- Yerleştirme Eğitimi: Örgütsel yedeklemede, kıdemli pozisyonlar için kullanılır ve subjektif bir planlama yöntemidir.
- Yedekleme Planı: Personelin yıllık başarısının değerlendirilmesi ile yönetimin gerçekleştirdiği basit bir planlamadır.
- Kariyer Yönetimine Bağlı Yedekleme Planlaması: Örgütsel yedekleme planlaması, insan kaynakları planlaması ve işletme stratejisiyle kariyer yönetimini birbirine bağlayan bir planlamadır. Öncelikle bireysel olarak kendini geliştirmeye önem verir. Kariyer planlaması sürecinde iki ana hedef ortaya koyar; analiz becerisi ve geleceği yer için gerekli olan yetenek.

“Başarılı bir örgütsel yedekleme planlaması, vasıflı bireylerin ise alınmasının ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerine kuruludur. İçeriden terfi politikaları, dahili bir yetenek havuzu sağlar ve genç yöneticilerin sistem içerisindeki gelişme olanaklarını görebilmesini garanti altına alabilir” (Aytaç, 2005; 129).

Örgütsel yedekleme planlaması ile çalışanların kapasiteleri geliştirilerek, bazı önemli pozisyonlara hazırlanması sağlanmaktadır. Ancak bu planlamanın bireysel kariyer planlaması dikkate alınarak yapılması başarı şansını artıracaktır. Bu bağlamda, kariyer planlama açısından önem taşıyan örgütsel yedekleme planlamasının, kariyer yönetimi ve bireysel kariyer planlamasıyla ilişkilendirilerek yapılması; hem işletme yararına sonuçlar doğuracak, hem de iş tatminine katkı sağlayacaktır (Bingöl, 2003).



#### 2.3.1.6 Performans Değerleme

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerini arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları kastedilmektedir. Performans değerlendirme kurumunda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yanları ile gözden geçirilmesidir.

Performans değerlendirilmesi, bir yöneticinin daha önceden saptanmış standartlarda karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Akgül, 2002).

#### 2.3.1.7. Ödül

Kariyer yönetim sürecinde işletmelerin bireyler üzerine odaklanan kararları içerisinde ödüller de farklı bir yer tutmaktadır.

Ödüller maddi olabilecekleri gibi manevi de olabilirler. “Maddi ödüller arasında; para ikramiyeleri, maddi değeri olan hediyeler, ücret artışı, izin, tatil imkanı ve benzerleri öncelikle sayılabilir. Manevi sosyal ödüller arasında sözlü taltifler, takdir, yetki çoğalması, terfi gibi ödüller öncelikle sayılabilir” (Akgül, 2002).

Ödül sistemi çalışanları olumlu yönde teşvik edici bir sistemdir. Örgüt tarafından bir geri besleme-yanıt gibi algılanan ödül sistemi, çalışanın profesyonel kariyer memnuniyet değişikliklerinde kuvvetli direkt bir etkiye sahiptir (Raabe, Frese & Beehr, 2007).

#### 2.3.1.8. İşten Çıkartılma

Örgütlerde personelin işten çıkartılmasının nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi örnek verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi sayılabilir. İş yasasında belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkartılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşır.

İşten çıkartılma bazı bireyler için kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir iken bazıları için ise, yeni kariyer olanakları anlamına gelebilmektedir. Bu bireyler için yine de belirli

dönem işsiz kalma olasılığı söz konusudur. Bu nedenle bazı firmalar eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır (Şimşek vd.,2004).

### 2.3.1.9. Emeklilik

Emeklilik, bireyin işini ve işiyle ilgili üstlenmiş olduğu rolleri bırakması ve işsiz bir hayata geçişi olarak tanımlanabilir.

Örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Birçok kişi işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedir. Araştırmacılar, kişisel ve bazı durumsal faktörlerin emekliliği etkilediğini göstermektedir. Bazılarına göre amaçlara ulaşmak, boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha önce geldiği için emekli olmayı istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bazı çalışanlar emekli olmalarına rağmen yeni bir kariyer başlangıcı için başka işlere yönelebilmektedirler (Varol, 2001;40).

Örgütler için emeklilik konusu pek çok açıdan üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Öncelikle küçülme ve ya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalar konusunda örgütün karar vermesi gereken durumlar ortaya çıkabilir. Örgütün emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunu da belirlemesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman ya da koç olarak da yararlanılabilir.

### 2.3.2. Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaşan Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi sürecinde, kişiler öncelikle kendilerini tanımaya çalışır. Bireyi bu çerçevede kendi arzuları, istekleri, değer yargıları, hakkında net yargılara ulaşır. Sonrasında geleceğe yönelik amaçlarında birleşmesi; gereksinmelerini karşılayabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kendisi ve çevresi ile ilgili çabaları, kaynakları ve öncelikleri tanımlaması; işinden, kendisinden ve organizasyondan kaynaklanan engelleri ortaya koyması ve tüm bunları sık sık gözden geçirmesi, kariyerini geliştirmesi için bireyin kendisince yapılması gerekenlerdir (Berberoğlu,1991).

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin kariyer hayatında hedeflediği noktalara gelmesinde en az örgütsel kariyer yönetimi kadar önem taşır. Örgüt içinde birey çalışma yaşamında başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konuma gelmeyi amaçlar. Bireysel kariyer yönetimi de bu yolda önemli katkılar sağlar.

### 2.3.3. Örgüt ve Birey Üzerinde Odaklaşan Yaklaşımların Bütünleştirilmesi

İnsan kaynakları yönetim sisteminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel açıdan başarıya ulaşması, her ikisinin de ortak bir amaç etrafında bütünleşmesi ile mümkün olmaktadır (Şimşek, 1999). Örgüt ve birey bütünleşmiş süreçte karşılıklı olarak birbirlerini yararlandırarak sürgit bir beraberliği gerçekleştireceklerdir. Bu beraberlik örgüt ve onun tüm üyeleri açısından doğru ve düzgün işler bir biçimde sağlanmış olduğunda biz bir “Kariyer Yönetimi Modelinin” başarıyla gerçekleştirilmiş olduğunu söyleyebiliriz (Atila, 2002).

Bu bütünleşmenin sonucunda ortaya çıkacak olan “kariyer yönetimi modelinin” oluşumunda kariyer danışmanlığı büyük önem taşır. Çünkü önceki aşamalarda kariyer yönetiminde organizasyonel boyutu ve bireysel boyutu ayrı ele alırken ve bunları dolaylı yönden birbirleriyle ilişkilendirirken, kariyer danışmanları bu kez her iki tarafı birlikte ele alarak, ortaya çıkarılmış olan açık ve kapalı bağlar üzerinden doğrudan bağlantılandırmaya ve bir amaç bütünleşmesine yöneltmeye çalışacaklardır (Kaynak, 1996).

Örneğin; aktif bireysel kariyer yönetimini başarmış bireyler, örgütsel başarı sürecinde birbirlerinin profesyonel başarısını objektif şekilde etkileyebilmektedir (Raabe, Frese & Beehr, 2007).

### 2.4. KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİ VE BU SÜRECİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kariyer yönetimi planlamayı içerir ve buna ek olarak başka birinin iş rollerine göre kendini kıyaslama ve etkili bir personel olma konsepti geliştirmenin etkileşimli süreçlerini kapsamına alır. Kariyer yönetimine bireysel açıdan bakıldığında, bireyler kendi kariyerlerini yönlendirirler. Bunu farklı iş rolü fırsatlarını, kabul etmek ya da reddetmek kararlarıyla gerçekleştirirler. Örgütsel açıdan bakıldığında ise kariyer yönetimi işe ilişkin fırsatların hazırlanmasıdır. Geniş bir bakış açısıyla kariyer yönetimi örgütün desteklediği ve örgüt üyelerinin kariyerini etkileyebilecek her türlü aktiviteyi kapsar.

Kariyer yönetim sürecini incelemeye başlamadan önce, bu sürecin işleyiş ve gelişimini etkileyen çok boyutlu, tamamlayıcı çevresel etkenlere değinmek gerekiyor. 1980’lerden bu yana bu konu ile ilgili teorisyenler konuya ilgi göstermişlerdir. Uzmanlar gerek kariyer yönetimi, gerekse kariyer geliştirme de önemli etkenler olarak hem bireysel, hem de örgütle ilgili değişkenleri anlamının önemini vurgulamaktadır (Soylu, 2002; 58):



İlk olarak “belirli faaliyetlerin yararları” gibi olası ilişkiler hakkındaki inançları ortaya koymaktadır. Daha sonra olası görüşleri test eden deneyin olumsuz sonuçlarında geri dönüşü sağlamaktadır. Bu süreçler sürekli dönüşüm halindeki gerçeklerin kişisel açıdan nasıl yorumlandığını ortaya koymaktadır.

Bu yaklaşımda bireysel nitelikler ve işin karakteristik özellikleri rasyonel olasılıklar yoluyla, kariyer kararları ve kariyer davranışlarına önderlik eden kariyer motivasyonunu etkilemektedir (Atıla, 2002).

Bu model kariyer yönetimini etkileyip yönlendirecek nitelikteki ayrıntılı öğeleri de kapsayarak, kariyer yönetiminin dinamik sürecini ortaya çıkarmaktadır.

#### **2.4.2. Kariyer Bağlantıları**

Kariyer bağlantıları teorisi çeşitli yazarlar tarafından birbirine benzer, bütüncü bakış açısıyla ele alınmıştır. Bunlar bir bağlantılar tipolojisi geliştirmiş ve bu bağlantılar, bireysel ve çevresel girdiler üzerinde tamamlayıcı bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Bu teori, kişisel ve örgütsel sonuçları; kişinin üstlendiği rolü ve örgütün karakteristik özellikleriyle bağlantılandırmaktadır. Bir kariyerde yeni bir role bireysel geçiş süreci, yenilik ve bireysel gelişme için bir fırsat olarak görülmektedir. Bireysel gelişim; bireysel olarak genişletilen ya da yeniden tanımlanan bir rolün, örgüt içindeki diğer bireyler ve yapıları da etkilemesinden dolayı, bütün bir örgütü etkileme potansiyeline sahiptir (Soylu, 2002).

Bu yaklaşım da, kariyer motivasyonu yaklaşımı gibi bireysel ve görevsel farklılıkların kariyer deneyimlerini doğrudan etkileyen önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir.

#### **2.4.3. Çevre**

Kariyer yaşamını şekillendirme de çevre genel bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte “çevre” kavramıyla ne kastedildiğini tam olarak tanımlamak kolay değildir. Çevre, birçok düzey ve bakış açısından ele alınabilir. Bir yaklaşıma göre kariyer yaklaşımı üzerinde kültürel faktörler oldukça kapsamlı bir çevresel etki oluşturmaktadır. Kültürel yapıdaki farklılıklar, kariyer başarısı ve kariyer başarısının önemine ilişkin algılamaları değiştirebilecek güçtedir.

#### 2.4.4. Kariyer Hareketliliği

Örgütsel kariyer hareketliliği, bir örgütte bireyin farklı işler arasında hareket becerisini belirleyen değişkenleri, kişisel ve örgütsel düzeylerde ayrıma tabii tutmuştur. Kişisel bağımsız değişkenler; yaş, cinsiyet ve eğitim durumunu kapsamaktadır. Kişisel dolaylı değişkenler; algı ve anlayışlar, kontrolün yapacağı etki ve hareketliliğe yönlendirilen davranış olarak sıralanabilir. Örgütsel düzeyde ise “örgüt ölçeği, teknoloji ve örgütsel yapı”, sorumluluk noktası ve politikalar bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır (Soylu, 2002).

Örgütsel kariyer hareketliliği, kariyeri etkileyen faktörlerin; iş pazarları gerçeğinden bireysel farklılık gerçeğine kadar uzanan geniş bir alanda farklılık gösterdiğini, ancak bu faktörlerin kariyer sürecini de önemli biçimde şekillendirdiğini savunur.

#### 2.4.5. Kariyer İlerlemesi

Kariyer ilerlemesi modeli, kariyer davranışları ve kararlarını orta yaş ve sonrası dönemde etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri bir arada ele alarak inceler. Bu model özellikle kariyer için karar verme süreçlerini, strateji seçimini ve kariyere girişin ötesinden çeşitli dönemlerde kariyer ilerlemesini açıklamaya çalışmaktadır. Model yaş konusunda tarafsızdır. Bu model iş hayatındaki geçişlerin bir kariyer boyunca birçok defa meydana gelebileceğini öngörür. Aynı zamanda bu geçişler, işleyişlerinin bağlantılandırılması halinde psikolojik başarıları da kapsayabilecektir. İşleyişlerin bağlantılandırılması bireyin kariyer kararlarını ve faaliyetlerini açıklayabilecektir.

Kariyer başarısı, bu başarıya yol açan stratejileri de kuvvetlendirecek ve muhtemelen bu stratejilerin ortak biçimde tekrarlanmasına neden olacaktır. Bu modelde bireysel ve örgütsel değişkenler kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme faaliyetlerine ilişkin davranışların belirleyicileri olarak sunulmaktadır. Kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme faaliyetleri hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere yönelik davranışların geliştirilmesine öncülük yapmaktadır.

Modelin karmaşıklığı, hem bir avantaj, hem de bir dezavantaj oluşturmaktadır. Esnekliği, yaşla sınırlanmayan yaklaşımı, kariyer kararları ve kariyer çıktıları üzerindeki potansiyel etkilerin açık bir aralıkta kapsanması modeli ilgi çekici kılmaktadır. Model gerçek hayatta kariyeri sürdürme sürecindeki karmaşıklığı itiraf etmekte ve beklenmeyen sonuçlar bulma etkisini de içinde kapsamaktadır. Ortaya konan dinamik süreç, birbirini izleyen kariyer olaylarını birbiriyle ilişkilendirebilecek niteliktedir. Model, çok geniş biçimde kapsadığı “etkileşimli değişkenler ağı”nı sunmaktadır. Söz konusu olan etkileşimli değişkenler olası göreceli etkilerine göre sınıflandırmaksızın ele alınmaktadır. Model, teori geliştirmede yararlı olabilecek, baştan sona şematik bir resim ortaya koymaktadır (Soylu,2002; 61-63).

## 2.5. ÖRGÜT TEORİLERİNDE KARIYER YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve küreselleşme yönetim ve organizasyon alanında iyi yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımlar geleneksel yönetim tarzlarını ve örgütsel yapıları derinden etkilemektedir. Ortaya çıkan yeni yaklaşımların öncesinde ise uzun yıllar geçerliliğini korumuş olan temel yönetim ve organizasyon yaklaşımları vardı. Bu yaklaşımlar ise dört ana başlık altında toplanmaktadır; Klasik Yönetim ve Organizasyon teorisi, Neo Klasik Yönetim ve Organizasyon teorisi, Modern Yönetim ve Organizasyon teorisi ve Postmodern Yönetim ve Organizasyon teorisi. Bu teorilerin organizasyon yaklaşımları, ortaya koydukları örgütsel yapılanmalar ve bu yapılanmalar içinde kariyer yönetimi uygulamalarının genel durumu aşağıdaki bölümde anlatılmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda burada anlatılan örgüt teorileri, ileride değineceğimiz konulardan biri olan kariyer planlama kapsamındaki kariyer yolları modellerinde de modelleri etkileyici unsurlar olarak geçecektir.

### 2.5.1. Klasik Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi

“Klasik organizasyon teorisi, klasik yönetim düşüncesinin organizasyonla ilgili ilkelerinin, teoriler şeklinde sistemleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim düşüncesi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım F.W. Taylor’un yaptığı “Bilimsel Yönetim” öncülüğünü H. Fayol’un yaptığı “Yönetim Süreci Teorisi”ve öncülüğünü M. Weber’in yaptığı “Bürokrasi Yaklaşımı”dır.

Klasik teori iki ana fikir üzerinde yoğunlaşmıştır. Birincisi rutin işlerin yapılmasında insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, diğeri ise formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Formal organizasyon yapısının oluşturulması klasik organizasyon teorisinin ana hedefidir. Bu amaçla organizasyonun etkili ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan iki temel kavram üzerinde durur; akılcı iktisadi insan, resmi ve kapalı örgüt. Sanayi devrimi gerçekleşmeden önce büyük çaplı kütle üretimleri yapılması söz konusu değildi. Bu dönemde örgütsel yapılar oldukça basitti. Böyle bir örgütte ise kariyer yönetimi uygulamalarının bulunması söz konusu değildir. Çalışan sayısının az olması, kademeleşmenin bulunmaması yetkilerin genelde işletme sahip/yöneticisi elinde toplanması bu tür bir uygulamaya olanak vermemektedir” (Soylu,2002; 65-66).

Klasik örgüt teorisinin ortaya koyduğu kariyer yaklaşımı, neo-klasik örgüt teorisinden farklı değildir. Bu yüzden neo-klasik organizasyon yapısı anlatıldıktan sonra bu iki teorisinin kariyer yaklaşımları ele alınacaktır.

### 2.5.2. Neo-Klasik Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi

Klasik örgüt teorisinin insan unsuru dikkate almamasına karşılık, Neo-klasik yaklaşım insana büyük önem verir. Üzerinden durduğu temel konu, sosyal insan ve informal organizasyondur.

Neo-klasik Organizasyon teorisinin ana fikri organizasyon yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, insan yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmaktır. Bunun yanında organizasyon içindeki informal yapıyı dikkate almak ve bu bağlamda örgütteki sosyal grupları ve özelliklerini tanımak, böylece yönetimi kolaylaştıracak bilgi ve yaklaşımları elde etmek de temel hedefler arasındadır.

Klasik ve Neo-klasik yaklaşımların öngördüğü kariyer anlayışına da literatürde klasik yaklaşım denmektedir.

Klasik kariyer yaklaşımı esnek değildir. Kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. Geleneksel ve subjektif değerler öne çıkar. İnsanlara olayları tümü hakkında bilgi sahibi olma ve kariyerlerini planlama inisiyatifi vermez. Gelişen koşulları dikkate almaz.

Klasik yaklaşım kariyer konusuna gereken önemi vermemiştir. Bu dönemde örgütler hep ön planda olmuş, çalışanlar yeterince önemsenmemiştir. Her ne kadar Neo-klasik yaklaşım daha insani bir yaklaşım sergilese de, mekanik bir bürokrasinin ötesine geçilememiştir. Sonuçta kariyer yönetimi hiçbir zaman kritik bir başarı koşulu olarak ele alınmamıştır (Soylu, 2002).

Kariyer yönetimi konusunda klasik yaklaşım oldukça dar bir yaklaşım sergileyince, çalışanların iş yaşamı boyunca işleyecekleri kariyer yolu da statik kalmıştır. Çalışanlara aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerleyebilecekleri bir kariyer yolu sunulmaktadır. Mevcut kariyer yolu, bulunduğu konumda ilerleme sağlayamadan çalışanlar için yatay ve aşağı doğru bir kariyer açılımı getirmez. Bu durum gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurur.

Sonuç olarak klasik kariyer anlayışı, belirli statüler için önceden belirlenmiş aşamalardan geçmeyi zorunlu kılar. Çalışanların bilgi ve becerilerini arttıracak ortamlar sağlamaz. Belli bir statüye geldiğinde daha sonra olacağı bellidir. Benzer meslekler arasında geçiş ve kariyer yolu



seçiminde kişisel özgürlük yoktur. Bu yüzden de gerçek anlamda kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetleri yapılmamaktadır.

### 2.5.3. Modern Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi

Etkin bir kariyer yönetimi çalışanları iş tatmini ve işte ilerleme konusunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde bireyler işte ilerleme ve kariyer fırsatları tanınarak motive edilebilir. Böylece birey ve örgütleri ortak bir çizgide buluşturarak motivasyonu ve buna paralel olarak örgütsel verimliliği arttırmak mümkün olacaktır.

Modern organizasyon teorisi iki temel yaklaşımı içermektedir. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı. Bu teorilerin temelini ise sistem görüşü temsil eder. Bu teorinin en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Sistem yaklaşımı birçok faktörün iç içe bulunduğu karmaşık organizasyon yapısının bir sistem içinde incelenerek daha anlaşılabilir bir yapıya kavuşmasını öngörmektedir. Bu yüzden sistemin stratejik bakımdan önemli bölümlerin belirlenmesi ve bu kısımlar arasında karşılıklı bağlılığın özelliklerinin araştırılması ve bu kısımları birleştiren süreçlerin açığa çıkartılması çok önemlidir (Soylu, 2002; 72).

Modern yaklaşım motivasyonu ön plana çıkarırken buna paralel olarak da kariyer yönetimi konusuna daha fazla önem vermiştir. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlarda kariyer yönetimi kendi başına bir anlam ifade etmemekte idi. Kariyer konusu genellikle işletme içi düzenin sağlanması, emir-komuta zincirinin oluşturulması amacıyla ele alınıyordu. Modern örgüt yaklaşımı ise kariyer yönetiminin bu kadar da basite indirgenemeyecek bir konu olduğunun farkına varmıştır.

Modern örgüt yaklaşımı kariyer yönetimini personel yönetimi yaklaşımı içinde ele almıştır. Bu çerçevede kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetleri personel yönetimi anlamında uygulanmaya başlanmıştır. Her ne kadar bu dönemde geleneksel tek basamaklı kariyer modeli ağırlığını korumuş olsa da, bilimsel anlamda kariyer yönetimi uygulamaları özellikle örgütler açısından önemli açılımlar sağlamıştır. Ancak bu dönemde yöneticiler kariyer yönetimi uygulamaları açısından oldukça ürkek davranmıştır denilebilir. Yöneticinin uygun gördüğü, günün şartlarına uyan, fakat çalışanlara dikte edilen, onların yerine kariyerlerini planlayan bir yaklaşım öne çıkmıştır.

Örgütsel yaklaşım adı verilen bu kariyer yönetimi anlayışı, dikey hiyerarşik yapıyı öngörür. Her türlü bilgiyi çalışanlarına vermez, işletmenin bütününe şeffaf biçimde ortaya koymaz ve çalışanların kendi kariyerlerini planlamalarına olanak tanımaz (Soylu, 2002).

#### 2.5.4. Postmodern Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi

21. yy.'ın örgütleri üç temel değişken üzerinde kurulmaktadır: Birincisi bütünleşik alanı, kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen çalışanlardır. İkincisi yeni yönetim ve iş süreçleridir. Üçüncüsü ise bilgi teknolojisinde meydana gelen evrimin sonucunda örgütlerin sürekli değişen yapılarıdır. Bu nedenle bu hızlı değişim sürecinde günümüzün örgütleri esnek olmak ve yeni gelişmeleri takip etmek zorundadırlar.

Son dönemde birçok yeni örgüt modeli söz konusudur. Örgütler öncelikle dikey örgütlenme ve fonksiyonel yönetimden yatay örgütlenme ve sürece yönlendirilmiş yönetime doğru bir hareketlenmeye yönelmişlerdir. Bu yapılanmada iyi eğitilmiş elemanlardan oluşan çapraz fonksiyonel takımlar önemli rol oynayabilmekte ve çok işlevselli-bütünleşik bir yapı sergileyebilirler. Takım üyeleri birbirleriyle karşılıklı bağımlıdırlar, güven ve karşılıklı yardımlaşma en üst düzeydedir.

Bu yeni yaklaşımda süreç örgütlenmesi, işletme süreçleri etrafından örgütlenirken, süreç yönetimi bir süreç örgütündeki süreç takımlarının yönetimi olmaktadır. Burada konu edinilen süreç ise iç ve dış müşterilere sonuçların sağlanması ve katma değer olarak girdilerin verilmesini sağlayan faaliyet grubu olarak tanımlanmaktadır.

Postmodern yaklaşımlar süreç yönetimine geçerken hiyerarşik yapılanma da önemli değişikliklere uğramıştır. İşletmelerin içinde bulunduğu dinamik ve karmaşık yapıda örgütlerin ihtiyaç duyulan ürünleri yeterli hızda tüketiciye ulaştırma konusunda yetersiz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumu aşmak için işletmeler dikey örgütlenmeden çapraz fonksiyonel takım yapılanmasına, daha sonra da yata örgütlenmeye doğru geçiş yapmaya başlamışlardır (Soylu, 2002; 76).

Ortaya çıkan yeni örgüt modelleri beraberinde yeni kariyer yaklaşımları da getirmiştir. Bu yaklaşımlar arasında daha önce de değindiğimiz dört yeni yaklaşım ele alınır: Sınırsız kariyer yaklaşımı, çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, davranışsal kariyer yaklaşımı ve esnek kariyer yaklaşımıdır.

Tüm bu kariyer yaklaşımlarına bakıldığında üç temel noktanın ortaya çıktığı görülmektedir. Birincisi son gelişmeler kariyer konusunu sadece örgütsel bir motif olmaktan çıkartmıştır. Artık iş görenlerin aynı örgütte uzun süre kariyere devam etme olasılığı giderek azalmaktadır. İkincisi kariyer bir örgüt ile sınırlanmadığı için, iş görenler istihdam olanaklarını arttıracak bilgi ve yetenekleri edinme çabasına girmişlerdir. Üçüncüsü ise, yüksek nitelikli teknik işgücünü örgütte tutmak giderek güçleşmektedir. Bu kişileri işletmede tutabilmek önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.



Bu modelde eleman ile şirket yakın işbirliği içinde kariyer çizgilerini belirlerler. İşletme kariyer çizgisinin gerektirdiği yoğun, masraflı eğitim programlarını sağlarken, elemanın da aynı istek ve heyecanla bu eğitim aşamalarını başarı ile geçmesi ve kariyer çizgisini izleyerek üst kademelere tırmanması beklenir.

Bu modelin en büyük yararı, işgücü devrinin düşük kalmasını sağlaması, kaliteli elemanların çok ayrıntılı elemelerden geçirilerek süzülmesi ve üst kademelere ulaşıldığında kuruluşu çok iyi tanıyan, tam bir bağlılıkla işletmede çalışmak isteginde olan bir üst yönetim kadrosunun oluşmuş olmasıdır (Atay, 2006).

### **2.6.2. Klüp Modeli**

Bu modelin de akademik modelde olduğu gibi dışa kapalı bir model olduğu söylenebilir. Bu modeli benimseyen işletmelerde elemanlar yine kariyerin ilk basamaklarından başlarlar. Fakat bu modelde ağırlık gelişme potansiyeline değil, yönetimi daha kolay olduğu için hizmet sürelerine ya da kıdeme verilmektedir. Klüp modelinde örgütün tüm üyeleri üzerinde tam bir hâkimiyeti olup, kıdemlilerin bağlılık değerleri üzerinde odaklanılmıştır (Atay, 2006).

Bu modelde temel sorun zaman içinde işletmenin bağlı fakat yetenekleri oldukça kısıtlı elemanların elinde kalmasıdır. Bu modelin daha çok, yoğun bilgi birikiminin önemli olduğu ve rekabetin çok düşük olduğu ortamlarda yararlı olabildiği söylenebilir.

### **2.6.3. Futbol Takımı Modeli**

Bu modelin özelliği ise, kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada işletmeye katılmasının, bir futbol takımına katılmada olduğu gibi, mümkün olmasıdır. Dışa açık bir model olarak ifade edilebilir.

Futbol takımında iş güvenliğinin eksikliğine karşı yenilik ve yaratıcılık bir sigortadır. Bu modeli benimsemiş olan işletmede kariyer planlaması değil, fakat işletmenin amaçları çerçevesinde başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. Modelin en önemli yararı, eğitim giderlerine fazla zaman ve para ayrılması gereğinin olmamasıdır. Yol açtığı en önemli sorun ise, iş gücü devrinin oldukça yüksek olmasıdır (Atay, 2006).

#### 2.6.4. Kale Modeli

Bu modelde, işletme elemanı tedariki için hiçbir çaba harcamaz. Yetişmiş ve kaliteli elemanlar şirkete katılmaya davet edilirler. Önemli ve eleman bulmada güçlük çekilen görevlerde transfer ücreti, taşınma ve yerleşme giderleri için büyük paraların ödenmesi söz konusudur. Yani bu modeli benimseyen kuruluşlarda iş gücü devrinin ve dolayısıyla ücret ve yan ödemelerin çok yüksek olacağı söylenebilir.

Buraya kadar açıklanan kariyer modelleri kapsamında işletmelerin içinde buldukları sektörün niteliklerine, stratejik amaçlarına, ilgili sektördeki eleman kalitesine ve elde edilebilirlik durumuna bağlı olarak bir model seçmeleri gerekmektedir. Sonnenfeld (1989), her bir kariyer yönetim modelini Şekil 5'te gösterildiği gibi farklı örgütleri örnekler vererek değerlendirmiştir (Atay, 2006):

Şekil 5: Örgütlerin Sınıflandırılması

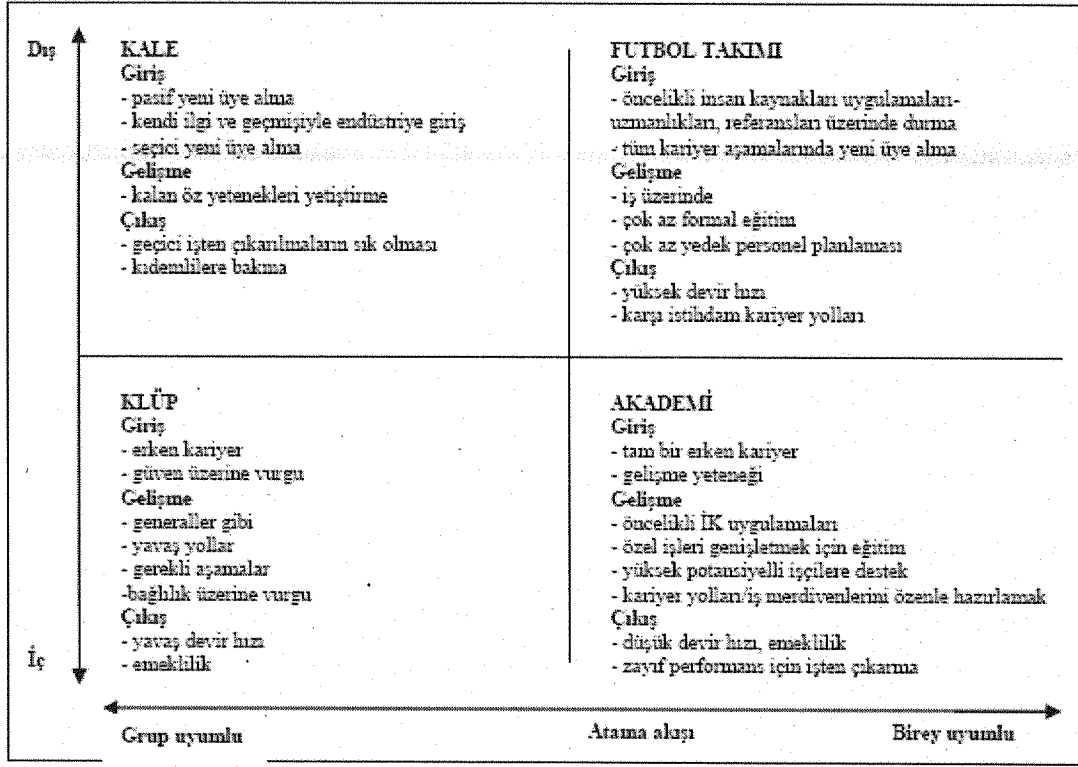
Yüksek	AKADEMİ (IBM, HP)	FUTBOL TAKIMI (Danışmanlık, halkla ilişkiler)
Rekabet	KLÜP (Hükümet, kamu hizmet kurumları)	KALE (Perakendeciler, Hava yolları)
Düşük		

Kaynak: Şimşek vd., 2004; 69

Şekil 5'te göre Sonnenfeld (1989), hükümet acenteleri ve kamu hizmet kurumlarını kapsayan **klüp tipi örgütleri**, düşük rekabet, nispeten kapalı ve düşük açıklığa sahip sistemler olarak belirtmiştir. Örgütler IBM gibi yüksek rekabet ve düşük bir açıklığa sahip iseler, bunlar için sınıflandırma **akademik modeldir**. Sonnenfeld'in (1989) sınıflandırmasına göre **futbol takımı modeli** ise, daha çok halkla ilişkiler, danışmanlık vb. gibi şirketleri kapsar.

Sonnenfeld ve Peiperl (1988), örgütlerde kariyer sistemlerinin bir modelini Şekil 6'da göstermişlerdir (Şimşek vd., 2004) :

Şekil 6: Kariyer Sistemleri Modeli



Kaynak: Şimşek vd., 2004; 70

## 2.7. KARIYER YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Kariyer yönetiminin hem birey hem de örgütlere sağladığı faydaları Sonnenfeld aşağıdaki gibi özetlemeye çalışmıştır (Aytaç, 2005) :

### 2.7.1. Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları

- Şirketin kullanımı için çalışanların becerileri ve hali hazırdaki amaçlarını stoklamak.
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmek.
- Örgüt içi bilgi akışını hızlandırmak.
- Mikro düzeyde veya bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak.
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla, bireysel değişmeyi kolaylaştırmak.

- Firma içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha iyi ve farklı gelişim safhalarını önceden tahmin etmek.

- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak.
- İş gücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitmek ve harekete geçirmek.
- Çalışma barışını sağlamak ( Atay, 2006).

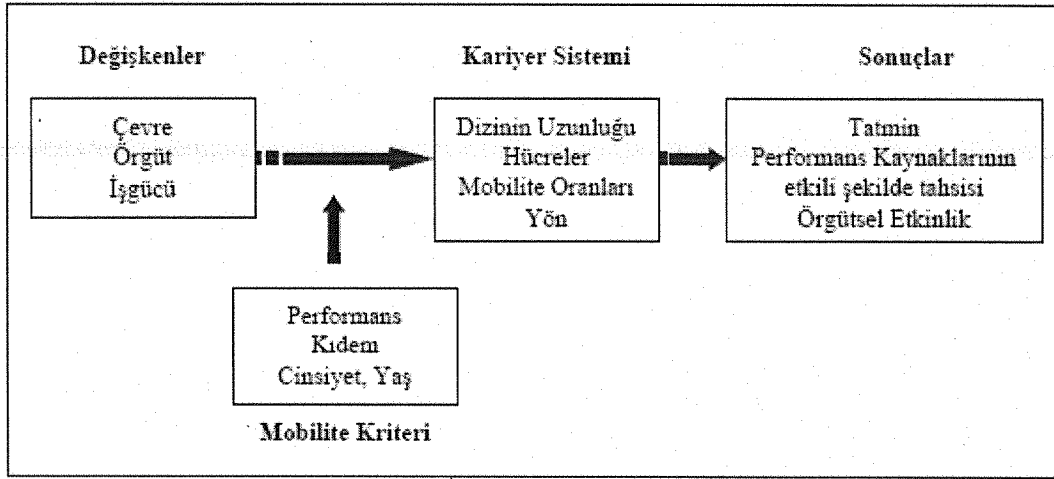
### 2.7.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak.
- Bireyin örgütte kalma süresini arttırmak.
- Bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçlarıyla kendini tanımasını sağlamak.
- Birinin, işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak.
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven (itimat) ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek.
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek.
- İş yerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiki içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.
- İş tatmini ve yaşam doyumunu arttırmak ( Aytaç, 2005).

## 2.8. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kariyer yönetimi, tüm örgütlerin duyarlı davranmalarını gerektiren bir olgu niteliğini kazanmıştır. Çalışanlar, kariyerlerinin değişik aşamalarında farklı etkileşimlerle karşılaşmaktadırlar. Örgütler bireylere, belli bir yaşam standardı yanında, kişisel doyum ve öz saygınlıklarını gerçekleştirme imkânlarını da sağlamaktadırlar (Varol, 2001). Aşağıda Şekil 7’de Rowland ve Ferris (1982), örgütsel kariyerin temel bir kavramsal çerçevesine sunmuşlardır (Atay, 2006) :

Şekil 7: Örgütsel Kariyer Sistemi - Kavramsal Bir Çerçeve



Kaynak: Şimşek vd., 2004; 73

Şekil 7’de belirtilen değişkenlerin her birinin örgütsel kariyeri tanımlayan mobilite oranlarını ve pozisyonların dizisini etkilediği kabul edilmektedir. Örgütlerde kariyer yönetimini etkileyen bu değişkenleri örgüt içi faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak ayırıp açıklamakta yarar vardır.

### 2.8.1. Örgüt İçi Faktörler

Kariyer yönetimini etkileyen örgüt içi faktörler; örgütsel özellikler ve iş gücü özellikleridir. Farklı örgütlerin işçilerine farklı kariyer yolları sunmaları örgütsel özelliklerin önemli olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bazı araştırmacılar kariyerler ile örgütün büyüklük, biçim ve teknolojileri arasındaki ilişkileri araştırmışlardır.

Wilensky (1960) uzun hiyerarşi, daha fazla departman ve coğrafik konumların örgütlerde öncelikli olarak yatay hareketlerin derecesini arttırdığını ve böylece kariyer hareketleri için büyük fırsatlar sağladığını iddia etmiştir. Örgütsel kariyerlerle ilgili diğer bir unsur ise örgütün büyüklüğüdür. Üst yönetimdeki kişilerin çok sık bir şekilde birbirini takip etmeleri işletmede mevcut olan işçilerin sayısı ile ilgilidir. Bu durum işletmede kariyer dizisindeki açık kadroların daha kısa zamanda doldurulmasını sağlar (Atay, 2006; 23).

Diğer bir örgütsel özellik olan teknolojiye örgütün kariyer yönetiminde etkilidir. Teknolojik değişmelerin örgütlerin çalışma biçimlerini değiştirdiği, giderek yeni ve farklı nitelikte personele ihtiyaç gereksinmesini beraberinde getirdiği, çalışan bireylerin kariyer fırsat ve beklentilerinde köklü gelişmeler yarattığı ve örgütün daha etkin çalışmasına fırsat sağladığı belirtilebilir.



Örgüt içi faktörlerden iş gücünün emeklilik oranları, işten ayrılmalar ve işten çıkarma olarak düşünülen değişen mobilite oranları tarafından örgüt etkilenir. İş gücünü etkileyen diğer etkiler de söz konusudur. Özellikle araştırmalarda yaş, eğitim ve cinsiyetle mobilite değişimleriyle ilgili tahminler önerilmiştir. Böylece bu grup değişimlerinin her birinde işçilerin ilerlemelerinde olduğu gibi kariyer sistemlerini de etkilemektedir. Bir örgütün kaynakları, amaçları ve yapısı da diğer kariyer yönetim sistemini etkileyen faktörler olarak sayılabilir.

### 2.8.2. Örgüt Dışı Faktörler

Kariyer yönetimini etkileyen örgüt dışı faktörlerden ilki çevredir. Ekonomik, hukuki ve sosyo-kültürel çevre faktörleri; örgütsel fonksiyonların yanı sıra örgütsel kariyerler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Çevre faktörlerinden en önemlisini oluşturan ekonomik çevrenin, örgüt içinde kişilerin kariyer hareketlerini büyük çapta etkilediği ifade edilebilir. Örgütün ürettiği ürünlere olan talep muhtemelen örgütteki emeğin talebini de arttıracaktır. Bu ise sonuçta sıra ile iş gücü açığını ve kariyer zinciri içindeki hareketin oranını da artıracaktır.

Diğer taraftan hukuki çevre de örgüt içindeki mobilitayı etkileyen diğer bir faktördür. Fırsat eşitliği ile ilgili yasaların kabul edilmesi, yalnızca örgüt içindeki ilerlemeyi yöneten kriterleri değil, aynı zamanda mobilitenin oranlarını ve kariyer zincirini de etkilemiştir. Günümüz rekabet koşullarında sürekli değişen ve belirsizlik arz eden çevre; bireyleri kendilerini sürekli geliştirmeye mecbur kılmaktadır (Atay, 2006).

Örgüt dışı faktörlerden ikincisi de iş ve çalışma koşullarıdır. Günümüz toplumlarında çalışma hayatı, çoğu insanın yaşamının merkezi haline gelmiştir. Çünkü çalışma ve iş, insanlara bilgi ve becerilerini kullanma imkânı verir, bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için bir gelir elde etme unsurudur. Kariyer yönetimi programları mevcut ve gelecekteki işlerin yapısına göre hazırlandığından çalışma ve iş koşulları kariyer yönetimi için etkili bir değişkendir ( Şimşek vd., 2004;73-77 ).

## 2.9. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİN GELİŞİMİNDEKİ ETMENLER

Kariyer yönetimi; farklı disiplinler tarafından farklı olarak yorumlanabildiği gibi, gelişim sürecinde yine farklı disiplinler tarafından da etkilenebilmektedir. Örgüt yapısı ve kültürü, yönetim anlayışı, çevresel şartlar, teknoloji, küreselleşen toplum yapısı ve ekonomik koşullar örgütlerdeki kariyer yönetiminin gelişimine etken olabilmektedirler.

### 2.9.1. Yönetim Kültürü Veya İşin Yeniden Örgütlenmesi

Klasik yöneticilerden bu yana yönetimin tanımında çok büyük farklılaşmalar olmakla beraber yönetim yaklaşımlarında da büyük gelişmeler olmuştur. İşin örgütlenmesinde Weber'in 'İdeal Tip Bürokrasi Teorisi' ne göre örgütün ilkeleri herkese aynı şekilde ayırım yapılmaksızın uygulanır. Fakat kariyer yönetimi ile kesişmeyen teoride Weber'in 'bir örgüt ne kadar insanlıktan uzaklaşırsa o kadar başarılı olur' ifadesinde açıkça görmek mümkündür. 1776 yılında Adam Smith, özellikle üretim süreci üzerinde durarak, üretim sürecindeki işleri basite indirgemiş ve temel görevlere ayırmıştır. Taylor "bilimsel yönetim" kuramı ile çalışanların becerilerini sistematik hale getirerek, standartlaşmanın sağlanmasını ve bunu yaparken de otokratik bir yönetim anlayışını savunmuştur. Taylor bu savunusu ile işçilerin gelişmelerini, refahlarını ve kariyerlerini de düşünmüştür. İnsan ilişkileri ekolünün ortaya çıkışı, Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne fabrikasındaki araştırmaları kariyer yönetiminin özünü oluşturmuştur. Bu araştırma dikkatlerin iş ve somut üretimden, insana geçmesini sağlamıştır" ( Atay, 2006; 25 ).

"1970'li yıllarda yaşanan Petrol krizi sonrasında, endüstri toplumları ekonomik ve siyasal yönden önemli bir değişim yaşarken örgütlerin işleyiş ve yapılarındaki da önemli gelişmelere tanık olunmuştur. Bu yeni gelişmelerden yeni teknolojilerin daha çok kullanılmaya başlandığı esnek üretim düzeninde, daha vasıflı işgücü talebinde önemli artışlar olmuştur. 1980 sonrasında Japonya'nın uluslararası alanda rekabet üstünlüğünün temelinde ise, takım çalışması, esneklik, işgücünün katılımı gibi organizasyonda 'insan' boyutunun güçlendirilmesi yatmaktadır. Örgüt yapısında meydana gelen bütün bu yeniden yapılanmalar iş görenin kariyer gelişimini olumlu etkilemiştir ( Şimşek vd.,2004; 33 ).

### 2.9.2. Yeni Örgüt Yapısı ve Stratejilerinin Ortaya çıkması

Organizasyonların yapılarında da değişim yaşanmaktadır. Klasik bir yapı olan piramit organizasyonlar, yerlerini daha yatay ve esnek olan matriks organizasyonlara bırakmaktadır.

"Bu gelişim süreci içinde, örgütlerde yeni yönetim ve yapılanma eğilimlerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Katılımcı yönetim, organik örgüt, öğrenen organizasyonlar, şebeke organizasyonlar, outsourcing vb. gibi. Bu yönetim biçimlerinin kariyer yönetimine nasıl yansıdığına değinmekte fayda vardır" (Düren, 2000; 11).

Yeni yönetim eğilimlerinden *katılımcı yönetim*; ekip çalışmasını öngörmektedir. Katılımcı yönetim bir taraftan çalışanları örgüt yönetiminin odak noktasına yerleştirirken, diğer yandan temel örgüt başarısı için uyumu da gerekli kılmıştır. Bu uyumu sağlamak ve çalışanlarında temel amaçlarına hizmet etmek için kariyer yönetimi zorunlu hale gelmiştir. *Organik örgüt*'te ise satıcılarla, müşterilerle, iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan, esnek çalışma grupları mevcuttur. Grubun bir lideri olsa dahi sorumluluk bütün üyelerindir (Güzelcik, 1991; 91).

Diğer bir kavram olan *öğrenen organizasyonlar* 'da iş görenlerin sürekli olarak öğreniyor olması ve kendi konularıyla ilgili teknolojik, ekonomik yenilikleri takip ederek uygulamaları gerekmektedir. Bir başka örgütlenme ise *şebeke organizasyonlardır*. En önemli özellikleri ise geleneksel organizasyon yapılarının temel karakteristiği olan "komuta ve kontrol" , "emir ve kumanda" , "ast-üst" ilişkilerini önemsemeyen, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu

kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Bu ise örgütlerde, kariyerde esnekleşme konusunu güçlendiren bir gelişme olarak görülebilir.

İşletmelerde diğer bir değişim stratejisi, Outsourcing uygulamalarıdır. Bu yönetim stratejisi de örgütlerin daha üretken ve motivasyonu yüksek çalışanları elde tutmak açısından kariyer yönetimine önem vermelerini zorunlu hale getirmiştir ( Can, 1999).

Yukarıda değinilen yeni örgüt yapı ve stratejileri ile kariyer yönetimine daha çok önem verilmeye başlanmıştır.

### **2.9.3. Yeni Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve İşsizlik**

Her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da teknolojinin hızlı bir şekilde insan yerine ikame edilmeye başlanması işsizlik problemi gibi önemli bir sorunu da beraberinde getirmiştir. Özellikle teknolojinin vasıflı işgücü gerektirmesi beden işçilerinin iş bulma imkânlarını önemli ölçüde zayıflatmıştır. Drucker bu durumda beden işçilerinin ekonomik güvencelerinin tehdit altında olmadığını ama sosyal pozisyonlarının, kariyerlerinin hızla zayıfladığına dikkat çekmektedir (Şimşek vd, 2004).

Günümüzde enformasyon toplumunun gelişi, çalışma şekillerindeki standartlaşmayı da bozmuştur. Yeni çalışma şekillerinin en yaygını olan part-time çalışma, esnek çalışma, sıkıştırılmış çalışma vb. gibi esnek çalışma şekillerinden bahsedilmektedir. Günümüzde artık işletmelerde elemanların kendilerine ayrılmış masalarda çalıştığı büroların sayısı gittikçe azalmaktadır. Bu anlamda ömür boyu ücretli çalışma-çalıştırma sistemi tarihe karışma tehlikesiyle karşı karşıya.

Gelecekte işe girişte olduğu gibi çalışma sürecinde de bu kademelere gelmek isteyenler arasında son derece şiddetli rekabetler olacağı söylenebilir.

Bu çerçevede her çalışan “kendi kendinin personel geliştiricisi” gibi çaba göstermek, sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmak durumundadır.

### **2.9.4. Globalleşme ve Bilgi Toplumu**

Globalleşme sonucu rekabet, tüm dünyada farklı bir boyuta ulaşmıştır. İşletmeler bu farklı boyuttaki rekabetin içinde yer almak için doğru yerde doğru stratejilerle bulunmak zorundadır. Rekabetin ulaştığı boyutta kalite ve verimlilik ön plana çıkmakta, kalite beklentileri artmakta, rekabet ve kalite hedefleri; insanın, işletmelerle bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini net

olarak ortaya koymaktadır. Dünya ile bütünleşme hedeflerinin bir sonucu olarak “insan kaynakları” kavramı, işletmelerde giderek daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır. Doğru insanı, doğru yerde istihdam etmek, performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlaması ve yönetimi, çalışanın işletmeye ve kendi bireysel hedeflerini gerçekleştirmesine olan inancını artırarak kalite yönünde hızlı ilerleme sağlamaktadır.

İşletmelerin global koşullarda rekabet edebilmeleri için yetişmiş insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu nedenle performans ve kariyer yönetimi insan kaynaklarının öncelikli konuları olmaya başlamaktadır (Akgül, 2002).

## 2.10. KARIYER YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Kariyer yönetiminde çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Planlama ve geliştirme aşamalarında, örgüt ve birey karşılaştığı bazı sorunlar aşağıda sıralanmıştır.

### 2.10.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Kadınların toplumsal rollerini değiştirmek çabaları iki güçlü kuvvet tarafından desteklenmektedir. Doğum oranlarını azaltma konusunda baskı ile mal ve hizmet üretiminde artış sağlamak için kadınların istihdamlarını genişletme yönünde devlet çabaları, eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmelere de paralel olarak çalışma yaşamında kadının rolü giderek artmaktadır. Ancak kadınların kariyer merdivenlerini tırmanmasının erkeklere nazaran daha fazla zorlukları vardır.

Öncelikle birçok firma kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Bu yaklaşımın firma kültürü ile ilişkisi açıktır. Kadınların ailevi sorumlulukları, özellikle çocuklar ile ilgili toplumsal beklentiler, kadınların enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmalarını gerektirmektedir. Kadınların bu sorumluluklarını yerine getirerek de kariyer olanaklarından yararlanması, yine firma kültürünün olumlu yansıması ile mümkündür. Toplumsallaşma süreci, ülkemizde de kadınların erkeklerle eşit koşullarla yetişmesini teşvik eder durumda değildir. Birçok konuda olduğu gibi, devletin çalışan kadınların hakları ile ilgili yasaları yenilemek ve zenginleştirmekte yetersiz kalmış olduğu bir gerçektir.

Son olarak, kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları, önemli bir sorun olarak görülmektedir. Yine firma kültürü, bu sorunun çözülmesinde etkili bir unsurdur ( Aytaç, 2005 ).

### **2.10.2. Çift Kariyerli Eşler Sorunu**

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir. Eşlerin benzer kariyer yollarını izlemesi durumunda bile rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları bir başka sorundur. Firmalar çift kariyerli eşler sorununun çözümüne, her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlayarak katkıda bulunma yoluna gidebilmektedir (Aytaç, 2001).

### **2.10.3. Ay Işığı ( Moonlighting ) Sorunu**

Bir firmaya bağımlı olarak çalışan bir kişinin, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması, ay ışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanın enerjisinin bir bölümü dışarıdaki aktiviteler için harcayacağı ortadadır. Ancak bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşım da engellenememektedir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır (Şahinöz, 2006).

### **2.10.4. Çift Kariyerlilikten Kaynaklanan Sorunlar**

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekecektir. Çift kariyerli olma bireyin hangi kariyerin kendisi için önemli olduğuna kara vermede zorlanmasıdır. Çünkü bireyin her iki kariyeri birlikte ilerletmeye çalışması zordur ( Ergün, 2007 ).

## 2.10.5. Kariyer Dönemi Sorunları

### 2.10.5.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarının başında daha önce belirttiğim "gerçek şoku" yer almaktadır. Birey bu şoku atlattıktan sonra, bu kez kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmektedir (Ergün, 2007). Bu aşırı çabalar firmanın diğer çalışanlarınca olumsuz olarak algılanabilmektedir. Yine bu dönemde bireyin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle üst yönetim ile iletişim kopukluğu yaşaması, kendini kanıtlama çabası içinde olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir.

### 2.10.5.2. Kariyer Ortası Sorunları

Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerinin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Kariyer düzleşmesi, kariyer yaşamının ortalarında olan bireyler için söz konusu olmakta ve genellikle daha önce belirtilen orta yaş krizi ile birlikte gerçekleşmektedir (Şahinöz, 2006).

Kariyer düzleşmesi, birey odaklı veya firma odaklı olabilir. Birey odaklı kariyer düzleşmesinde bireyin yetkinlikleri, daha üst pozisyonlar için yetersiz kalmaktadır.

Kariyer düzleşmesi firma odaklı da olabilir. Günümüzün hiyerarşik organizasyonlarında tepe noktalara gidildikçe pozisyon sayısı azalmaktadır. Bu pozisyonların dolu olması, yetkinlikleri bu pozisyonlara gelmesi için uygun olan bireyler için bir engel teşkil etmektedir. Ayrıca örgüt içerisindeki kariyer rekabeti şartları da aşırı ise, kişiler için her yıl bir dönüm noktası oluşturur (Can, 1999). Odak noktası ne olursa olsun kariyer düzleşmesi, önemli bir kariyer sorunudur. Bu sorunun çözülmesinde kuşkusuz firmanın yaklaşımı büyük önem taşıyacaktır. Nitekim yapılan bir araştırmada, örgütün kariyer düzleşmesinde bulunan bireye ilgi göstermesi durumunun, ilgisiz kalmasına oranla daha yüksek iş doyumu sağladığı ortaya konmuştur .

### 2.10.5.3. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer ortasında veya sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur. Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Daha önemlisi, günümüzün hızlı teknolojik değişimlerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz veya kullanışsız hale gelmesidir. Çalışanlara yeni beceri ve yetenekler kazandırılması konusunda bu noktada firmalara önemli görevler düşmektedir (Aytaç, 2005).

### 2.10.6. Kariyer ve Engelleri

#### 2.10.6.1. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağanlığa girmesi durumudur. Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak gösterilmektedir .

Gözden düşmenin bireyin yanında firmaya vereceği zararlar çok büyüktür. Firmalarda sıkça karşılaşılan bu sorun bu yüzden dikkatle ele alınmalı, gözden düşmeye neden olabilecek faktörler incelenmeli ve bu durum ortaya çıkmadan gerekli önlemler alınmalıdır. Çünkü gözden düşme sorununun ortaya çıkmasında büyük pay sahibi firmadır. Sorunun çözümünde de firma rol oynamalıdır ( Yavuz, 2006 ).

#### 2.10.6.2. 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. Bu bireyler için bile belirli bir dönem işsiz kalma olasılığı söz konusu olabilir. Bu nedenle bazı firmalar bu sorunun giderilmesi için eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır (Ergün, 2007).

#### 2.10.6.3. Stres ve Tükenmişlik

Çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı vardır ve stresle başa çıkabilmek için birçok öneri ve yöntem geliştirilmiştir. 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. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, beklenen bir terfinin 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.

Stres en hafif etkisi ile bireyin performansında belirgin bir düşüşe yol açar. Daha ileri aşamada birey duyarsızlaşır, tepkisizleşir, işle ilgili motivasyonu kalmaz. Son aşamada birey duygusal açıdan tükenir. Bireyin artık hiçbir şeye karşı isteği kalmamıştır, aşırı gergindir ve işe gitmek istemez. Sıkıntı, çok fazla çalışmak, çok az çalışmak, stres, zaman hassasiyeti, konsantrasyon zorluğu, kendine güven azlığı ve içe dönüklük tükenmişlik konusunda dikkat edilecek konulardır.

Stresle başa çıkabilmek konusunda kuşkusuz bireylerin çaba göstermesi gerekir, ancak bu yetersizdir. Bu konuda firmaların da üzerine düşen birçok sorumluluk vardır. Çalışma ortamını en az stres kaynağı olacak şekilde düzenlemek firmanın elindedir. Ayrıca firma kültürünün de stresi artırıcı veya azaltıcı etkisi bulunabilir ( Ergün, 2007 ).

#### 2.10.6.4. Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür yada işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır ( Şahinöz, 2006 ).



## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ, KARİYER PLANLAMA VE KARİYER GELİŞTİRME

#### 1. KARİYER YÖNETİMİ

##### 1.1. KARİYER YÖNETİMİ ANLAYIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1980'li yıllardan itibaren yaşanan hızlı değişime ayak uydurma çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimlerin başında, örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olmasında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve işyeri organizasyonunda daha esnek bir yapılanmayı sağlamak gelmektedir. Özellikle insan sermayesini geliştirmek için yeni imkanlar sunan bir değişim süreci içinde “Kariyer Yönetimi”nin katkısı büyüktür.

Kariyer yönetimi esasında, “Kariyer Planlama” ve “Kariyer Geliştirme” yi de kapsayan bir sistemdir ( Aytaç, 2005., Özden, 2007, Varol, 2001.). Ancak bazı kaynaklarda ( Bayraktaroğlu, 2006., Çalık ve Ereş, 2006.) kariyer yönetimi farklı bir konu, kariyer planlama farklı, kariyer geliştirme farklı birer konu olarak ele alınmış ya da bu kavramlar literatürde birbirinin ikamesi olarak kullanılmıştır.

Kariyer planlama ile geleceğe yönelik amaçlar ve stratejiler belirleme, en az mevcut sorunların çözümü kadar önemlidir. Bundan amaç; gelecekte ortaya çıkacak gereksinimleri bir plan çerçevesinde belirleyerek, bunların etkin bir işgücü planlaması ve kariyer geliştirme sistemleri ile giderilmesini sağlamaktır. Yani kariyer geliştirme de; kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir (Aytaç, 2005).

Anlaşılabacağı üzere son tahlilde kariyer geliştirme, kariyer planlamasına bağlı iken; kariyer planlaması da kariyer yönetiminin uygulaması olarak birbirlerine zincirleme bağlıdırlar.

Organizasyon ve bireyin birbirini daha iyi tanıyabilmesine yönelik çok sayıda yönetsel uygulamadan söz edilebilir. Kariyer yönetimi bunlardan yalnızca biridir ve karşılıklı amaçların bütünleşmesinde oldukça yararlı bir uygulamadır. Kariyer yönetiminin işletmelerdeki uygulamasına ilişkin yeterli sayıda çalışma ve araştırma mevcut değildir. Ancak çeşitli görüşler, insan kaynaklarını etkin bir biçimde yönetmede oldukça iyi sonuçlar verdiği konusunda birleşmektedir. Bu bakımdan kariyer yönetimi, çeşitli yönlerden incelenmeye değer bir konu olarak görülebilir. Bu çalışmada ise kariyer yönetimine bireyselden ziyade örgütsel açıdan yaklaşmıştır.

Ancak kariyer yönetimini uygulama nedenleri ve sonuçları, hem birey ve hem de örgüt açısından iki yönlü incelenmesi gereken bir konudur. Kariyer yönetimini bir sistem olarak kabul

edebilmemiz için, bunu tek taraflı düşünmememiz icap eder. Bireysel manada yapılan kariyer yönetimi uğraşlarının faydaları ne kadar yadsınamaz olsa da tek taraflı pek faydası olmaz. Kidd, Jackson & Hirsh (2003)' e göre, bu ancak acil sonuçların hesabına fayda sağlayabilir ve uzun vadeli profesyonel sonuçlara götürmez. Dolayısıyla örgüt ile birlikte yürütülen kariyer yönetimi uğraşları da sadece örgüt faydasına yönelik değildir, çalışanın da lehine sonuçları daha fazla ortaya çıkarır.

Çağdaş profesyonel sistemlere şekil veren sosyal ve ekonomik tutumlara, bireysel kimliklerin de etkisi büyüktür. Zira bireyin iş ve yaşam standartları, sosyal ve ekonomik boyutu etkileyen en küçük ve en önemli birimdir. Makro düzeyde örgütlerin yapması gereken işler ile mikro düzeyde bireylerin yapması gerekli işler bu yüzden büyük ilişki içindedir.

Bu ilişki tek bir birey ile tek bir örgüt arasında kurulmaktan ziyade bütüne yayılmalıdır. Nasıl ki tek bir bireyin kariyer yönetimi ile örgüt, hedeflerine ulaşamaz, birey de tek bir örgüt içinde kariyerini tamamlamış sayılmaz.

Şöyle ki; kariyere yeni bakış açılarından biri de, birey için tecrübe niteliğindeki gelişimin bir ya da daha fazla örgüt içinde olabileceğidir. Fakat yine anlaşılacağı üzere, bireyin tek taraflı isteğinden ziyade örgüt ile planlanmış bir sistemin uygulanması kaçınılmaz bir gerçektir (Baruch, 2006).

## **2. KARIYER PLANLAMASI**

### **2.1. KARIYER PLANLAMASININ TANIMI VE ÖNEMİ**

Kariyer planlama kişilerin kariyer hedeflerinin seçimi ve bu hedeflere ulaşabilmeleri için izlemeleri gereken yol olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlama süreci; kişilerin, örgütlerin ve çevrenin sürekli bir değişim içerisinde olmasından dolayı etkilenen ve değişime uğrayan bir süreçtir. Bu nedenle de bu süreç içerisinde gerek kişiler, gerekse de örgütler açısından esnekliğin ön plana çıkması son derece önemlidir (Özgen vd., 2002).

De Vos, Dewilde & De Clippeleer ( 2009) 'a göre kariyer planlaması; yerine getirilmesi gereken hedeflerin esas noktalara çekildiği temkinli, düşünülmüş bir süreçtir.

Kariyer planlaması, kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi yolu ile çalıştıkları örgütler içerisindeki yükselişlerinin planlanmasıdır. Kariyer planlama; alt pozisyonlarda ve manuel işlerde daha çok mevcut yetenekleri geliştirmeye yönelik olarak tasarlanırken, üst pozisyonlarda, uzmanlıktan yöneticiliğe doğru giden basamaklarda ise

mevcut yeteneklerle birlikte potansiyel yetenekleri geliştirmeye yönelik olarak da tasarlanmaktadır.

Kariyer planlama faaliyetlerinin öncelikli amacı kişilerin becerilerini ve ilgi alanlarını analiz ederek, onların büyüme ve gelişme ihtiyaçları ile örgüt amaçlarını uyumlaştırmaktır. Etkili kariyer planlama programları personel dönüşüm oranını düşürmektedir. Birçok insan kaynakları yöneticisi bugün, kariyer planlama faaliyetlerini örgüt içi personel ihtiyaçlarının karşılanması yolu olarak değerlendirmektedir. Kişiler bu süreç içinde kariyer hedeflerini daha net belirleyebildikleri için alacakları eğitimlere ve kendilerini geliştirecek diğer faaliyetlere daha fazla önem vermektedirler. Bu da örgüt içerisindeki kalifiye eleman sayısının artması sonucunu doğurmaktadır (Özgen vd., 2002).

## 2.2. KARIYER PLANLAMASINDA TEMEL AMAÇLAR VE İLKELER

Teknolojik gelişme ve değişimlerde yaşanan süreklilik, örgütleri gelecekte ortaya çıkabilecek olan ihtiyaçlarına hazırlıklı olmaya ve kariyer planlama faaliyetlerine hız kazandırmaya itmektedir. Örgütlerde kariyer planlama faaliyetlerinin başlıca amaçları aşağıda sıralanmaktadır (Varol, 2001):

- İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılması.
- Kariyerlerinde yükselme ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için kişilerin kariyer geliştirmelerinin sağlanması.
- Kişisel doyumla beraber örgütsel bağlılığın artırılması.
- Kişilerin hedeflerinin genişletilmesi ve yeni alanlara yönelmelerinin sağlanması.
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi saptanması.
- İş performansının yükseltilmesi

Kariyer planlaması gelecekle ilgili bir faaliyet olduğundan dolayı öncelikle mevcut işlerdeki yeterlilikler ve yetersizlikler iyi belirlenmelidir. Planlama, kaynak yönetimi, yönlendirme, analitik düşünme, insan yönetimi ve iletişim kavramları öncelikleri belirlemede üzerinde durulması gereken konulardır. Etkili bir kariyer planlama sürecinde sahip olunması gerekli olan ilkeler aşağıda sıralanmaktadır (Eryiğit, 2007):

- Çalışanlar ve yöneticiler kariyer planlama sürecinde birbirlerini tamamlayan oyunculardır.
- Geliştirilecek nitelik ve yeterliliklerin gelecek için tanımlanan iş gereklerine cevap veriyor olması zorunludur.

- Kariyer görüşmeleri karşılıklı dürüstlük çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.
- Geri bilgi akısı gerek yönetim gerekse de örgüt açısından son derece önemlidir.
- Kişilerin kendi yeterliliklerini değerlendirmeleri kilit noktalardan biridir.
- Yöneticilerin yönlendirme ve zenginleştirme çabaları sürekli olmalıdır.
- Kariyer geliştirme ve planlama bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmelidir.

### 2.3. KARİYER PLANLAMA SİSTEMİ

Kariyer planlama sistemleri iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta bireysel sorumluluklar yer alırken ikinci boyutta ise örgütsel sorumluluklar yer almaktadır.

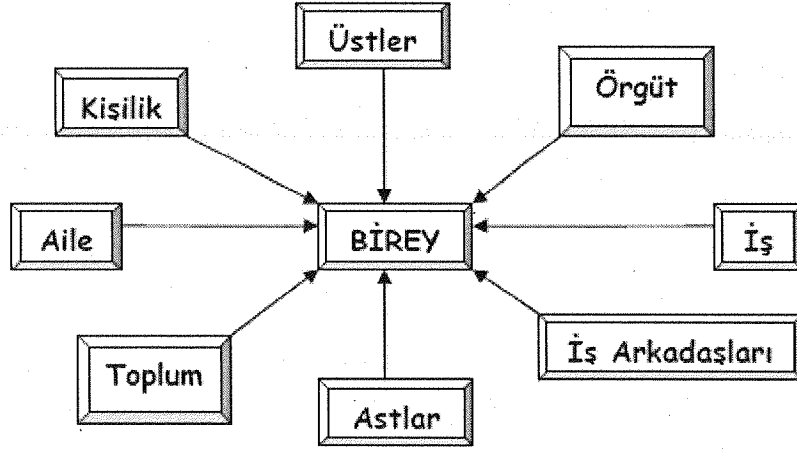
#### 2.3.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlama işten çok kişide odaklanmakta, onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Bu analizle, kişinin kariyerini geliştirebilmesi için örgüt içindeki ve dışındaki durumu ortaya konulmaktadır. Kişilerin bütün kariyer geliştirme çabaları Şekil 8'de görüldüğü gibi belirli bir çevre içerisinde gerçekleşmektedir. Bu çevre; aile, iş arkadaşları, astlar ve üstler, toplum, örgüt, iş ve bireylerin kendi kişiliklerinden oluşmaktadır. Bunların içerisinde en önemli olanları ise bireylerin çalıştıkları örgütler ve yaptıkları işlerdir. Kariyer geliştirme büyük ölçüde iş faktörünün bireyler için önemini korumasına bağlıdır. Bununla beraber, kişilerin içinde buldukları farklı durumlara ve zamanlara göre de diğer faktörlerin önem dereceleri değişebilmektedir (Özgen vd., 2002).

Örgüt içerisinde bulunan her bir bireyin kariyerlerini geliştirme konusunda kendilerine ait sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukları yerine getirebilmek için, bireylerin ilk önce kendileri ile ilgili geliştirilmesi gereken noktaları ve kuvvetli oldukları yönleri, ilgi alanlarını, amaçlarını ve beklentilerini çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaların her birinin farkında ve bilincinde olan bireyler kendi kariyer planlamalarını gerçekleştirmek üzere ilk adımı atmış olmaktadır.

Şekil 8'de de belirtildiği üzere birey; çevresel birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Örgüt, toplum, aile, kişilik, iş ve iş arkadaşları, ast ve üstler kariyer planlama sürecinde bireyi etkileyen başlıca çevresel faktörlerdir.

Şekil 8: Bireysel Kariyer Planlama Sürecinde Çevre Faktörleri



Kaynak: Özgen vd., 2002

#### 2.3.1.1. Bireysel Kariyer Planlamasında Temel Aşamalar

Kariyer planlaması için hedeflerin belirlenmesi gerekir, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için planlara ihtiyaç vardır. Bireylerin kendilerini çok iyi tanımaları kendilerine uygun bir işe sahip olmaları açısından çok önemlidir. Bu nedenle planlar bireysel beceri ve ilgi alanlarına göre yapılmalıdır. Bireysel kariyer planlaması dört aşamadan oluşmaktadır (Albayrak, 2007) :

- *Kendi Kendini Değerlendirme Aşaması:* Kariyer planlaması bireyin kendisini tanımasıyla ne istediğini bilmesiyle başlar. Kariyer planlaması için birey beceri ve yeteneklerini, değerlerini, ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını çok iyi analiz etmelidir. Kısaca birey güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek için kişisel analiz yapılmalıdır.
- *Fırsatları Tanıma:* Bu aşamada birey, meslekler, iş çevresi hakkında bilgi toplar. Birey çalıştığı veya çalışacağı işletmeden ne beklediğini analiz etmelidir. Bu konudaki bilgi edinebileceği kaynakları; internet, gazeteler, mesleki dergiler, insan kaynakları danışmanlık şirketleri, aile ve arkadaşlardır. Birey, edindiği bilgiler doğrultusunda sosyal yardım imkanları sunan, daha yüksek ücret veren, çalışanlarına gelişim ve kariyer imkanları sunan işletmeleri belirleyecek ve bu işletmelerde çalışmak isteyecektir.
- *Hedefleri Belirleme:* Birey, fırsatları araştırdıktan sonra elde ettiği bilgileri değerlendirir, kendi özelliklerini de göz önüne alarak hedefler koyar. Amaçların planlanabilmesi için hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Bireyin ilgi alanları değişebilir buna bağlı olarak

da hedefler değişebilir. Değişen koşullara göre bireyin hedeflerinin değişmesi çok normaldir. Hedef belirlemede dış çevre analizi ve kişinin güçlü ve zayıf yönlerini tanıması kariyer stratejisinin önemli adımlarıdır.

- *Planları Hazırlama:* Birey, bu aşamada belirlediği hedeflere ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçer. Birey yardıma ihtiyaç duyabilir. İşletme içersinden insan kaynakları sorumlusu ve yöneticisinden yardım almak isteyebilir. İşletmeler çalışanlarına bu tür hizmetleri sunmalı, çalışanlarına bazı olanaklar yaratmalıdır.

### 2.3.1.2. Kişisel Kariyer Kararının Verilmesi

Her işletmede farklı yaşam ve kariyer safhaları olan, farklı beklentiler içinde olan çalışanlar mevcuttur. Kişi, kendisi hakkında en iyi kararı yine kendisi verecektir. Kendi kariyerini geliştirmeye başlarken tercihini ve kişisel değerler kümesiyle işin değerlerinin uyum noktalarını dikkate almak zorundadır. Aksi halde, yapacağı yanlış bir tercihle işe karşı isteksiz, verimsiz olacak, moral bozukluğu ve işten zevk almama sonucu bireyde sıkıntılar, stres ve gerginlik oluşacaktır.

Duygular kişilerin kariyer yaşamlarını yönetme, geleceği planlama süreçlerini etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Kişisel kapasiteyi kullanmak, yaşam kalitesini yakalamak ve başarıya ulaşma yönünde performans gelişimi sağlamak için öncelikle duygu yönetimini sağlamak gerekir.

“İş yaşamında işe girme, yükselme performans değerlendirme gibi kariyer gelişim süreçlerinde, bireylerin bilişsel ve uzmanlık becerileri kadar duygusal kapasiteleri ve dayanıklılıkları da test edilmekte ve konuyla ilgili kararları, tercihleri etkilemektedir” ( Özdemir Yaylacı Ö., 2006b, 86).

Çalışanların kariyer kararını vermelerine yardımcı olmak için yöneticilerin bireylere yol gösterici olması gerekmektedir. Bunun için öncelikle kariyer yönetiminde örgüt yöneticilerinin yapmaları gerekenler şunlardır (Aytaç, 2005) :

- Çalışanların beceri, yetenek ve tercihlerinin farkına varılmasını sağlamalıdır.
- Pozitif bir çevre yaratılarak çalışanların kariyer hedeflerini görmeleri sağlanmalıdır.
- Çalışanların teknik ve yönetsel alanlarda tercihlerini değerlendirme fırsatı verilmelidir.
- Çalışanların kariyer yaşam safhaları dikkate alınmalıdır.
- İşinde ilerlemek isteyen biri için mevcut fırsatlar dürüstçe çalışanlara açıklanmalıdır.

### 2.3.1.3. Kariyer Planlamada Çalışanların Talepleri

Örgüte katılan bir bireyin istek ve beklentileri, zaman içinde yönetici olmak için işin anlamı ve kariyeri üzerinde odaklaşmaktadır. Procter & Gamble günümüzde kadın ve erkekler tarafından belirtilen ile ilgili dört temel talebi aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Aytaç, 2005) :

- İşinde başarılı olmayı hissetmek.
  - Terfi için ileriye yönelik uygun durumu görmek.
  - Çeşitli işlerde en iyi kullanılan yeteneğin neler olduğunu hissetmek.
- Çevre tarafından iyi karşılanacak fikirleri bilmek.

### 2.3.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlama sistemi içerisinde çalışanların örgütsel ihtiyaçları ve eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir. Örgütsel kariyer planlamanın etkili olabilmesi için yöneticilerin desteğinin sağlanması son derece önemlidir. Tepe yönetiminin, kariyer planlama çalışmalarını katılımcı bir atmosferde desteklemesi gerekmektedir.

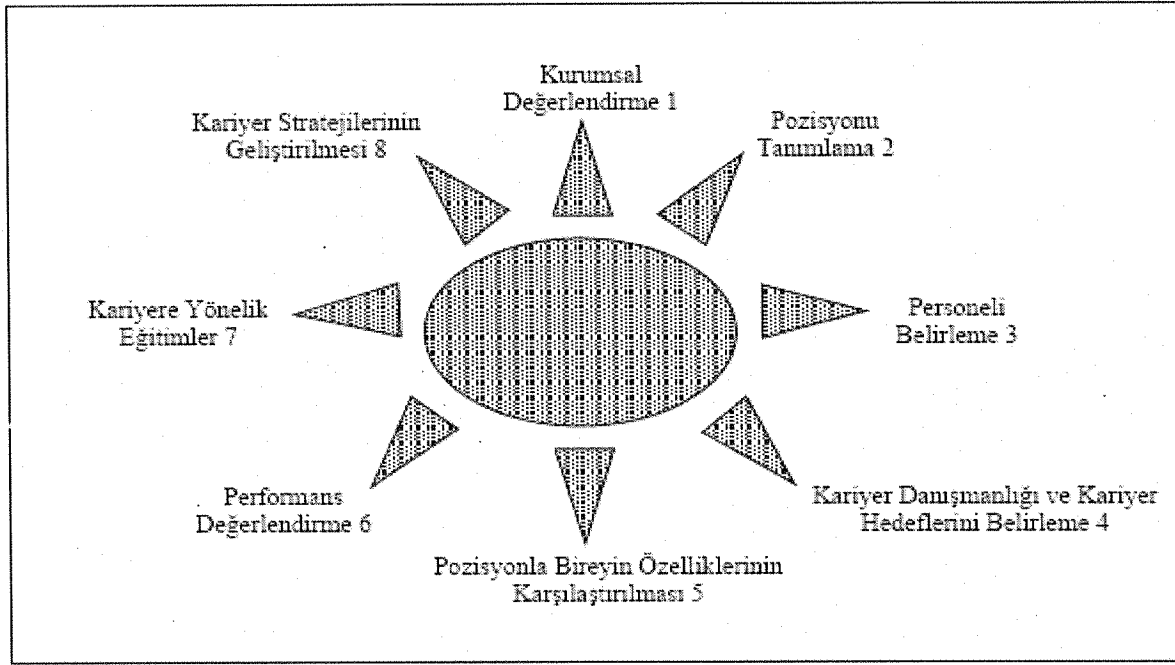
Örgütsel kariyer planlamasında odak noktayı örgütsel amaçlar ve gereksinimler oluşturmaktadır. Örgütsel kariyer planlama; örgüt yöneticileri tarafından örgütün amaçlarını, işlerin nitelik ve gereklerine uygun biçimde gelecekteki işgücünü şekillendirerek ve çalışanlarının ilerlemelerini sağlayarak gerçekleştirmek üzere onların kişisel beklentileriyle uyumlu hedeflerin, stratejilerin ve kariyer yollarının tespit edilmesi faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Varol, 2001).

Örgütsel kariyer planlamasında, önceden belirlenen bir sistem dahilinde kariyerin planlanması söz konusu olduğu için, bireysel kariyer planlamasına göre daha az riskli ve daha kolay bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Akoğlan Kozak, 2001).

## 2.4. KARIYER PLANLAMA SÜRECİ

Bir şirketin kariyer planlama faaliyetinde bulunabilmesi için öncesinde yapması gereken zorunlu çalışmalar vardır. Bu çalışmaların hepsi kariyer planlama süreci olarak adlandırılır. Aşağıda Şekil 9’de bu süreç detaylı olarak ele alınmıştır ( Şimşek vd., 2004; 108-114) :

Şekil 9: Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: Şimşek vd., 2004; 109

• **Kurumsal değerlendirme;** bu aşama örgütün sahip olduğu insan kaynağını genel olarak gözden geçirme aşamasıdır. Kariyer yönetimi için gereken bu çalışma aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da başlangıcını oluşturur. Bu çalışma sonucunda kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş ve kişilere yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturma fırsatı sağlanmış olacaktır. Bu amaçla örgüt çalışanların yetenek, beceri, arzu ve ilgilerinin tam bir analizini yapmalıdır.

• **Pozisyonu tanımlama;** Bu aşamada örgüt bireylerin kariyer vasıf ve sorumluluklarını araştırarak buna göre işin gerektirdiği eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağını, işin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit etmeye çalışır. Bireyin kısa ve uzun dönemde üstlenmesi muhtemel görevlerinin; öğrenim, bilgi, yetenek ve kişisel özellikler olarak gerektirdiği nitelikler bilindiği takdirde, kariyer planlama süreci içinde bu niteliklerin kazandırılmasına yönelik tedbirler



zamanında alınabilecek ve bu konularda verilecek eğitimlerin daha planlı olarak yapılmasına çalışılacaktır.

• **Personeli belirleme;** Bir işletme başarılı olmak istiyorsa yetenekli insanları çalıştırmak ve bünyesinde bu insanları tutmak zorundadır. Bu amaçla örgütlerde kariyer planlaması yapılacak olan personelin öncelikle, bilgi, beceri, yetenek ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren personel envanterleri çıkarılması gerekir. Bunların yanında iş analizleri de çıkartılarak, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profili çıkartılır.

• **Kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini belirleme;** insan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden biri, kariyer olanakları konusunda kişilere danışmanlık yapmaktır. Örneğin çalışan kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını ve benzerini bilmelidir. Bunu örgüt içerisinde yapacak ve çalışana kariyerinin geleceği hakkında bilgi ve rehberlik sunacak kişilerin örgüt tarafından görevlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel kariyer planlamasında diğer bir önemli konu ise, çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladığı belirli hedefleri ortaya koymalarıdır. Birey ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olmasına dikkat etmelidir. Hedeflere ulaşmada örgütler bireylerin kendi bireysel amaçlarına ulaşmaları için yardımcı olurken, bu durum başarılı bireyleri işletmeye kazandırmış olur.

• **Pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması;** kariyer planlamasında çalışanın mevcut niteliklerinin saptanmasının yanı sıra, potansiyel niteliklerini saptamaya ve geliştirmeye yönelik bir çalışmaya da ihtiyaç vardır. Bu çalışmalarda psiko-teknik yöntemlerden de yararlanılabilir. Bireyin kariyeri ile ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış ve bireyin mevcut ve potansiyel nitelikleri de belirlenmiş ise, yapılacak bir karşılaştırma ile saptanan farklılıkların giderilmesi amacıyla, uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekecektir.

• **Performans değerlendirme;** örgütün başarısının devamı, üyelerinin başarısına bağlıdır. Başarı olgusu işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçünün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Bu anlamda işletmelerde performans değerlendirmesi; personelin işiyle ilgili davranışlarının gözden geçirilmesi, terfisiyle ilgili bilgilerin sağlanması amacıyla yapılabilir. aynı zamanda kariyer planlama ve yönetimi için, çalışanlarının yeteneklerinin yönetici tarafından tanınmasına, eksikliklerin bilinmesine gerekli önlemlerin alınmasına imkân sağlayacak bir süreç olarak ifade edilebilir.

• *Kariyere yönelik eğitimler*; örgütte belirlenen kariyer olanakları, diğer yandan performans değerlendirme için yapılan ölçümler doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır. Örgütlerde kariyere yönelik eğitimler arasında; uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi sayılabilir. Bu eğitimlerin her biri örgütte çalışan grupların (işçi, memur vb.) niteliklerine göre farklı biçimlerde verilebilir.

• *Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi*; kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılırsa başarı oranı çok daha artacaktır. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlemesi sonuçlarının önemi oldukça büyüktür. Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur. Bu noktada yapılacak çevre analizi hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliğindedir.

## 2.5. KARIYER YOLLARI

Burack'a göre kariyer yolları; gelecekteki sorumluluklar için, bireyin gelişime açık deneyimlerinin ve iş başarısının dizayn edilmesidir. Kariyer planlaması ise, çalışanların istek ve gereksinimlerinin işletmedeki mevcut olanaklarla uyumlaştırılmasını içerir. Kariyer yolları ise, personelin ve örgütün amacına ulaşması için ilgili olan özel işlerin birbirini izlemesi sürecidir (Şimşek vd., 2004). Kariyer planlama sürecinin uygulamaya aktarılması kariyer yollarının belirlenmesine bağlıdır.

Örgütsel açıdan kariyer yolu iş gücü planlamasında önemli bir girdi sağlar. Çünkü bir örgütün iş gücü geleceği bireylerin aşama aşama ilerlemesine bağlıdır. Bireysel açıdan kariyer yolu ise bireyin başarılı olması ve kariyer amaçlarına ulaşması için üstleneceği, benimsemiş olduğu işlerin ardışık olarak sıralanmasıdır. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçların tamamen bütünleşmesi imkânsız olsa da sistematik kariyer yolu bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar arasındaki farkı kapatma potansiyeline sahiptir (Çalık ve Ereş, 2006; 104).

Örgüt içi ve örgüt dışı olanakların araştırılarak bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak mevcut ve olası kariyer yollarının saptanabilmesi için spesifik ve genel işgücü trendleri incelenmelidir. Bireyler, işe alınma ve seçim uygulamalarının yanı sıra işletme eğitim olanakları hakkında bilgi sahibi olmalı, işletme içerisindeki gelişmeleri ve mesleğindeki gelişmeleri düzenli olarak izlemelidirler. Kariyer yolları çalışanlara kariyer ilerleme olanakları hakkında bilgi sağlamakla birlikte, gelecekte nelerin olabileceği yerine kurumun neler yapacağı üzerinde fazlaca

durabilirler. Bu durumu önlemek için kariyer yolları, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında geliştirilmelidir (Anafarta, 2001). Bir örgütte iyi tasarlanmış bir kariyer yolu, örgüt için birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Bu avantajları şöyle sıralayabiliriz;

- Personelin gelişimini sağlayarak ve işte öğrenmenin daha da artmasına neden olmaktadır.
- Personelin potansiyelini geliştirecek şekilde, bireysel fırsat sunmaktadır.
- Örgütün nitelikli personelini sürekli olarak bilgilendirmektedir.
- Personelin motivasyonunun önemli bir parçası olan yükselme imkânını ortaya koymaktadır.

### **2.5.1. Kariyer Yollarının Özellikleri**

Kariyer yolları, kariyer planlamasındaki istenilen sonuca ulaşmak için aşağıdaki özellikleri içermelidir (Albayrak, 2007):

- Kariyer yolları hem dikey hem de yatay olarak çalışanlara ilerleme olanağı verebilmelidir,
- İş aileleri oluştururken yalnız birbirine benzer işler değil birbirine benzer davranışları gerektiren işler de aynı aileye dahil edilmelidir.
- Kariyer yolları, işletmenin ve bireyin ihtiyaçlarında olabilecek değişikliklere duyarlı olarak hazırlanmalıdır.
- Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek açık bir şekilde belirtilmelidir.
- Kariyer yollarının oluşturulmasında birey ve işletme yönetimi bir arada çalışmalıdır.

### **2.5.2. Kariyer Yollarının Belirginleştirilmesi**

Örgüt, zirveye ulaşmak üzere yukarılara doğru tırmanmaya çalışan bireyi kendisi seçerek kariyer yollarında yükselmelerine yardımcı olur. Ancak bu yardımı yaparken belli yöntemlere göre hareket eder. Dört evre halinde gerçekleşecek olan işlemleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Aytaç, 2005) :

- Kariyer yolunun çizilmesinde ilk işlem, iş analizi yoluyla, işletmedeki işler arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesidir. Günümüzde birçok işletme, iş analizleri, iş tanımları gibi uygulamaları gerçekleştirerek, çalışanlar için uygun kariyer yollarını hazırlamaktadırlar.

- İkinci işlem, değişik işler arasındaki benzerliklerin araştırılarak ortaya çıkarılmasıdır. Bir diğer ifade ile, benzer bilgi, beceri, yetenek ve davranış özellikleri içeren iş gruplarından iş ailelerinin oluşturulmasıdır.

- Bu iş aileleri arasından, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek bir ilerleme çizgisinin oluşturulmasıdır. Böylece organizasyonel yapının üst kademelerindeki pozisyonlarda söz konusu olan işler, tıpkı akrabalık ilişkilerinde olduğu gibi aynı geniş aile yapısı içinde görüntülenmiş olacaktır.

- Kariyer yollarının çizilmesindeki son işlem, bu kariyer yollarının tek bir sistem içinde birleştirilmesidir.

Bu işlemi yapan kariyer planlama uzmanları, aynı zamanda iş aileleri ile kariyer yollarını da birbirine bağlamış olacaklardır. Böylece birey alt kademede iken, belli bir dönem sonra yapmakta olduğu işle daha üst basamaklarda ki göreve eğitilerek hazırlanabilecektir.

### **2.5.3. Kariyer Yolları Modelleri**

Kariyer yolları; bugünün bireylerini ve iş ortamında karşılaşılan durumlarını, örgütün ilerideki ihtiyaç ve kişisel iş ve yaşam durumlarıyla bağlantılandıran bir kavramdır. Kariyer yolunun var olması – bireysel ve örgütsel bakış açılarıyla-örgütsel ve bireysel kariyer planlamada biçimsel farklılıkların ayırt edilmesine bağlıdır ( Balta , 2007 ). Her örgüt yapısının kendine özgü, kültürünün, hiyerarşik yapısının, finansal özelliklerinin ortaya çıkardığı ve benimsediği bir kariyer yolu vardır. Kariyer planlama süreci çalışanların sürekli değişen beklentileri karşısında dinamik olmak durumundadır.

Örgütlerde kariyer yolları belirlenirken öncelikle örgütün eğitim gereksinimleri dikkate alınmalı ve stratejik bir yönetim anlayışına ulaşabilmek amacıyla etkin bir performans yönetim sistemini gerekli olduğunun farkına varılmalıdır. Dolayısıyla kariyer yolları insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının bireye ve örgüte katma değer yaratacak şekilde uygulanması gereklidir.

#### **2.5.3.1. Geleneksel (Klasik) Kariyer Yolu Modeli**

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu

yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri ilişkileri işleri bilmesi açısından son derece önemlidir

Geleneksel kariyer yolu hizmet sürelerine göre düzenlenmiştir. Klasik yaklaşımın öngördüğü kariyer yoluna organizasyonel anlamda tek basamaklı kariyer de denmektedir (Soylu, 2002).

Geleneksel kariyer yolu, eskiden bir takım spesifik liderlik pozisyonları içeren, tamamıyla ilerleyiş olarak tanımlanan bir kavram olarak ele alınırdı. Kariyer yönetimi yolları genel olarak işe yarıyordu. Çünkü; çevre daha durgun, işler daha az çeşitli ve değişken ve çalışanlar daha sadık ve örgüte daha bağlıydılar. Bu koşulları günümüz iş yaşamı için tanımlamak oldukça zor. İş sıçramaları, kariyer değişimleri, değişken endüstriler ve değişen iş ortamı bugünün örgütsel yaşam yolunu oluşturmaktadır. İşçi ve işveren arasındaki sözleşmeler de bu değişime paralel olarak önemli ölçüde değişmiştir (Balta , 2007).

Ücret ve ödülleri hiyerarşik kademelere göre vermek, çalışanların sahip oldukları pozisyonları güç kaynağı olarak görmelerini sağlıyordu. Çalışanlar açısından üst kademelere yükselme arzusu motivasyonu sağlarken, örgüt açısından ise içeriden terfi yoluyla yükseltmek önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılıyordu. Bu sebeple, örgüt içinden yükseltme geleneksel kariyer stratejilerinin oluşturulmasında oldukça önemli bir yer tutmuştur.

Geleneksel örgütlerin iş göreni elde tutmak üzerine oluşturduğu kariyer stratejileri; kariyerin örgütsel sınırları aşması ve sadece örgütle sınırlı olmayan yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkması ile beraber yetersiz kalmaktadır. Bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer anlayışı yerine, profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışı gelişmektedir.

#### 2.5.3.2. Çift Basamaklı (Örgütsel) Kariyer Yolu Modeli

Örgütsel kariyer yolu yaklaşımı, çift basamaklı kariyer olarak da isimlendirilen teknik kariyer / yönetsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılır. Örgütsel kariyer yolu, teknik iş görenler, uzmanlar ve araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir. Teknik elemanlar, uzmanlar ve araştırma geliştirme elemanları kendi alanlarında belirli bir yeterlilik düzeyine ulaştıktan sonra kariyerine yönetici olarak devam etmeyi düşünmektedir.

Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine imkân tanıyan bu model, bireylerin uzmanlık bilgilerini kullanması yanında yönetim becerilerini de değerlendirilmesine katkı sağlar. Kendi alanında belirli yeterlilik düzeyine ulaşan teknik elemanlar, uzmanlar ve ar-ge elemanları, bir süre sonra kariyerlerine yönetici olarak devam etmeyi düşünmektedirler. Bu tercihlerin nedeni olarak yönetsel alandaki kariyerin, teknik alanındakinden daha çok kişiye statü, saygınlık ve ücret sağlaması söylenebilir. Oysa teknik alanda başarılı olmasına karşılık, bu kişiler yönetim görevi üstlendiklerinde hem kötü bir yönetici olmakta, hem de teknik yeteneklerini zamanla köreltmektedirler. İyi bir teknik eleman kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer modeli sayesinde işletmeler yetenekli yöneticileri ve teknik elemanları elinde tutmuş olur (Aytaç, 2005; 183-184).

Yapılan çalışmaların üzerinde durdukları en önemli konulardan birisi kariyeri sosyo-kültürel boyutudur. Bu durum teknik kariyerin üç temel problemi olarak ele alınmaktadır. Birincisi; kültürel değerler dolayısıyla bilimsel / teknik kariyer ile yönetsel kariyer farklı değerlendirilmektedir. Örgütlerde yönetsel kariyer ilerlemesi hem iş gören hem de toplum açısından daha cazip görülmektedir. İkinci olarak; ücret, statü ve örgütsel prestij açısından teknik kariyere sahip yöneticiler, yönetsel kariyere eşit bir düzeye gelse bile, teknik kariyerde ilerleyen kişiler güce sahip olamamaktadırlar. Üçüncüsü ise; örgütler teknik kariyer ilerlemesi ile ilgili başlangıçta koydukları kriterlerden daha sonra dönebilmektedirler. Teknik özellikleri yüksek elemanlar teknik kariyere devam etmeyi düşünse bile kariyerlerinde ilerlemenin bazen engellendiği görülmektedir. Bazen teknik kariyer, teknik beceriye bağlı ve liyakate göre ilerleme yerine, örgüte bağlılığı yüksek kişilerin ödüllendirildikleri bir yol olmaktadır (Balta, 2007).

Örgütsel kariyer yolunun önemini arttıran bir başka neden, örgütlerin gittikçe basıklaşmasıdır. Örgütlerin basıklaşması sonucunda yönetim kademelerinde ilerleme imkânının azalması yüzünden yöneticiler kariyer düzleşmesi problemiyle karşı karşıya kalmaktadır (Aytaç, 2005). Yöneticiler için bahsedilen bu durum artık teknik elemanlar için de geçerli olmaktadır. Bu yüzden teknik iş görenlerin kariyer ilerlemesi için alternatif yollar bulma gereği daha fazla önem kazanmaktadır. Teknik özellikleri yüksek olup, yönetim kademesinde bulunmayan iş görenleri tatmin etmek ve örgütte tutabilmenin en yaygın yolu, elemanların maddi imkânlarla desteklenmesidir. Finansal imkânların artmasına rağmen teknik elemanların yönetici kademelerine geçme isteği azalmamaktadır. Bu yüzden bu iş görenler için müzakere, satış, pazarlama ve insanlar arası ilişki alanlarında kendini geliştirme imkânı sağlanmaktadır. Böylece teknik görevlerden yönetim görevlerine yavaş bir geçiş gerçekleştirilmektedir. Önerilen ikinci çözüm ise, bireysel olarak gelişmelerine imkân sağlamak, mesleki gelişmelerine yardımcı olmaktır. Teknik elemanlar için bilgiye dayalı kariyer yolu öne çıkarılmalıdır. Ancak bu durum elemanların teknik kariyerde kalmalarını kolaylaştırıcı bir faktör olmasına rağmen, kişisel

yeterlilik arttıkça mesleğe bağlılığın artması, bunun sonucu olarak da örgüte bağlılık azalabilmektedir.

Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin azaltılması, düşünen, yaratıcı, makam peşinde koşmayan elemanlarının oluşturulması konusunda örgütsel kariyer uygulamalarının büyük önemi vardır.

#### 2.5.3.3. Davranışsal (Modern) Kariyer Yolu Modeli

Günümüze kadar kariyer yolları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde algılanmakta idi. Örgüt içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturuluyor idi. Ancak geleneksel kariyer yoluna göre çalışanlar yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, örgütlerde yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır. Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda, hem yönetici hem de çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe için gerektirdiği şartlar, yetenek yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir. Bu yeni model bireylerin kariyer tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır, çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak mümkündür. Bu yolla çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmış olmaktadır (Balta, 2007).

Modern ya da davranışsal olarak da bilinen kariyer yolu, belirli düzeylerdeki deneyimlerin değişebilirliğini ve bir düzeydeki deneyimin bir üst düzeye terfi etmeden önce genişletilmesi gereksinimini ön planda tutmaktadır. Davranışsal kariyer yolunda, iş aileleri arasında yatay ve dikey geçişler yapmak mümkün olduğundan, çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak olasıdır. Bu yolla, çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmış olmaktadır (Şimşek vd., 2004).

## 2.6. KARIYER KALIPLARI

Kariyer kalıpları kişilerin is yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade etmektedir. Kişilerin beceri, ilgi ve beklentileri birbirinden farklı olduğu için kariyer kalıpları da buna paralel farklılıklar göstermektedir. Kariyer kalıpları aşağıda sıralandığı gibi incelenmektedir (Aytaç, 2005; 194-195) :

### 2.6.1. Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbı kararlı kariyer kalıbı olarak da tanımlanmaktadır. Eğitim dönemini bitirip is yaşamına katılan kişilerin sürdürdükleri işi, kariyer sorumluluklarını yaşam boyunca devam ettirmeleridir. Bu kariyer tipini sergileyen kişiler yaptıkları işle ilgili içsel motivasyon sürecini tamamlamışlar, psikolojik doyuma ulaşmışlardır ve işlerinde son derece başarılı birer uzman olarak çalışmalarını devam ettirmektedirler (Şahinöz, 2006). Mesela tıp eğitimi bitirdikten sonra bir hekimin kendi uzmanlık alanında yıllarca hizmet vermesi ya da bir inşaat mühendisinin 70 yaşına kadar aynı mesleği devamlı sürdürmesi bu kariyer kalıbına uygun örneklerdir ( Aytaç, 2005).

### 2.6.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı

Bu kariyer tipinde yer alan kişiler ise örgüt hiyerarşisi içindeki seviyede ve bir önceki işlerine göre daha yüksek sorumluluk düzeyi, bilgi ve beceri gerektiren işlerde ardı ardına ilerlemektedirler. Kişiler aynı örgüt içerisinde kalarak bu basamaksal sırayı takip edebilmekte ya da örgütten örgüte doğrusal kariyeri izleyerek hareket edip iş yaşamlarını sürdürebilmektedirler (Ergün,2007). Mesela iş yaşamına başlangıç aşamasında pazarlama bölümünde çalışan bir kişinin iki yıl sonunda üretim şefliğine yükseltilmesi, sonrasında üst düzeyde yönetici olması ve en sonunda da başkanlık seviyesine ulaşması doğrusal kariyer kalıbına örnektir.

### 2.6.3. Spiral Kariyer Kalıbı

Birbirinden önemli farklılıklar sergilemeyen ama her biri farklı alanlarda oluşturulmuş olan farklı işlerle iştigal eden kişilerin kariyer kalıbı spiral tipindedir. Mesela, üniversitenin işletme bölümü yönetim ve organizasyon ana bilim dalında doçent kadrosunda bulunan bir kişinin; 10 yıldır çalışmalarını sürdürdüğü üniversiteden ayrılıp kendi alanında büyük bir işletmenin insan



kaynakları yönetimine geçmesi, daha sonra da işletme danışmanlığına başlamak üzere bir başka işletmeye ayrılması bu kariyer kalıbına verilebilecek en güzel örnektir (Eryiğit, 2007).

#### **2.6.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı**

Geçiş tipi kariyer kalıbını takip eden kişiler çok sık iş değiştirmektedirler ve spiral tipi kariyer kalıbının aksine bu işler birbirlerinden önemli farklılıklar sergilemektedir (Can, 2001). Mesela eğitim dönemini tamamlamış bir kişinin 2 yıl bir dükkanın idaresini yürüttükten sonra 1 yıl bankada çalışması ve ardından da polis memuru olmak üzere yeniden eğitime başlaması bu kariyer kalıbına verilebilecek güzel bir örnektir. Bu kariyer kalıbını takip eden kişiler herhangi bir alanda karar vermede güçlük yasadıklarından ötürü sık sık geçişler yapmaktadırlar. Özellikle eğitim durumları ve becerileri yetersiz olan kişiler genellikle bu kalıbı takip etmektedirler (Şahinöz, 2006). Yine taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgaharlık ya da seyyar satıcılık gibi işleri kısa aralıklarla yapan kişiler bu kalıba uymaktadırlar.

### **2.7. KARIYER PLANLAMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

#### **2.7.1. Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü**

Ayakta kalmanın, etkin ve etkili olmanın, varlığını en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır. Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde konumu ve işi ne olursa olsun tüm kişilerin ve kurumların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderek artmıştır. Bu yüzden günümüzde işletmeler eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadır.

Eğitim en yalın anlatımıyla, hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilenme süreci olarak değerlendirilebilir. Eğitim geniş anlamı ile bireyin en başta kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gereken bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlamaktadır.

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse personel tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Uyargil, 1994).

Kariyer planlamasında ve yönetiminde hem birey, hem de örgüt her biri farklı alanlarda sorumludurlar. Burada önemli olan işletmenin ihtiyacı ile kişilerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır. Çalışanların istek ve yetenekleri belirlemede,

danışmanlık yoluyla belirli bir kariyer için ne tür eğitim ve gelişime ihtiyaç olduğu belirlenmelidir.

### **2.7.2. Kariyer Planlamasına Globalleşmenin Etkisi**

İşletmelerin global koşullarla rekabet edebilmeleri için yetişmiş insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu da işletmeleri eğitim, bilginin yaygınlaştırılması, iletişim stratejilerinin herkes tarafından belirlenmesi ve hedef odaklı çalışma koşullarını öncelik vermeye yönlendirmektedir. Performans ve kariyer yönetimi insan kaynaklarının öncelikli konuları arasında yer almaya başlamaktadır.

Organizasyonların etkinliğinin ve verimliliğinin, insan kaynakları yönetimi ile olan doğrudan bağıntısı iyice anlaşıldı. Bu durum sürdükçe, insan kaynakları yöneticileri organizasyonların daha üst kademelerine yükselecektir. Bu bir evrimdir ve evrimle süreci dinamik ve kesintisiz bir şekilde devam edecektir (Tutar, 2000).

Kariyer planlamanın yerini globalleşen pazarlarda yetenek planlamanın aldığını söyleyebiliriz. Kariyer planlama bir pozisyon planlama hareketi iken, yetenek planlama gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekleri geliştirmektir.

### **2.7.3. Kariyer Planlamasında Bir Örnek Yol Çizimi**

Kariyer planlaması konusunda pek çok insanın karşılaştığı engellerden biri de, gelecekte karşılaşılabilecek çeşitli iş seçeneklerinde toplanan belirsizlikleri açık hale getirmek için izlenecek düşünce şekline uygun bir yaklaşım geliştirilmesidir.

Kariyer planlaması sadece gençler ya da işlerinden ayrılanlar için değildir. Pek çok kişi, çalışma hayatında kariyerini defalarca yeniden düşünmek zorundadır.

Kariyer planlamasına yönelik bir girişim, kendinize ve iş pazarına yoğunlaşan öğeler içermektedir. Bu noktada yararlanabilecek iskelet, kişilerin ilk olarak kendileri ile ilgili düşünmelerini sağlayacaktır.

### **2.7.4. Kariyer Planlamanın Olumlu ve Olumsuz Etkisi**

#### **2.7.4.1. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri**

Kariyer planlaması, tam olarak başarının garantisi değildir. Ancak kariyer planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi çok

zaman almaktadır. Bu durum, insan kaynakları departmanını da etkisiz hale getirmektedir. Bu nedenle kariyer planlaması uygulamaları son derece önemli ve gereklidir.

Kariyer planlaması; çalışanın belirlediği seçime, işletmenin sağlıklı bir biçimde uyum göstermesi ve bu yolla çalışanın yeterlilik ve kendine saygı gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan bir sistemdir. Çalışanın belirli amaç ve ihtiyaçlarının yanı sıra toplumsal ihtiyaçlarına da cevap verebilmek için işletmelerde kariyer planlama sisteminin olması gereklidir; ayrıca hem işletmeye, hem de çalışanlara birçok katkı sağlamaktadır.

#### 2.7.4.1.1. Kariyer Planlamasının Örgüte Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının işletmeye sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Aytaç, 2005; 143; Werther ve Davis, 1996; 383):

•**Uluslararası istihdamı kolaylaştırmak:** Global işletmeler, örneğin çokuluslu işletmeler; kariyer planlamasını, çalışanların denizaşırı ülkelere tayinlerini oluşturmak ve onları yeni ortamlara hazırlamaya yardımcı olmak için kullanmaktadır.

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

•**Eşit işe eşit ücret vermek:** Kariyer planlama sistemi, performans değerlendirme yöntemi aracılığıyla eşit çalışanlara eşit ücret ödenmesine olanak sağlamaktadır.

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

•**İş değiştirmeleri azaltmak ve iş sadakatini sağlamak:** Kişilerin kariyeri için ilgi ve dikkati artırmak, örgütsel sadakati meydana getirir. Bu durum, çalışanların iş değiştirmelerini azaltır ve güçsüz, verimsiz çalışanların gözden çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

•**İşletme içi kadrolaşma ihtiyaçlarını düzenlemek:** Kariyer planlama sistemi eleman almayı gerçek ihtiyaçlara dayandırma olanağı sağlamaktadır. Bir işletmede eleman almayı gerçek ihtiyaçlara dayandırabilmek için o işletmede yapılacak işlerin neler olduğunun önceden ayrıntılarıyla bilinmesi gerekir. Ayrıntılı iş tanımları, önemli bir yön gösterici niteliği taşımaktadır.

•**Personel değerlendirmesinde nesnel önem taşır:** “Kariyer planlama sistemi personel değerlendirilmesinde nesnel bir ölçüt sağlamaktadır. Çalışanların yapacağı işler açık bir biçimde

belli olduğu için çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini önceden bilmektedirler. Böylelikle yöneticiler de çalışanların başarı derecelerini saptayabilme olanağını elde ederler. Kariyer planlama sistemi, çalışanların özelliklerinden yöneticilerin daha iyi haberdar olmasını sağlar. Ayrıca kariyer planlaması yapılan işletmelerde, iş analizi ile atanacak kadro görevleri ve bu görevlere atanabilmek için gereken niteliklerin neler olduğu açık, kesin ve bağlayıcı biçimde önceden belirtildiği için giriş sırasında öznel yargılara yer verilmez. Bu da atamalarda kayırcılığa olanak vermeyen ya da en az düzeye indiren bir nesnellik sağlar” (Uyargil, 1994; 7).

•**Terfi edecek personeli belirlemek:** Emeklilik, istifa veya örgütsel genişleme sebebiyle işletme içinde açılacak kadrolara, terfi edebilecek yetenekli personelin yerleştirilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur.

•**İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak:** Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin örgütsel beklentileri öğrenilerek, kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkanı sağlanır.

•**Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturmak:** Kariyer planlama, işgücü planları içinde iç kadrolar ve insan kaynakları planları ile bireysel kariyer planlamasını eşleştirerek, açık kadrolara doldurulacak yetenekli elemanların yerleşimini ve örgütsel yedekleme stratejisini sağlar.

•**Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak:** Kariyer planlama, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemini zorunlu kılarak, mevcut işlerden yola çıkıp geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.

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

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

•Kariyer planlama, çalışanların kariyer geliştirme kaynak ve sistemlerinin daha iyi kullanılması için ekip oluşturmaya yardımcı olur.

Bütün bu faydaların yanı sıra, kariyer planlaması işgücünün daha kaliteli olmasını sağlar. Çalışanların isten kaytarma ve devamsızlıkları azalır, buna karşılık çalışma istekleri artar. Kariyer planlama nedeniyle isten çıkarılmaların azalması sonucunda, yeni ise girenlerin yetiştirilmesinde harcanan paradan tasarruf sağlanmış olur.

#### 2.7.4.1.2. Kariyer Planlamasının Bireylere Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının bireye sağladığı faydaları su şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz, 2006):

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

•**Personelin potansiyelini ortaya çıkarmak:** Kariyer planlaması, personelin spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerinin harekete geçirmelerini sağlar.

•**Personelin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve verimliliği artırmak:** Kariyer planlaması, çalışanların gereksinmelerinin (prestij, saygınlık, tanınma, kendini gerçekleştirme gibi) tatmin edilmesini kolaylaştırır. Daha iyi bir iş, daha çok para ve artan sorumluluk; personelin hareketlilik ve verimlilik artırma becerisini de beraberinde getirir.

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

•Kişisel gelişimi artırır.

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

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

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

Kısaca ifade etmek gerekirse, kariyer planlaması bireyleri psiko-sosyal doyuma ulaştırır.

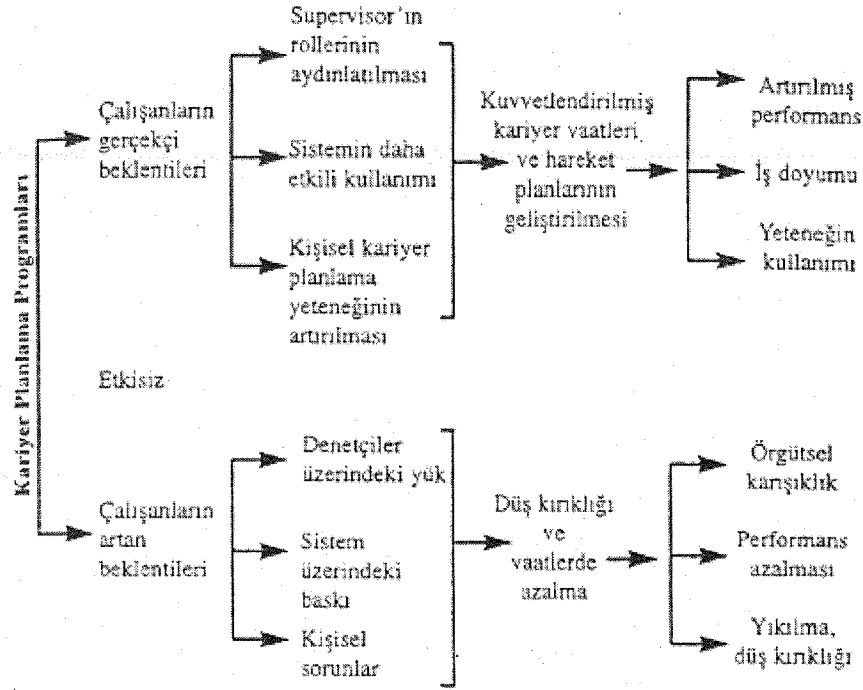
#### 2.7.4.2. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri

Kariyer planlamasının, hem işletmeye hem de bireye pozitif etkisi olmasına rağmen; negatif etkisinin olduğundan da söz etmek mümkündür. Özellikle bazı yöneticiler kariyer planlamanın, işletmenin işgücünü artıracığını ve danışman kullanımı ile hizmet içi eğitim harcamalarının artmasının da bütçede ağır yük oluşturacağını düşünmekte ve bu nedenle kariyer planlama çalışmalarını uygulamaktan korkmaktadırlar. Ancak insana yapılacak bir yatırımın en kısa sürede işletme başarısını artıracığı unutulmaması ve üzerinde önemle durulması gereken bir gerçektir.

Kariyer planlamasının en tehlikeli yönü, birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkilerdir. Çünkü kariyer planlaması, çalışanların beklentilerinin artmasına, stres ve gerginliğe yol açabilir. Her ne kadar workshoplar, işyeri el kitapları ve danışmanlar kariyer planlaması ile ilgili konularda bireyi hazırlasa da; bireyin kariyer kararının belirsizliği, yaşamlarıyla ilgili farklı beklentileri, kişisel baskılar ve zaaflar bireyin motivasyonunu ve performansını azaltacaktır. Bu durumda, artan beklentilerin sebep olduğu endişe, çalışanların motivasyonunu artırabiliyorsa yararlıdır. Ancak işletme tarafından karşılanamayan beklentiler; bireylerde düş kırıklığı, moral bozukluğu yaratıp strese yol açıyorsa işletmeye bağlılığı azaltacaktır. Sonuç olarak motivasyonu ve performansı azalan, isten beklediği doyumu alamayan kişi, başka bir yerde iş aramaya yönelecektir (Uyargil, 1994).

Etkili bir kariyer planlamada, daha gerçekçi beklentiler geliştirmek gerekir. Eğer kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden çok, mevcut potansiyel gelişimine dayalı bir kariyer hareketi üzerine odaklaşırsa daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk gibi durumlar önlenmiş olacaktır. Şekil 10'da da görüldüğü gibi çalışanların gerçekçi beklentileri; işletmeyi kariyer kaynaklarının daha etkili kullanımına yöneltecek ve bireysel yeteneğe yönelik daha etkili bir kariyer planlamasının geliştirilmesine yol açacaktır (Aytaç, 2005):

Sekil 10: Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi



Kaynak: James W. Walker, Human Resource Planning, Mc Graw Hill, USA, 1980, s. 349'dan aktaran Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005; 147

### 3. KARIYER GELİŞTİRME

#### 3.1. KARIYER GELİŞTİRMENİN ANLAMI

Kariyer geliştirme, kariyer planlama faaliyetlerinin sonuç ve etkilerinin hem bireysel hem de örgütsel bakış açısıyla elde edilen görünümüdür. Örgütler bu sonuçların birey ve iş uyumunun sağlanmasını isterler. Bireyler ise sonuçların, birey için önem derecesine göre sıralanmasını ve ulaşmak istedikleri hedeflere bağlı olmasını isterler.

Bu yönüyle, genel olarak, örgütlerdeki kariyer geliştirme süreçlerinden hedeflenen; bireyin sahip olduğu yeteneklerini geliştirerek, onu, hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesidir. Bu yönde, örgüt içindeki her bireye çeşitli destekler sağlanmaktadır. Bu destekler, örgütün iç bünyesinde yapılabileceği gibi, kişinin kendi kariyerini yönetmesi ve bireysel kariyer planlamasında sahip olduğu yeteneklerini kullanarak gerçekleştirmesi ile de mümkündür ( Aytaç, 2005). Buna göre; örgütler, personelin seçimlerini sağlamakla kalmayıp,

daha da önemlisi onların kişisel doyumları ve özlemlerinin gerçekleşmesini sağlayan bir kaynak özelliği de taşımaktadır. Bu süreçte, aynı zamanda, personel hem çeşitli kariyer fırsatlarından hem de örgütçe sağlanan ödüllerden yararlanmaktadır. Örgütsel boyuttaki bu ilişkiyi, bireylerin niteliklerinin artırılmasına paralel etkin bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür.

Kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi tekniklerdir.

Kariyer geliştirme, personelin becerilerini, kişiliğini, yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma süreçleridir. Bireylerin iş yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri ve ilerleme çabalarının olması ve yine bireylerin belirledikleri meslek tercihine, örgüt yönetiminin katkı sağladığı bilinçli (sistemik) faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Odabaşı, 2008).

Örgütsel kariyer geliştirme kavramı, bireyin şahsi ihtiyaçlarıyla örgütün işgücü ihtiyaçları arasında bağlantı kurmak için kullanılmaktadır. Bireyin şahsi gelecek planlarının oluşumu için örgütlerin işsel ihtiyaçları ve stratejileri birer proses olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde birey ve örgüt arasında kariyer gelişimiyle alakalı olarak belli başlı 3 oluşumdan söz edilmektedir (Balta, 2007):

Birincisi; gelişim durağan değil sürekli bir süreçtir. İdeal olan bu sürecin insan kaynakları yapısıyla, politik yapıyla ve örgütün prosedürleriyle entegre olmasıdır. Bu şekildeki bir entegrasyon çok önemli stratejik avantajlar kazandırır. Çoğu örgüt kariyer gelişim sistemleriyle insan kaynakları arasında ilişki kurdukları takdirde daha sağlıklı bir sonuç ve sürekli bir ilerleme kaydettiklerini görmüşlerdir.

İkincisi; çalışanlar, yöneticiler ve örgüt kariyer gelişim sisteminde önemli görevler üstlenmişlerdir. Çalışanların bu süreçte üzerine düşen sorumluluklar, kendilerinin bireysel gelişimlerini sağlamak ve örgütün geçerli planlarını uygulamaktır. Yöneticiler ise çalışanlarına destek olarak örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesinde rol oynarlar. Örgüt ise süreç için gerekli olan araç, kaynak ve yapıyı tedarik etmelidir.

Üçüncüsü ise kariyer geliştirme sisteminin kendisini ifade etmektedir.

Dolayısıyla kariyer geliştirme için kısaca, belirlenen yolda yürüyebilmenin anahtarı ve ya bu yolda ilerleyebilmek için gerekli olan materyallerin toplanması sürecidir diyebiliriz. Kariyer



geliştirme süreci deneyim ve bilgiye bağlantılı olarak ortaya çıkar ve bu sayede bireysel ve örgütsel amaçlara göre belirlenen stratejilerin hayata aktarılmasına fırsat verir.

### 3.2. KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

Zamanın hızla aktığı günümüzde, bireylerin iş dünyasında karşılaştıkları ve onları kuşatan çok çeşitli kariyer problemlerini çözmeye dayanan bir yapı sunabilecek teorilere ihtiyaç vardır. İyi bir kariyer geliştirme teorisi, kariyer danışmalarına kılavuz olabilecek veya bilgi verecek -bu bilgiler kalıplaşmış olmamalı, bireylere kariyerleri konusunda yön verecek nitelikte hazırlanmalı ve kişilerin yaratıcılığını ortaya çıkarabilmeli- bir yaklaşım içinde olmalıdır. Uzun süreli bir yaklaşımla kariyere odaklanmak, örgütün insan kaynaklarının yönetilmesindeki etkililiğini artırabilir ( Argon vd., 2004 ). Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse iş gören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

İş kaybının hem ekonomik hem de psikolojik olarak yarattığı olumsuz etkiler göz önüne alındığında kariyer geliştirme çalışmaları bireye bağımsız ve yaratıcı bir faktör olarak örgütün faaliyet gösterdiği alanda yer alması fırsatını tanıyabilmektedir. Çalışanların kendilerinin gerçekten kim olduklarını fark etmelerinde, neler yapabileceklerinin yardımcı kaynaklar vasıtasıyla gösterilmesinde ve yanlış bilgilere odaklanmamalarının sağlanmasında çok önemli bir yeri vardır.

#### 3.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

Kariyer gelişimi bireyle başlar. Her birey kendi kariyer gelişiminden sorumludur. Bireysel kariyer geliştirme; kişilerin en büyük hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini karşılaştırmak üzere birey üzerinde odaklaşır. Örgütsel kariyer geliştirme bireyin örgütsel ihtiyaçlarını karşılamak olarak görülmesine rağmen, bireysel kariyer geliştirme her bireyin işteki kariyerini ve örgüt dışındaki hayatını, yaşam stilini de kapsar. Personelin niteliklerini artırmak amacıyla olan kariyer geliştirme programlarından her çalışanın farklı beklentileri olabilmesi ihtimaline rağmen, genel olarak uygulamalara bakıldığında, bu programların bireyin işten beklediği kişisel tatmini artırdığı görülmektedir.

Etkin bir kariyer geliştirme, birey için günümüzde son derece önemlidir. Örneğin; kariyerinde yakaladığı fırsat değişiklikleri sonucu birey, kariyer repertuarına yeni beceriler eklemeyi tasarlar (Donohue, 2007).

Kariyer politikaları hem örgütlerin, hem de çalışanların amaçlarına ulaşmalarına katkıda bulunacaktır. Çalışanların işe girdiği andan itibaren hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerekli eğitim geliştirme programları yoluyla hedeflerine yönelmeleri, psikolojik olarak bireye önemli bir doyum kaynağı sağlayacaktır.

### **3.2.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi**

Orpen (1994)'a göre; örgütlerde kariyer geliştirme, çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için organizasyon tarafından konan çeşitli politika ve uygulamaları kapsar. Bu açıdan bakıldığında çalışanların kendi kariyerlerinden ne istedikleri, kariyer fırsatları, çalışanların bu fırsatları nasıl arzuladıkları ve kariyer yönetimi programının değerlendirilmesi gibi özellikleri içerir.

Örgütlerin, çalışanlarının örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerini planlaması ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle özellikle personeline önem veren ve işe bağlılığını arttırıp örgütte tutmayı amaç edinen örgütlerde kariyer geliştirme konusunun önemli hale geldiği ifade edilebilir ( Soysal ve Bakan, 2003).

Örgütsel kariyer süreci, kariyer planları ile şekillenirken, bu planlar kariyer geliştirme programları ile uygulanır ve korunur. Örgütsel kariyer gelişiminde kurum tarafından, çalışanların kariyer planlarına destek sağlanması amaçlanır. Örgütte boş pozisyonların doldurulması kadar çalışanların kariyer hedefleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların örgüt içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konularının birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmaktadır.

Yönetimin önemli sorumluluklarından biri de tüm potansiyellerinden faydalanacak şekilde çalışanları geliştirmektir. Örgütün büyümesi ve sürekli değişmesi, yöneticileri, insanları geliştirmeye ve onları anahtar pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerine neden olmaktadır. Kariyer politikalarını uygulayan işletmelerin kısa zamanda gerek yönetim, gerek üretim, gerekse planlama programlarında daha başarılı olacağını söylemek mümkündür. Kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder. Uzun dönemde gerekli olan kadro

değişikliğinin yaratılmasına katkıda bulunur. Bireylerin ihtiyaçlarını sıraya koymada, hedeflerini belirlemede onlara yardımcı olur. Çalışanın örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini artırır.

### 3.3. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ

Günümüzde kariyer geliştirme sistemi, bireysel açıdan bakıldığında işgücü piyasasına ortak olmak, örgüt açısından ise kalifiye personelin örgütte istihdam edilmesini sağlama ve ondan daha fazla faydalanma konularında oldukça önemli bir süreçtir. Çağın gereklerine paralel olarak, örgüt çalışanlarının ortaya koyduğu bilginin sürekli gelişim odaklı olması ve bilgiyi kullanan, geliştiren personelin günümüzde entelektüel sermaye olarak tanımlanması, insan kaynağının daha kritik roller üstelenmesi sonuçlarını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla işgücünden etkin bir şekilde yararlanmak ve örgüt içindeki bilgi sinerjisini sürekli olarak canlı tutabilmek, ancak kariyer geliştirme sürecinin örgüt tarafından etkin olarak kullanılabilmesine bağlıdır (Aytaç, 2005).

Kariyer geliştirmenin en önemli araçlarından biri eğitimidir. Örgütler rekabet üstünlüğünü sağlamak için dört alan ile mücadele etmek zorunda kalırlar. Bunlar; kalite üstünlüğü, küresel düşünme, yüksek performanslı çalışma sistemi mücadelesi ve sosyal mücadeledir. Küresel mücadele, küresel pazarlara açılmayı ve yabancı yerlerde çalışmaya hazırlanmayı gerektirir. Kalite mücadelesi, müşteri, hizmet ve ürün ihtiyaçlarını karşılamayı gerektirir. Sosyal mücadele, farklı işgücünü yönetmeyi ve personelin okuma, yazma ve matematik becerilerini geliştirmeyi gerektirir. Yüksek performanslı iş sistemi mücadelesi, yeni teknolojilere ve iş dizaynına entegre olmayı gerektirir. Her bir alanın üstesinden gelmedeki güçlük, rekabet eğitim ihtiyaçlarını gösterir. Ancak ne yazık ki bugün pek çok örgüt, örgütsel eğitimi yalnızca işe ilk giriş aşamasındaki oryantasyon eğitimi ile sınırlı tutmaktadır veya daha sonraki dönemlerde yapılan iş rotasyonu etkinlikleri planlı bir eğitim süreci olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin çalışanlarının eğitimine ağırlık vermeleri ve bu eğitimin örgüte geri dönüşümünü takip etmeleri gerekmektedir. Alınan eğitimler bireyin işine katkı sağlamalı ve bireyin edindiği bilgileri işine yansıtıp yansıtmadığı izlenmelidir. Kısacası eğitimin etkinliğinin ölçülmesi şarttır. Eğitim faaliyetleri bireyin ve örgütün ortak amaca daha hızlı ilerlemelerini sağlar ( Balta, 2007 ).

Kariyer geliştirmenin örgüt içindeki ayrılmaz parçası performans değerlendirme uygulamalarıdır. Bireylerin örgüte sağladıkları katkının ölçümü ve bireyin örgütün ihtiyaçlarına ne derecede yanıt verebildiğinin bir tür cevabıdır. Birey kendisi için belirlenen performans

beklentilerini başarıyla gerçekleştirdiğinde genellikle; takdir, iyi bir not, ücrette artış ya da promosyon ile ödüllendirilir. Eğer bireyin performans beklentileri makul düzeyde ise bunların gerçekleşmesi durumunda kişisel tatmine ulaşacaktır. Bunun aksi bir şekilde beklentiler yüksek seviyede ise, birey kişisel performans ve becerilerinin gerisinde kalacaktır ve performansı giderek düşecektir.

Kariyer geliştirme, etkin bir kariyer planlama sürecini gerekli kılar. Gerek bireylere yol gösterme ve destek olma, gerekse örgütsel kariyer yönetimi anlayışında ilerleme sağlanmasında kariyer yönetimi sürecinin aktiflik kazanmasını ve örgüt içinde bireylerin izleyeceği kariyer yollarının belirlenmesini mümkün kılmaya yarar. Yönetim faktörü, yöneticilik ve liderlik anlayışları kariyer geliştirme sürecinin birer sonucudur demek yanlış olmamaktadır. Dolayısıyla, kariyer geliştirme kavramı modern yönetim anlayışının da geliştirilmesine ortam hazırlamıştır.

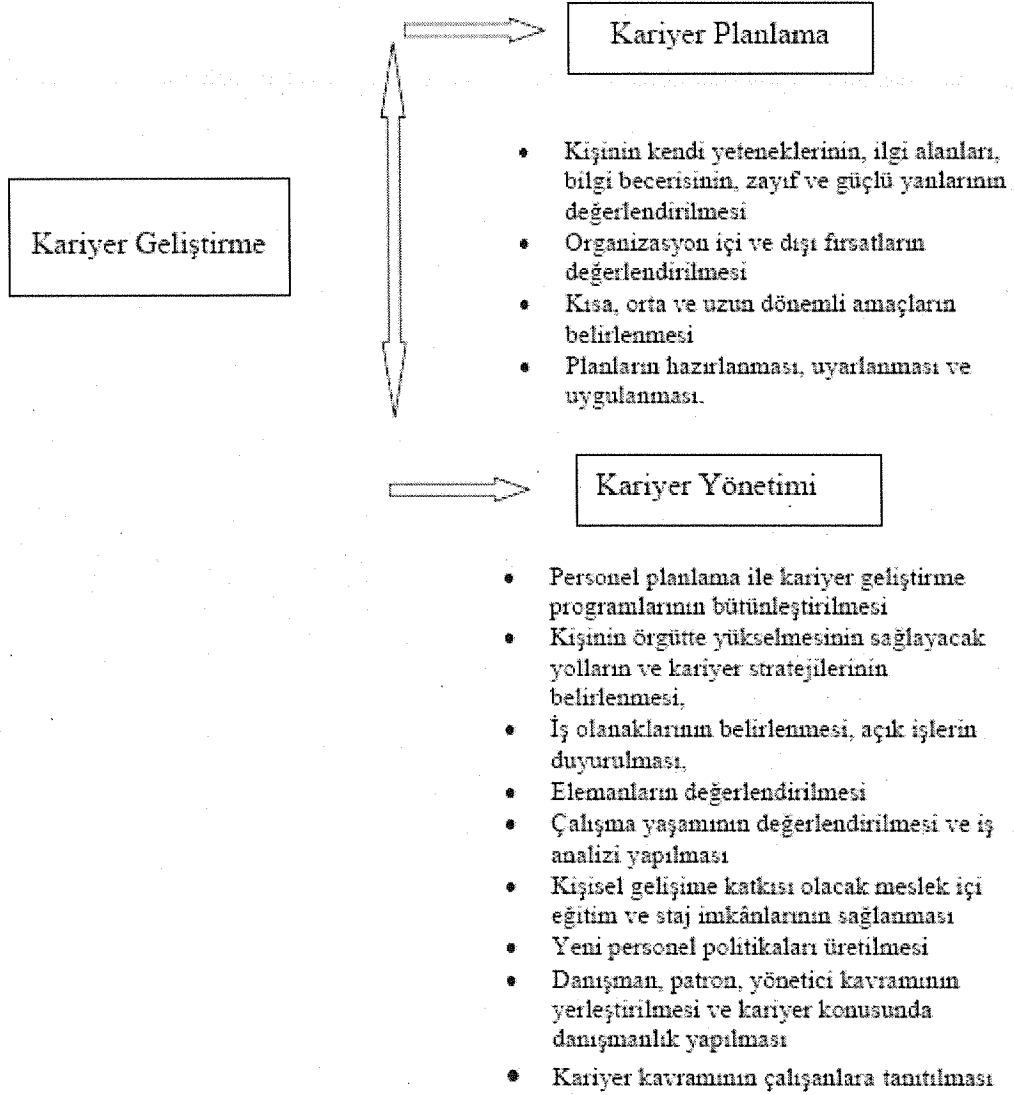
Ayrıca bireylerin iş memnuniyetini ve sürekli öğrenme ihtiyaçlarını ortaya koyması bakımından da örgütün oynadığı rolün geçerliliğinin ve başarısının göstergesidir (Odabaşı, 2008). Örgütsel kariyer geliştirme sürecinde insan kaynakları fonksiyonlarının her birinden edinilen veriler ışığında, örgütsel amaçlara ulaşmak adına bireysel kariyerin gelişiminin örgüt tarafından desteklenerek geliştirilmesi söz konusudur.

### **3.3.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması**

Kariyer geliştirme sistemi, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçları arasında uyum oluşturarak, ortak bir çaba ile çalışanların kariyer gelişimini sağlamayı hedefler. Kariyer gelişimi, bireyin inisiyatifinde olan bireysel faaliyetler (kariyer planlama) ile örgütsel faaliyetler (kariyer yönetimi) arasında bir uyum sağlanarak başarılabilir. İki koldan ilerleyen bu faaliyetler bir arada “kariyer geliştirme” olarak adlandırılır. Dolayısıyla, kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetiminde yardımcı olmak için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun süreli bir süreç olup, kişisel bir kariyer planının elde edilmesi için gereken program ve faaliyetlerdir. Bu nedenle hem kariyer planlama hem de kariyer yönetimi işlevleriyle yakından ilgilidir.

Şekil 11’de gösterildiği gibi kariyer geliştirme süreci hem kariyer planlama hem de kariyer yönetimi süreçleriyle tamamen bağlantılı ve tamamlayıcı bir nitelik kazanarak uygulanır.

Şekil 11: Kariyer Geliştirme Sistemi



Kaynak: (Balta, 2007; 84 )

Etkili bir kariyer geliştirme sisteminin uygulanırken ise dört aşama dikkati çekmektedir. Bu aşamalar, analiz, tasarım, gelişim ve değerlemedir (Aytaç, 2005; 212) :

1. Analiz aşamasında, 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 araştırılır.

2. Tasarım aşamasında, ekip yönetici ve çalışan için ne tür eğitim gerektiğini ne tür bir desteğe ihtiyaç bulunduğunu inceler.

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

4. Değerleme aşamasında, önceden hazırlanan planlar uygulamaya konulur, aksaklıklar ortadan kaldırılmaya çalışılır.

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

### **3.3.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları**

İşletmelerdeki insan kaynakları departmanlarının en önemli sorumluluklarından biri, çalışanların tüm potansiyellerinden yararlanacak şekilde onları geliştirmektir. Organizasyonun büyümesi ve sürekli değişmesi, yöneticilerin, insanları geliştirmeye ve onları anahtar pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerine neden olmaktadır. Kariyer politikalarını uygulayan işletmelerin ise, kısa zamanda gerek yönetim gerek üretim gerekse planlama programlarında daha başarılı olacağını söylemek mümkündür. Böylelikle kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları planlamasını da içeren bir kavram olarak görülebilir. Aynı zamanda kariyer geliştirme, uzun dönemde gerekli olan kadro değişikliğinin yaratılmasına katkıda bulunarak, bireylerin ihtiyaçlarını sıraya koymada ve bedellerini belirlemede onlara yardımcı olur. Diğer taraftan, çalışanın örgütle bütünleşmesini, doğru insanın doğru işe yerleşmesini, kısaca, örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini de artırır.

Kariyer geliştirmenin çalışanlarda asabiyeti azalttığı bağımsızlığı arttırdığı ve ruhsal olarak bir tatmin sağladığı da ifade edilmektedir. Ayrıca kariyer geliştirmenin, çalışma hayatının kalitesini yükseltmesi, yetişmiş personelin örgütte kalması, personelin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, kadın ve erkek personele eşit iş fırsatları sağlaması gibi konularda da önemli faydalar sağladığı belirtilmektedir. Sonuç olarak kariyer geliştirme ile, bireyin eğilim, geliştirme ve iş tecrübesi yoluyla kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanması amaçlanmaktadır (Uyargil, 1994).

### 3.4. KARIYER GELİŞTİRME STRATEJİLERİ-PROGRAMLARI

Gelecek hakkında bildiğimiz tek şey vardır. Mutlak surette kendimizi uydurmak durumunda kalacağımız değişimler olacaktır. Yarının karmaşık ve belirsiz iş ortamında başarılı olmak için tek çare, kariyer stratejileri gibi düşünmek ve hareket etmektir.

Hızlı ve sürekli değişen çevre, işletmeleri de etkilemekte ve değişikliğe zorlamaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için değişiklikleri önceden tahmin etmek ve acımasız rekabet ortamında üstünlük sağlamak zorundadır. Bu anlamda strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin hedef ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakları tahsis edilmesidir. Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir.

#### 3.4.1. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları

Kariyer geliştirme süresince örgüte düşen sorumlulukların yerine getirilmesi, kariyer geliştirme faaliyetlerinin, bireylerin kariyer planlarını destekleyecek şekilde gerçekleştirilmesi ve bu planların örgütle uyumlu hale getirilmesini sağlayacak programlar yapması gerekmektedir. Ancak, birçok kurumda kariyer geliştirme programlarının resmi olmayan bir şekilde, birbirinden kopuk deneme aşamasında aktiviteler şeklinde yapıldığı ve bu programların etkili olup olmadıklarının değerlendirmesinin genellikle yapılmadığı belirtilmektedir. Birçok kurum, genellikle kısa vadede kazanca dönüşecek program ve aktivitelere yatırım yapmayı tercih etmektedir. Kariyer geliştirme gibi maliyetli-getiri hesabı kolay yapılamayan, ürünü kısa sürede gözle görülen kazanç haline dönüşmeyen- bir insan kaynakları aktivitesi olmasından dolayı pek çok örgüt tarafından gereken ilgiyi görmemektedir. Ancak, çalışanların amaç ve beklentileriyle kurumun stratejilerini içeren kapsamlı bir ihtiyaç analizinden yola çıkarak geliştirilecek olan ve de değerlendirme kriterleri çok önceden belirlenen bir kariyer planlama programının birçok olumlu sonuçları olacağı kuşkusuzdur. Zira, yönetim tarafından desteklenen gelişim programları, çalışanları iç ve dış çalışabilirlikleri açısından cesaretlendirecektir ( Verbruggen, Sels & Forrier, 2007).Tüm bu olumlu sonuçların ortaya çıkarılabilmesi için de kariyer geliştirme sürecinin amacına tam olarak hizmet etmesi ve bu amacın da çalışanlar tarafından da bilinmesi, takip edilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan, örgüt ikliminin, politikalarının, iş sisteminin kendi tasarladığı kariyer yollarına uygunluğunu test ederek ilerleme profilini çizebilir ve ya örgütün

gelişim sistemini kendi çizgisiyle uyuşup uyuşmadığını gözlemleyerek kariyerini nerede devam ettireceği yönünde kararlar verebilir.

Kariyer geliştirme programlarının temel amacı; yönetimin çalışanlarına kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmak olan, kariyer geliştirme programlarının diğer amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Balta, 2007):

- Özel kariyer grupları da dâhil olmak üzere, iş görenler arasında eşit çalışma ve yükselme şansı yaratmak,

- Çalışanlarında kendi kariyerleri üzerinde kontrolleri olmasını sağlayarak, iş hayatının kalitesini yükseltmek,

- Daha iyi nitelikli ve yetenekli personel için rekabet ortamı yaratmak,

- Çalışandan daha etkin bir şekilde yararlanmak,

- Personel devir hızının düşürmek,

- Çalışanların değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde gelişmelerini ve yeni nitelikler kazanmalarını sağlamak,

- Verimlilik kayıplarını azaltmak, dikey hareketliliği sağlamak için iş görenlerin engellerini aşmalarına yardımcı olmak,

- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak,

- Örgüt içinde iş görenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esnekliklerini sağlayacak bir örgüt iklimi yaratmak,

- İş görenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak

- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabullenilmesini sağlamak,

- Örgütte yaratıcılığı geliştirmek.

Bu amaçları gerçekleştirmek için tasarlanan kariyer geliştirme programlarının başlıca dayanakları ise şunlardır(Balta, 2007) :

- İş görenler için iç kariyer gereksinimlerini belirlemede yardımcı olmak,

- İşletmede var olan kariyer fırsatlarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve bunların iş görenlere duyurulması,

- İş görenlerin yetenek ve nitelikleriyle kariyer fırsatlarını bütünleştirmek.



Örgütler, amaçlarına ulaşmak, bazı ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumsal isteklere cevap vermek için kariyer geliştirme programları düzenlemektedir. Zira kariyer geliştirme her zaman yalnızca bireye bağlı olan bir olgu değildir. Örgüt ve çalışanlar kariyer geliştirme de birbirlerinin ortaklarıdır. Burada çalışanlar kapasitelerinin ve yeteneklerinin ne olduğundan ve kendilerini yeni sorumluluklara hazırlamaktan sorumludurlar.

Örgütler tüm bu amaçlara ulaşmak ve bu kazanımları elde etmek amacıyla birtakım kariyer programlarını benimsemiştir. Çalışanların kariyerlerine yardımcı olmak için örgütler kariyer geliştirme programı uygulurlar.

Örgütler, daha istikrarlı olarak hareket etmek ve çalışanları için vazgeçilmez olunmayı sağlamak için, kariyer programlarından özellikle yararlanmaktadırlar. Ancak bu programlar da hedefledikleri amaçlara hizmet etmek ve örgütün tüm diğer sistemleri ve alt sistemleri ile dayanışma ve birlik içinde yürütülmek zorundadır.

### **3.4.2. Başlıca Kariyer Geliştirme Programları**

#### **3.4.2.1. Kariyer Yönlendirme Merkezleri**

Kariyer merkezleri kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve rehberliğinin gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış biçimindedir. Kariyer merkezleri, çalışanların becerilerini, ilgilerini, değer ve düşüncelerini değerlendirmektedirler. Kariyer merkezlerinin başlıca hizmetleri; çalışanların kariyer geliştirme faaliyetlerini yürütmek, değerlendirme araçlarını sağlamak, mülakatlar yapmak, çeşitli bilgisayar programları, yazılı ve görsel kaynaklar vasıtasıyla bilgi kaynaklarını oluşturmak, grup atölyelerini (workshoplar), örgüt içi ve dışı eğitim ve geliştirme programlarını düzenlemek şeklinde sıralanmaktadır ( Aytaç, 2005).

#### **3.4.2.2. Kariyer Danışmanlığı (Mentorluk)**

Kariyer danışmanlığı, kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir (Özden, 2007). Yöntem olmaktan çok genellikle kariyer gelişim sürecini kolaylaştırıcı bir müdahale veya araç olarak değerlendirilmektedir ( Demirbilek, 1994).

Kariyer danışmanlığının hedefleri insanlara meslek seçiminde yardımcı olmak, meslekte yeni pozisyon alanlara ve kariyer olasılıkları, gelişimi konularında destek olmaktır. Kariyer geliştirme aracı olarak kariyer danışmanlığında, işletmenin bu işle görevlendirilen bir üyesi, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için onlarla birlikte çalışarak planlar yapar. Bu hedefler çalışanın performans değerlendirme sonuçlarına göre çeşitli görüşmelerden sonra saptanır ve bu görüşmelerle çalışanlar ilerleme fırsatlarını düşünmeye yöneltilir (Anafarta, 2002; 118).

Örgütlerde mentor olarak tanımlanan ve akıl hocalığı vazifesini gören bu kariyer danışmanlarının, kişilerin kariyer geliştirmelerinde sürekliliği olan bir danışmanlık niteliğinde çalıştıkları görülmektedir.

#### **3.4.2.3. Kariyer Atölyeleri (Workshops)**

Kariyer atölyeleri, çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklarla alıştırmalarına yardımcı olur. Bu atölyelerde yöneticilerin bir araya geleceği gruplarda problemler ve katılımcıların beklentileri açıklanır (Odabaşı, 2008). Örgütlerin kariyer sonu atölyeleri hizmeti sağlamasıyla çalışanların emekliliğe hazırlığı için kısmen yararlı katkılar sağlanabilir. Atölye çalışmaları bireylerin kariyer gelişmelerine yardımcı olmak (Varol, 2001) ve örgütte kalma süresini bu gelişmelerine bağlı olarak uzatmak amacındadır (Aytaç, 2005). Özet olarak bu atölyeler çalışanların kendini keşfetmesi ve kişinin gösterdiği aktivitelerle örgütün bireyi tanımmasının karşılaştırmasını yaparak farklarını ortaya koyar. Bir diğer ifade ile bu atölyeler, bireyin kariyerinin nasıl geliştirileceği noktasına yönelir.

Çoğunlukla çalışanlara örgüt destekli seminerler biçiminde sunulur. Bu seminerler yöneticilerin geribildirim almasını kolaylaştırmasıyla onların hareket tarzlarını seçmelerinde kolaylık sağladığı gibi, aynı zamanda çalışanların da katılımıyla bireysel gelişimin sağlanmasına olanak tanımaktadır.

#### **3.4.2.4. Eğitim ve Geliştirme Programları**

Bilgi toplumunda konumu ve işi her ne olursa olsun kişilerin ve örgütlerin eğitim ve gelişme ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde birçok örgüt de personelinin eğitim ve gelişmesine büyük yatırımlar yapmaktadır ve günün gelişen ve değişen koşullarına uygun, esnek eğitim programları uygulayarak çalışanların sıkılmadan, istekli bir şekilde takip edebilecekleri bir öğrenme ortamı oluşturmaktadır (Eryiğit, 2007).

Kariyer yönetimi yaklaşımlarından, örgütün birey üzerinden odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları içinde de yer alan bu eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütün o anki ihtiyacına ve hizmetin nereden alınacağına bağlı olarak gerek örgütün içinde, gerekse de dışında gerçekleştirilebilmektedir.

Etkili bir kariyer geliştirme programı; iş başında eğitim ve geliştirmeyi, teknik beceri eğitimini, işletme içindeki personel tarafından verilen eğitim ve beceri kurslarını veya üniversite öğretim üyeleri veya özel danışmanlar tarafından sağlanan kursları kapsar.

Eğitim aktiviteleri, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacı ile bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetler olduğundan işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Eğitim ve geliştirme programlarının başarılı olabilmesi için çalışanlar motive edilmeli, geri besleme ile eğitim güçlendirilmeli, görevlere yönelik pratik çalışmalar yapılmalı ve öğrenilenlerin ise aktarılabilir olmasına dikkat edilmelidir (Şahinöz, 2006).

#### **3.4.2.5. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, kişilerin basitleştirilmiş çeşitli işlerde birbirinin ardı sıra çalıştırılmalarıdır. Bu yöntemle, basitleştirilmiş işlerin monoton bir biçimde gerçekleştirilmesinin verdiği can sıkıntısı azaltılmaktadır, daha esnek iş imkanları sağlanmaktadır ve çalışanların fark edilmemiş yeteneklerinin ortaya çıkartılması mümkün olmaktadır. Farklı işlerde çalıştırılan kişilerin bu sayede örgütlerini tanıma imkanları artırılmaktadır ve yaptıkları işlerin sistem içerisindeki yerini ve kendi rollerini daha iyi anlayarak işlerini anlamlı görmeleri sağlanmaktadır (Yüksel, 2000). Kişilerin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anki işiyle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçmesi ve bunları sırayla gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. İş rotasyonu kapsamında çalışanlar örgütlerin değişik bölümlerinde zaman zaman bulunabilmektedirler. Örgütlerde iş rotasyonunun uygulanmasının amacı; gerek kişilerin kariyerlerini geliştirme noktasında örgüt içerisindeki fırsatları tanımalarını, gerek örgütün farklı bölümlerindeki işlerin inceliklerini kavrayan iyi yetişmiş elemanlara sahip olmayı, gerekse de personel ilişkilerini geliştirmeyi ve çeşitli bölümlerde çalışan personelin birbiriyle iletişimini kolaylaştırmayı sağlamaktır.

İş rotasyonu, çalışanların kariyer geliştirmelerini canlandırıcı ve mevcut kapasitelerini koruyucu bir sistem olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.4.2.6. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, en basit tanımıyla belirli bir işin, çalışanın daha çok iş ve işlem yapabileceği biçimde yeniden organize edilmesidir. Çalışanın mevcut işine yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak yoluyla yeniden biçimlendirilmesi şeklinde ifade edilen iş zenginleştirme; çalışanları kendi işlerini planlama, organize etme, kontrolünü sağlama ve değerlendirme görevleriyle de yükümlü tutmaktadır.

İş zenginleştirme, çalışanlara kendi işleri ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmeleri için çeşitli yetkilerin ve sorumlulukların verilmesidir. İş zenginleştirme gerek yatay gerekse de dikey yönde gerçekleştirilebilmektedir (Yüksel,2000).Bu yöntemde çalışanların sorumluluklarına eklenen ya da devredilen faaliyetler tamamıyla yönetsel faaliyetlerdir. Bu şekilde, çalışanların işlerini yaparlarken birer yönetici gibi düşünmeleri ve hareket etmeleri sağlanmaktadır. Böylece kişiler kariyerlerini geliştirebilmektedirler, kendilerini işlerine adanmaktadır ve daha fazla istekli çalışabilmektedirler (Bingöl, 1998).

İş zenginleştirme çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi, aynı zamanda onların yeni bilgiler edinmelerini, performansları ile ilgili geri besleme almalarını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmalarını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmelerini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmalarını sağlayarak işin doğasını değiştirmektedir.

#### **3.4.2.7. Kariyer Rehberleri**

Kariyer rehberliği, kariyer yönetimi uygulamalarında kullanılan en önemli kariyer geliştirme etkinliğidir. Kariyer rehberliği, çalışanların kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini; bunun yanında kişinin farklı kariyer imkanlarını tanımlamalarına yardımcı olmaktadır.

Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurdur ki genellikle insan kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Bir anlamda kariyer rehberliği, bireysel kariyer yönetimi konusunda işletme dışında yapılan danışmanlık hizmetinin işletme içinde verilmesidir. Kariyer rehberliği, bireylerin beklentileri ve işletmenin ihtiyaçlarını aynı düşünce içinde birleştirerek, bireyler için gerçekçi hedefler ortaya koymakta; ayrıca bireylerin bu hedeflere ulaşmaları için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda onlara yardımcı olmaktadır. Kariyer rehberliği, çalışanların kariyer gelişimine katkıda

bulunan belirli bir strateji ve çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli profesyonel yetkinliklerin kazandırılmasını hedef alan bir çalışmadır (Odabaşı, 2008).

#### **3.4.2.8. Kariyer Fuarları**

Mezun öğrencilere iş bulmak amacıyla üniversitelerde düzenlenen kariyer günleri artık olağan bir hale geldi. Kariyer fuarları henüz yaygınlaşmış bir uygulama değildir. Kariyer fuarları hem firmalara hem de öğrencilere yeni avantajlar sağlamayı amaçlamaktadır. Kariyer fuarı:

- Üniversite öğrencilerini ve mezunlarını firmalarla yüz yüze buluşturmayı hedeflemektedir.
- Son sınıf öğrencilerine iş girme süresince yardımcı olacaktır.
- Ara sınıf öğrencilerini staj ve part-time iş olanakları için firmalarla doğrudan görüşmelerini sağlayacaktır.
- Firmalara öğrencilerle daha yakın bir iletişimde bulunma olanağı verecektir (Akgül, 2002).

#### **3.4.2.9. Kariyer Planlama Testleri**

Kariyer planlama testleri; organizasyon ve çalışanların gelişimini sağlamak için bireysel tercih ve kapasiteleri dikkate alarak tüm çalışanlar için kariyer olanağı yaratan sistemin tasarım ve uygulama aşamalarında kariyer planlama sisteminin amaçlarından biridir.

Aday seçiminde kullanılan yazılı testler adayın yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin ilgi ve tercihlerinin ortaya çıkarılıp değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Ülkemizde personel seçiminde kullanılan testler genelde yabancı kaynaklı olup, toplumumuzun sosyo-kültürel farklılıkları gözetenmeden Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu uyarlamalar çeviriden öteye gidememiş ve uygulanacak kitlenin kolaylıkla anlayacağı bir dil yapısı ortaya çıkarılamamıştır (Akgül, 2002).

#### **3.4.2.10. Koçluk**

Koçluk eğitiminde çalışan kişi bir koçun gözetiminde faaliyetlerini sürdürmektedir. Çalışanlar işleriyle ilgili her türlü problemlerinin çözümünde koçlarına danışabilmektedirler. Böylece bir yandan işler devam ettirilmektedir, diğer taraftan da eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmiş olmaktadır.

Farklı tanımların ortak noktası, koçluk kavramının eşlik etmek ve müdahale etmek üzerine temellendirilmesidir. Amaç, kişisel gelişime destek vererek, hem birey hem de işletme için performansın yükselmesini sağlamaktır ( Minibaş Poussard, 2004).

#### **3.4.2.11. Kariyer Planlama Grupları**

Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanları kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracı olarak ifade edilebilir.

Çalışanlara kariyerlerinin hangi basamağında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için en uygun olduğu kararının bireylerce verilmesi konusunda bilgi sağlar ve bu isteklerini gerçekleştirmek için bir araya gelip planlarını yapmalarında yardımcı olur (Güneş, 2006; 103).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ

##### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde örgütler çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek için daha aktif ve sistematik bir çalışma içine girmektedirler. Artık örgütler çalışanlarının motivasyonu yükseltmek, verimliliği arttırmak ve orta ve uzun vadeli örgüt hedeflerine ulaşmak için kariyer geliştirme faaliyetlerinde en az bireyler kadar sorumluluklar üstlenmektedirler. Bu bağlamda geleneksel örgüt yapılarında sadece hiyerarşik kademelerde yükselmeyi ifade eden kariyer kavramı, yeni örgüt yapılarında kariyer yönetimi olarak adlandırılan bir süreç niteliği kazanmıştır. Bunun sonucu olarak çok sayıda hiyerarşik kademenin olduğu ve kıdeme dayalı terfilerin esas alındığı sistemlerin yerini, hiyerarşik basamakların daha az olduğu, yalın nitelik kazanan ve proje bazlı çalışmalarla bireylerin kendilerini geliştirdikleri ölçüde yükseldikleri bir anlayış almıştır.

Tüm bu bahsedilen gelişmeler ışığında kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirilmesi; yönetim ve insan kaynakları literatüründe her geçen gün daha fazla yer bulan ve insan kaynakları fonksiyonları içinde son dönemde üzerinde en fazla araştırmanın yapıldığı alan olarak ortaya çıkmaktadır. Bahsedilen kavramlar genel olarak “kariyer yönetimi uygulamaları” adı ile literatürde ve işletmelerde nitelendirilmeye başlanmıştır ve bu çalışmaya da konu olmuştur.

Bu araştırmadaki temel amaç ise; tekstil işletmelerindeki mevcut kariyer yönetim uygulamalarını incelemek, kariyer yönetimi alanında en yaygın gerçekleştirilen uygulamaları ve kariyer geliştirme yöntemlerini saptayarak bu yöntemlerin örgütlerde ne şekilde ve ne derecede uygulandığını belirlemek, örgütsel kariyer yönetimi ile kariyer planlaması ve geliştirmesi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır.

##### 1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz iş hayatında yaşanan değişim ve gelişmeler bir taraftan örgütlerin yapı ve işlevlerini etkilerken diğer taraftan da özellikle nitelikli personelin organizasyondan beklentilerinde önemli gelişmelere neden olmuştur. Bu kapsamda organizasyona önemli kazanımlar sağlayan nitelikli personelin örgütte tutulması ve tatmin edilmesi önemli hale gelmiştir. Söz konusu gerek nitelikli personelin beklentilerinin en üst düzeyde

gerçekleştirilmesi ve gerekse örgütte tutulabilmesi bir bakıma çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ve organizasyon içindeki ilerleyişlerinin planlanmasıyla mümkün olabilecektir. Bu kapsamda, yirmi birinci yüzyıla girerken işletmelerin yeniden yapılanma ve yönetimi konularında önemli değişikliklerin olması iş yaşamında bireysel düzeyde kariyer planlaması ve gelişiminden çok, örgütsel düzeyde etkili kariyer yönetimine geçişi zorunlu hale getirmiştir. Bütün bu değişimler, insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde örgüt ve personelin gelecekteki konum ve işlevlerini de etkileyebilecektir.

Bu çalışma ile de insan kaynakları uygulamaları kapsamında, örgütlerde etkin bir kariyer yönetiminin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği; Türkiye'deki imalat sanayi istihdamının yaklaşık %20'sini, toplam istihdamın %10'unu, GSMH'nın %9'unu ihracatın %28'ini oluşturan tekstil sektörü (Atılğan,2006) olması yönüyle önemlidir.

Araştırma kapsamında sorulan sorularla işletmelerin kariyer yönetim sistemleri ile ilgili kariyer planlaması ve geliştirmesi konularında bilgi edinilmesi hedeflenmiştir.

Bu bölümde, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütler düzeyindeki kullanımına uygulamalı bir açıdan yaklaşmaya ve konu hakkında bu bölüme kadar söylenenlerle araştırmamızdan elde edeceğimiz bulgular arasında ilişki kurulmaya çalışılacaktır. Çalışmanın teorik kısmında kariyer kavramı, kariyer yönetimi kavramı ve kariyer yönetimi kapsamında yer alan kariyer planlama ve kariyer geliştirme konuları üzerinde daha çok örgütsel açıdan durulmuştur. Araştırma kısmında ise, İstanbul'daki tekstil firmaları üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına dayanılarak, kariyer yönetimi uygulamalarının tekstil işletmelerinde ne derece uygulanıp uygulanmama ilişkisi incelenmiştir..

### 1.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Bu çalışmayla ilgili sorular çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde konuyla ilgili geniş bir literatür taraması sonucunda elde edilen teorik ve ampirik bulgular yardımıyla cevaplanmaya çalışılacaktır.

Örgütsel kariyer yönetimi ve uygulamalarına yönelik ve bu uygulamalarla örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması temel kabul edilmiş ve sorular bu yönde hazırlanmıştır.

- Örgütsel kariyer yönetimi; örgütlerde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi bir arada kapsayan, uygulamalı bir kariyer sistemi topluluğu mudur?
- Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer geliştirme arasında bir bağlantı var mıdır?



- Örgütsel kariyer planlama ile örgütsel kariyer geliştirme arasında bir bağlantı var mıdır?
- Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer planlaması arasında bir bağlantı var mıdır?

Bu soruların cevapları, teorik kısımda bahsedilen kariyer yönetimi modeli esas alınarak, belirli bir sektör olan tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalardan elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Yukarıda ortaya konan araştırmanın amacından ve burada ifade edilen araştırma sorularından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere ise aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında, örgütlerde etkin bir kariyer yönetimi gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini anlamak maksadıyla öncelikli varsayımlar doğrultusunda, alt hipotezler geliştirilerek kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamalarının örgütsel kariyer yönetiminin ne şekilde ve ne derecede uygulanıyor olduğu ortaya çıkarılacaktır.

**H1:** Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H1a:** Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ile kariyer yollarının belirginleştirilmesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H1b:** Örgütlerde kariyer planlamasının gerçekleştirilmesi ile kariyer yönetiminin örgütsel faydaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H2:** Örgütsel kariyer planlama ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H2a:** Örgütte kariyer yollarının belirginleştirilmesi ile kariyer geliştirme programları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

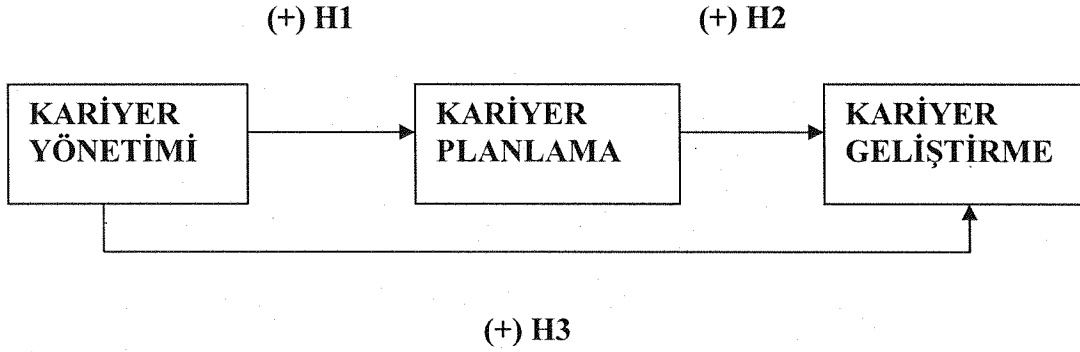
**H2b:** Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H3:** Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H3a:** Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ile kariyer geliştirme programları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H3b:**Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile kariyer yönetiminin örgütsel faydaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**Şekil 12:** Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme İle İlgili Kavramsal Model



## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi gereğince verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilecek verilerle, tekstil işletmelerinin örgütsel kariyer yönetimi ve uygulamalarına yönelik belli bir andaki durumları ortaya konulacaktır. Dolayısıyla bu çalışmayı standardize anket yönteminin kullanıldığı anlık bir çalışma (cross sectional) şeklinde tanımlamak da mümkündür.

Araştırma amacı bakımından da hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü çalışmanın önceki bölümlerinde örgütsel kariyer yönetimi ve uygulamaları konusu bütün yönleriyle ele alınmış, çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlardan hareketle tanımlanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalar incelenerek bunlar içinde örgütsel kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme modeli sunulmuş ve bu modeller içerisinde yer alan değişkenler arasında elde edilen ampirik bulgularla neden-sonuç ilişkisi aranmıştır. Bu nedenle araştırmanın açıklayıcı bir yönü de vardır.

Bu kısımda araştırmanın ana kütle ve örneklem büyüklüğünün seçiminin nasıl yapıldığı açıklanacaktır. Daha sonra veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreciyle ilgili açıklamalar yapılacaktır.

## 2.1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN SEÇİMİ

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli, özel sektöre ait olan tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreni olarak orta ve büyük ölçekli işletmelerin seçilmesinin nedeni; bu işletmelerin çalıştırdıkları personel sayısının çokluğu ve insan kaynakları uygulamalarının çeşitliliği bakımından İstanbul'daki işletmelerin kariyer yönetim sistemlerinin durumunu yansıtmaya elverişli olması düşüncesine dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle orta ve büyük ölçekli işletmeler sahip oldukları eğitimli ve kalifiye insan gücünün çokluğu nedeniyle insan kaynakları faaliyetlerine daha fazla önem göstermekte ve bu bağlamda insan kaynağının daha etkin bir biçimde kullanılabilmesi için kariyer faaliyetlerini daha sistemli ve yoğun bir biçimde kullanmaktadır. Öte yandan kariyer yönetim faaliyetleri çalışanlara orta ve uzun vadede önemli yatırımlar yapılmasını gerektiren bir süreç olduğundan; maliyetleri nedeniyle daha çok orta ve büyük ölçekli işletmelerde uygulanabildiği için araştırma evrenini orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

Dünya ticaret hacminin % 7 sini oluşturan tekstil ve konfeksiyon sanayi, sağladığı istihdam imkanları, üretim sürecinde yaratılan katma değer ve ihracat gelirleri içindeki yüksek pay nedeniyle, ekonomik kalkınma sürecinde önemli roller üstlenen bir sanayi dalıdır (Dilber, 2004). Dünya Ticaret Örgütü verilerine göre 450 milyar dolar olan dünya tekstil ticaretinin 2010 yılında 500 milyar doların üzerine çıkması beklenmektedir. Uluslararası Tekstil Sanayicileri Federasyonu verilerine göre, gelişmiş insan kaynağı, üretim kalitesi, coğrafi konumu, entegre tesis ve altyapı gibi avantajlarıyla Türk tekstil ve hazır giyim sektörü yıllık 22.9 milyar dolarlık ihracat rakamı ile dünya tekstil pazarının en önemli global oyuncularından birisi olmuştur (Öztemir, 2008). İmalat sanayi istihdamının yaklaşık %20'sini, toplam istihdamın %10'unu, GSMH'nin %9'unu, ihracatın %28'ini oluşturan tekstil ve hazır giyim sektörü ülke ekonomisinde çok özel bir öneme sahiptir. Türkiye'nin dışa açılmasında da ilk ve en önemli lokomotif sektör olma özelliğini de üzerinde taşıyan sektörün, ülke ekonomisinin başarı ya da başarısızlığı üzerinde de çok büyük etkileri bulunmaktadır (Atılğan, 2006). Kısaca araştırma için en uygun sektörün tekstil sektörü olduğu kanısına bu şekilde varılmıştır.

Araştırma örneklemini olarak İstanbul Sanayi Odası'na bağlı orta ve büyük ölçekli tekstil işletmeleri arasından toplam 66 işletme seçilmiştir. Araştırma işletmelerin kariyer yönetim faaliyetlerini yürüten bölümlerde uygulanmıştır. Örneklem grubunda araştırmaya dahil olan çalışanlar ise her işletmede insan kaynakları fonksiyonlarını yürüten bölümlerde uzman, yetkili, müdür, yönetici gibi değişik kademelerde görev yapan kişilerdir.

İstanbul'da faaliyette bulunan tekstil işletmelerinden 150 adedine toplanan 150 anket teslim edilmiş, ancak 66 işletmeden toplamda da 66 anket elde edilebilmiştir. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı % 44'dür.

Araştırmaya dahil edilen bu işletmelerin üretim işletmesi olup, ihracat yapan ve insan kaynakları yönetimi departmanı bulunması ve gelişmiş kurumsal yapı sahipliği varsayımı, bu işletmelerin seçilmesine sebep olmuştur. Bu özelliklere sahip işletmelerde kurumsal yapının daha gelişmiş olması varsayımından yola çıkılarak böyle bir kıstas oluşturulmuştur.

## 2.2. VERİ TOPLAMA ARACININ BELİRLENMESİ

Bu araştırma ampirik bir çalışma niteliğinde olduğundan, uygulamalı araştırmalarda kullanılan araçlardan ilki olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında gerek bu konuda daha önceden yapılmış teorik çalışmalardan (Aytaç, 2005; Soylu, 2002; Şimşek, Ş., Çelik, A., vd., 2004) gerekse çalışmanın teorik kısmında yer alan konulardan hipotezlere uygun olarak test etmeye layık görülen kısımların soru haline dönüştürülmesinden yararlanılmıştır. Bu aşamada daha çok, Serpil Aytaç'ın "Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlanması, Gelişimi ve Sorunları" adlı kitabından faydalanılmıştır (Aytaç, 2005).

5'li likert ölçeği esas alınarak anket soruları oluşturulmuştur. Bilindiği üzere Likert Sistemi, 'Tamamen Katılıyorum', 'Katılıyorum', 'Fikrim yok', 'Katılmıyorum', 'Tamamen Katılmıyorum' şeklinde beşli cevap tekniği içeren bir sistemdir.

Ek-1'de görülen anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete cevap verenlerin kişisel bilgileri ile işletmelerin bilgileri yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, uyruk, eğitim düzeyi, görev ünvanı, işletmedeki çalışma süresi, işletmedeki çalışan sayısı, işletmenin yaşı değişkenleri başlıca kontrol değişkenlerini oluşturmaktadır. Daha önce yapılmış birçok araştırmada bu değişkenlerin önemli bir kısmı kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

İkinci bölümde ise "Örgütsel Kariyer Yönetimi Uygulamaları Algılama Ölçeği" kapsamında ilk dört soruda "evet" ve "hayır" cevapları sunularak, diğer 30 soruda ise 5'li likert ölçeğiyle cevaplandırılmak üzere sorular oluşturulmuştur. Her bir kriter ile ilgili derecelendirme "1=Çok Düşük, 2=Düşük, 3=Orta, 4=Yüksek ve 5=Çok Yüksek" şeklinde yapılmıştır. Bir diğer ifade ile, ankete cevap veren sorumluların ölçekte sunduğumuz önerileri sayı ile ifade etmeleri istenmiştir. En son hesaplama yapılırken, 5,00-4,21 arası "çok yüksek", 4,20-3,41 arası "yüksek", 3,40-2,61 arası "orta", 2,60-1,81 arası "düşük" ve 1,80-1,00 arası "çok düşük" derecelendirmesi yapılmaktadır.

### 2.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Yapılan araştırmada hedef kütle belirlendikten sonra hedef kütleye ulaşmak için en etkili veri toplama yönteminin anket yöntemi olduğuna karar verilmiştir. Anket, rneklem olarak seçilen her bir işletmede bir kişi ile gerçekleştirilmiştir. Bu kişiler işletmelerde kariyer faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenen bölümlerinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar olmuştur. Söz konusu anketlerin çoğunluğu, işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin telefonla önceden aranıp araştırmanın amacı ve metodu hakkında bilgi verilmesinden sonra elektronik posta ve fax aracılığıyla gönderilmiş ve doldurulan anketler yine elektronik posta ve fax aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmamızın bir kısmında ise anketler, yüz yüze görüşme yoluyla işletmeler tarafından uygulanmıştır.

### 2.4. ARAşTIRMA KISITLARI

Bu araştırmaya özgü bazı kısıtlardan söz etmek mümkündür. Öncelikle bu araştırmada verileri elde etmek için standart bir anket formu kullanılmaktadır. Bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olmuş olabilir. Ayrıca bu çalışma örgütsel kariyer yönetimi ve boyutları gibi bir takım olguların belli bir zamandaki durumunu ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Bu durum ortaya çıkan sonuçlara yönelik bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır.

Diğer taftan bu çalışmada, yöneticiler yardımıyla firmalarının mevcut durumu ve eğilimlerini ölçmek için tutum ölçekleri tercih edilmiştir. Yöneticilerin firmalarına uygun gelen ifadelere katılma veya katılmama şeklindeki tutumları her zaman objektif olmamaktadır. Yöneticilerin kendi değer yargıları, inançları ve temennileri de bazen genel düşüncelerine karşılabilmektedir. Bu durumda araştırmanın bir kısıtını oluşurmaktadır.

Ayrıca ankette yer alan değişkenlere yönelik faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Daha önce birçok çalışmada kullanılan ve faktör analizleri yapılan ve aynı yapıyı ölçen soruların bir araya toplanmış olması ve her bir değişkenin yer aldığı faktör grubunun belli olması; diğer taraftan faktör analizi için örnek büyüklüğü çalışmada kullanılan değişken sayısının 4-5 katı (tercihen 10 Katı) olmamasından dolayı faktör analizi yapılmamıştır. Ancak anket formunda yer alan her bir ölçek için güvenirlilik ve içsel tutarlılık analizi yapılarak ölçeklerin güvenirliliği ve geçerliliği test edilmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 3.1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Anket çalışması sonucunda toplam 66 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

KONTROL DEĞİŞKENLERİ				KONTROL DEĞİŞKENLERİ			
		Sayı	%			Sayı	%
Cinsiyet	Bay	36	54,5	Görev	İKY Dep. Müd.	39	59,1
	Bayan	30	45,5		İKY Sorumlusu	24	36,4
					Diğer	3	4,5
Yaş	18-27	12	18,2	Çalışma Süresi	1-5 yıl	21	31,8
	28-37	39	59,1		6-10 yıl	24	36,4
	38-52	6	9,1		11-15 yıl	21	31,8
	53 ve üzeri	9	13,6				
Medeni Durum	Evli	45	68,2	Çalışan Sayısı	150-500	39	59,1
	Bekar	21	31,8		500 ve üzeri	27	40,9
Eğitim Düzeyi	İlk-Lise	6	9,1	İşletmenin Yaşı	6-10 yıl	3	4,5
	Önlisans	21	31,8		11 ve üzeri	63	95,5
	Lisans	33	50,0				
	Lisans Üstü	6	9,1				

Ankete cevap verenlerin % 54,5’i bay, % 45,5’i bayandır. Bay ve bayanlar arasındaki istihdam farkının fazla olmaması, tekstil sektöründeki yönetici istihdamında bayanların, diğer birçok sektöre göre yüksek olduğunu da göstermektedir.

Çalışanların çoğunluğu (% 59,1) 28-37 yaş grubunda yer almaktadır.18-27 yaşları arasında bulunan çalışanların oranı ise % 18,2’dir. Bu, tekstil sektöründe daha çok gençlerin istihdam edildiğini göstermektedir. Ancak % 13,6 oranıyla 53 yaş ve üzeri yöneticilerin de, bilgi ve tecrübeleri nedeniyle tercihe sebep olduğunun da yadsınamaz bir gerçeğini ortaya koyuyor.

Ankete cevap verenlerin % 45’i evli, % 21’i ise bekindir. Evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre iki kat fazla olduğu görülmektedir.

Çalışanların önemli bir bölümü (% 50) lisans eğitimi almıştır. Önlisans eğitimi alanların oranı ise % 31,8’dir. Lisans üstü ve İlk-Lise eğitimi alanların oranı da % 9,1 oranında kalmıştır. Bu durum, tekstil sektöründeki yöneticilerin büyük kısmının eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Ankete cevap veren çalışanların önemli bir kısmı (% 59,1) İKY Departman Müdürü görevinde, diğer önemli kısmı ise (% 36,4) İKY Sorumlusu olarak çalışmaktadır. Bu durum, anketin amacına yönelik bulguların güvenilirliği ve geçerliliğine dair, ilk ağızlardan öğrenilmiş olduğunu göstermektedir.

Çalışanların % 36,4'ü 6-10 yıl arası çalışan grubunu oluştururken, 1-5 yıl arası çalışanların % 31,8 , 11-15 yıl arası çalışanlarla % 31,8 oranında dengede kaldığı gözlemlenmiştir.

Anket uygulanan işletmelerdeki çalışan sayısının önemli oranını (% 59,1) 150-500 kişi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır. Azımsanmayacak diğer kısmını ise (% 40,9) 500 ve üzeri çalışanı olan işletmeler oluşturmaktadır.

Yine anket uygulanan işletmelerden önemli bir kısmının (%.95,5) 11 yıl ve üzerinde faaliyette bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum ise, tekstil sektörünün ülkemizdeki geçmişine yönelik büyük ipuçları vermektedir.

### 3.2. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Güvenirlilik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenirlilik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Güvenirlilik, ayrıca bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini de ifade etmektedir. Bir ölçümün güvenilirliği çeşitli yöntemlerle elde edilmektedir. Bu yöntemler içerisinde en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir (Baş, 2001: 191).

Benzer bir çok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bu testteki güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasındadır. Nunnally bu katsayının 0,70 ve daha yukarıda olmasını tavsiye etmektedir. Yani bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 veya daha büyük değerde olması istenmektedir. Güvenirliliği düşük olan bir ölçmenin bilimsel bir değeri yoktur. Ancak güvenilirliğin yüksek olması da yapılan ölçümün amacına uygun olduğunu garanti etmez (Ağca, 2005).

Cronbach' Alpha testinde, ilgili değişkenin (sorunun) ölçüm dışı bırakılması halinde ölçeğin güvenilirliğinin nasıl etkilendiğini gösteren "değişken çıkarıldığında alfa katsayısı" verisi kullanılmaktadır. Yine Nunnally bu katsayının da 0,70 ve yukarı olmasını tavsiye

etmektedir. Anket formumuz içinde yer alan “örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları” ile ilgili ölçeğe Cronbach’ Alpha testi SPSS Versiyon 15.0 kullanılarak uygulanmıştır.

Güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Kariyer Yönetimi Uygulamaları Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kariyer Yönetimi Uygulamaları			Kariyer Yönetimi Uygulamaları			Kariyer Yönetimi Uygulamaları		
$\alpha: 0,975$			$\alpha: 0,975$			$\alpha: 0,975$		
	$\alpha$	Ortalama		$\alpha$	Ortalama		$\alpha$	Ortalama
S1	0,972	4,00	S11	0,973	4,23	S21	0,972	3,91
S2	0,972	4,18	S12	0,973	3,64	S22	0,972	3,73
S3	0,972	4,23	S13	0,972	3,73	S23	0,971	4,05
S4	0,973	3,55	S14	0,972	4,05	S24	0,971	3,95
S5	0,972	4,14	S15	0,971	4,14	S25	0,972	3,91
S6	0,973	3,41	S16	0,972	4,00	S26	0,972	3,95
S7	0,973	3,45	S17	0,971	3,73	S27	0,972	3,82
S8	0,971	4,14	S18	0,971	4,00	S28	0,973	3,82
S9	0,971	3,73	S19	0,973	3,77	S29	0,973	3,45
S10	0,972	3,64	S20	0,971	3,77	S30	0,972	3,86

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına ait ölçeğin alpha katsayısı 0,975 olarak bulunmuştur. Bu oran 0,70 kritik noktanın üzerinde olduğundan, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına ait alpha katsayısı her bir sorunun alpha katsayısından büyük olduğu için, anketin güvenilirliği tamdır. Dolayısıyla, hiçbir soru değerlendirme dışı bırakılmamıştır.

### 3.3. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARIYLA İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya konu olan tekstil işletmelerinde örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları başlıca yedi boyut altında ele alınmaktadır. Bu boyutlar; örgütsel kariyer yönetimi, kariyer yönetiminin örgütsel faydaları, örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları, örgütsel kariyer planlaması, örgütsel kariyer yolları, örgütsel kariyer geliştirme ve örgütsel kariyer geliştirme programlarıdır. Araştırmaya konu olan tekstil işletmelerindeki örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının düzeylerinin ortaya konması bakımından her bir örgütsel kariyer yönetimi uygulaması boyutuna ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.1’de, kariyer yönetiminin uygulamalarının, örgütsel kariyer yönetimi boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır.



**Tablo 4.1: Örgütsel Kariyer Yönetimi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.	4,00	0,961	0,0	9,1	18,2	36,4	36,4
2. Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.	4,18	0,840	0,0	4,5	13,6	40,9	40,9
<b>Örgütsel Kariyer Yönetimi Düzeyi</b>	<b>4,0909</b>						

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, kariyer yönetimi işlevinin döngüsel ve sürekli olduğunu düşünenler 4,18 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Örgütsel kariyer yönetimi ortalaması ise 4,09’dur. İşletmelerin örgütsel kariyer yönetimi düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

Tablo 4.2’de, kariyer yönetimin uygulamalarının örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel faydaları boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikleri yer almakta olup, boyuta ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. “Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder” diyenlerin ortalamasının 4,23 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Kariyer yönetiminin örgütsel faydaları ortalaması ise 3,88’dir. Dolayısıyla, işletmeler tarafından kabul gören kariyer yönetiminin örgütsel faydaları düzeyinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2: Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
3. Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.	4,23	0,957	0,0	9,1	9,1	31,8	50,0
4. Kariyer yönetimi, İş gücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitir ve harekete geçirir.	3,55	1,126	9,1	4,5	27,3	40,9	18,2
<b>Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları Düzeyi</b>	<b>3,8864</b>						

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 4.3’te, kariyer yönetimin uygulamalarının, örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımlarıyla ilgili 9 ifadeye verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.3: Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
5.Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için, temel misyon ve stratejilerine uygun kişilerle çalışmak zorundadırlar.	4,14	1,065	4,5	4,5	9,1	36,4	45,5
6. Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterlidir.	3,41	1,081	4,5	22,7	9,1	54,5	9,1
7. Transferler, örgüt içerisinde gerçekleştirilen yatay pozisyon değişiklikleridir.	3,45	1,315	13,6	13,6	4,5	50,0	18,2
8. Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da arttırmayı amaçlamaktadırlar.	4,14	1,021	4,5	0,0	18,2	31,8	45,5
9. Örgütsel yedekleme planlamasıyla çalışanların kapasitelerinin geliştirilerek, birkaç anahtar pozisyona hazırlanması mümkün olabilmektedir.	3,73	0,869	4,5	0,0	27,3	54,5	13,6
10. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar, kariyer yönetim programlarından beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir.	3,64	0,987	4,5	4,5	31,8	40,9	18,2
11. Ödül, çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.	4,23	0,908	4,5	0,0	4,5	50,0	40,9
12. Belirli bir personel devir hızı, yeni yetenek akışı ve örgüt içi kariyer ilerlemesi için açık boşlukları doldurmak, örgütün amaçları arasında yer almaktadır.	3,64	1,032	4,5	9,1	22,7	45,5	18,2
13. Örgütün emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunu belirlemesi gerekmektedir.	3,73	1,222	9,1	9,1	9,1	45,5	27,3
<b>Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları Düzeyi</b>	<b>3,7879</b>						

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi, ödülün çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsur olduğunu düşünenler 4,23 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Buradaki söz konusu ödül; maddi de olabilir, manevi de olabilir. Yönetici tarafından takdir edilen çalışanın performansı üzerinde olumlu sonuçlar oluşacaktır.

Yine Tablo 4.3'te çalışanların terfi ettirilmesindeki başlıca unsurun kıdem ve yeterlilik olduğunu düşünenlerin oranının 3,41 olması da oldukça düşündürücüdür. Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ortalamasının ise 3,78 ile işletmelerdeki oranının "yüksek" düzeyde olduğunu söylenebilir. Tablo 4.4'te ise, örgütsel kariyer planlaması ile ilgili tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

**Tablo 4.4: Örgütsel Kariyer Planlaması İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
14. Kariyer planlaması, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak ve onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmaktadır.	4,05	0,885	0,0	9,1	9,1	50,0	31,8
15. Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır.	4,14	0,975	4,5	0,0	13,6	40,9	40,9
<b>Örgütsel Kariyer Planlaması Düzeyi</b>	<b>4,0909</b>						

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

“Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır” diyenlerin ortalamasının 4,14 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Örgütsel kariyer planlaması düzeyi ise 4,09 ile “yüksek” olarak kabul edilir.

Tablo 4.5’te kariyer yönetimi uygulamalarının, örgütsel kariyer yolları boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır.

**Tablo 4.5: Örgütsel Kariyer Yolları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
16. Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır.	4,00	1,008	4,5	0,0	22,7	36,4	36,4
17. Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.	3,73	0,814	4,5	0,0	22,7	63,6	9,1
<b>Örgütsel Kariyer Yolları Düzeyi</b>	<b>3,8636</b>						

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

“Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır” diyenlerin ortalamasının 4,00 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel kariyer yolları ortalaması ise 3,86’dır. İşletmelerdeki örgütsel kariyer yolları düzeyinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.6’da örgütsel kariyer geliştirme ile ilgili tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

**Tablo 4.6: Örgütsel Kariyer Geliştirme İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
18. Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.	4,00	0,859	4,5	0,0	9,1	63,6	22,7
19. Kariyer geliştirme, verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.	3,77	1,049	4,5	9,1	13,6	50,0	22,7
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme Düzeyi</b>	<b>3,8864</b>						

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Kariyer geliştirmenin örgütün gelecekteki yönetici ihtiyacını karşılayacağını düşünenler 4,00 oranı ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Buradan da anlaşılacağı üzere, konuya bireysel ya da örgütsel açıdan değil, bütünleşik bir açıdan bakıldığı ortaya çıkmıştır.

Yine Tablo4.6’da örgütsel kariyer geliştirme ortalamasının ise 3,88 ile “yüksek” düzeyde olduğu görülüyor.

Tablo 4.7’de kariyer yönetimi uygulamalarının, örgütsel kariyer geliştirme programları boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Örgütsel kariyer geliştirme programlarıyla ilgili 11 ifadeye verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.7: Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
20. Kariyer merkezleri, çalışanların becerilerini, ilgilerini, değer ve düşüncelerini değerlendirmektedirler.	3,77	0,908	4,5	0,0	27,3	50,0	18,2
21. Kariyer danışmanlığı (mentorluk) , çalışanın kendini analiz etmesine, meslek ve kariyer hakkında bilgi sağlanmasına ve örgüt ile çalışanın birbirine uyumlaşmasını sağlar.	3,91	0,739	0,0	4,5	18,2	59,1	18,2
22. Kariyer atölyeleri çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur.	3,73	0,814	4,5	0,0	22,7	63,6	9,1
23. Kariyer geliştirme programları içinde eğitim, insanların işe girdikten sonra ilerleme ve gelişmelerine devam etmelerine yardımcı olur.	4,05	0,885	4,5	0,0	9,1	59,1	27,3
24. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.	3,95	0,885	4,5	0,0	13,6	59,1	22,7
25. İş zenginleştirme, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermektir.	3,91	0,907	4,5	0,0	18,2	54,5	22,7
26. Kariyer rehberi, deneyimsiz çalışana, kariyer gelişiminde ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir.	3,95	0,773	0,0	4,5	18,2	54,5	22,7
27. Kariyer fuarları, üniversite öğrencilerini ve mezunlarını örgütlerle yüz yüze buluşturmayı hedeflemektedir.	3,82	0,893	0,0	9,1	22,7	45,5	22,7
28. Kariyer planlama testleri aday seçiminde kullanılan yazılı testler adayın yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin, ilgi ve tercihlerinin ortaya çıkarılıp değerlendirilmesinde kullanılmaktadır	3,82	0,783	0,0	9,1	13,6	63,6	13,6
29. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.	3,45	0,995	0,0	18,2	36,4	27,3	18,2
30. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanların kendilerini geliştirmeye ve önelerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır.	3,86	0,821	0,0	4,5	27,3	45,5	22,7
<b>Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları Düzeyi</b>	<b>3,8388</b>						

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum  
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, işletmelerdeki eğitim programlarını çalışanların işe girdikten sonra ilerleme ve gelişmeleri üzerindeki önemini düşünenler 4,05 oranıyla en yüksek ortalama sahiptirler.

İnsan kaynakları yönetimi alanında büyük öneme sahip olan “eğitim” konusu, kendini kariyer yönetimi uygulamaları içinde de ilk sırada göstermiştir. İşletmeler açısından eğitim; örgüt içinde ve/veya dışında verilmekte olup, çalışanlarının gelişimi yönünden vazgeçilmez bir konumda kendini göstermektedir.

3,45 ile en düşük ortalama ise “koç” üzerine verilen öneri cümlesidir. Örgütsel kariyer yönetimi programları ortalaması 3,83 ile düzeyinin “yüksek” olduğunu gösteriyor.

Tablo 4.8’de kariyer yönetimi uygulamaları boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tüm değişkenlerin düzeyinin “yüksek” olmasına rağmen, örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer planlaması düzeyleri 4,09’la en büyük oranı almışlardır. Genel kariyer yönetimi uygulamaları düzeyi “yüksek” olarak kabul edilmiştir (3,92).

Araştırmanın bu kısmına dair elde edilen temel fikir ise; örgütsel kariyer yönetimi ve uygulamalarına ilişkin işletmelerin genel geçer bilgilere sahip olduğuna yöneliktir.

**Tablo 4.8:** Kariyer Yönetimi Uygulamaları Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	Ortalama	S. Sapma
Örgütsel Kariyer Yönetimi	4,0909	0,82699
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	3,8864	0,91060
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi	3,7879	0,79091
Örgütsel Kariyer Planlama	4,0909	0,86784
Örgütsel Kariyer Yolları	3,8636	0,86178
Örgütsel Kariyer Geliştirme	3,8864	0,85842
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	3,8388	0,70577
<b>KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI</b>	<b>3,9207</b>	<b>0,83175</b>

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

### 3.4. KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tekstil işletmelerinde uygulanan örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları boyutlarının düzeyleri belirlenmiş; örgütsel kariyer yönetimi, kariyer yönetiminin örgütsel faydaları, örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları, örgütsel kariyer planlama, örgütsel kariyer yolları, örgütsel kariyer geliştirme ve örgütsel kariyer geliştirme programları boyutlarının düzeylerinin “yüksek” olduğu görülmüştür ( sırayla, 4,09, 3,88, 3,78, 4,09, 3,86, 3,88 ve 3,83 ). Bu bölümde, her değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerinin varlığı, yönü ve derecesi ortaya konulmaktadır. Ancak öncelikle, Tablo 5’te ankete cevap verenlerin işletmelerindeki başlıca örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 5:** Ankete Cevap Verenlerde Başlıca Kariyer Yönetimi Uygulamaları Analiz Sonuçları

<b>KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI</b>					
		<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
<b>Kariyer Yönetimi</b>	Evet	42	63,6	1,36	0,485
	Hayır	24	36,4		
<b>Kariyer Planlama</b>	Evet	39	59,1	1,41	0,495
	Hayır	27	40,9		
<b>Kariyer Geliştirme</b>	Evet	42	63,6	1,36	0,485
	Hayır	24	36,4		
<b>Kariyer Danışmanlığı</b>	Evet	12	18,2	1,82	0,389
	Hayır	54	81,8		

Tablo 5'te görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme uygulamalarının işletmelerindeki uygulanma düzeyine ilişkin cevapları ( 42 evet ) en yüksektir ( % 63,6 ).Kariyer planlaması düzeyi ( 39 evet ) 59,1 oranı ile, kariyer danışmanlığı düzeyi ise ( 12 evet ) 18,2'dir.

Buradan da anlaşılacağı üzere; örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik tanımlayıcı istatistikler ile işletmelerin örgütsel kariyer yönetimi hakkındaki genel geçer bilgilerine rağmen, uygulamada tam anlamıyla kariyer yönetimine geçiş sağlanmadığı ortaya çıkmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  mutlak değer olarak 0,70-1,00 arasında ise "yüksek"; 0,70-0,30 arasında ise "orta" ve 0,30'un altında ise, iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu kabul edilmektedir ( Ağca, 2005 ).

Tablo 6'da örgütsel kariyer yönetimi değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri korelasyon analizi ile gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Birbirleriyle Olan İlişkileri

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7
1- Örgütsel Kariyer Yönetimi	1						
2- Örgütsel Kariyer Planlaması	,712**	1					
3- Örgütsel Kariyer Geliştirme	,746**	,758**	1				
4- Örgütün Birey Üzerinde Odak. Kar. Yön. Yaklaşımları	,787**	,903**	,821**	1			
5- Kariyer Geliştirme Programları	,694**	,720**	,797**	,830**	1		
6- Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	,841**	,656**	,707**	,728**	,611**	1	
7- Örgütsel Kariyer Yolları	,681**	,819**	,681**	,867**	,822**	,598**	1

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı (Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı)

Tablo 6’da görüldüğü üzere, p<0,01 anlamlılık seviyesinde kurulan tüm ilişkiler anlamlı çıkmıştır. Buna göre örneğin; örgütsel kariyer yönetimi değişkeni ile diğer değişkenler olan örgütsel kariyer planlama (r=,746), örgütsel kariyer geliştirme (r=,712), örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları (r=,787), örgütsel kariyer geliştirme programları (r=,694), kariyer yönetiminin örgütsel faydaları (r=,841) ve örgütsel kariyer yolları (r=,681) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yine örgütsel kariyer planlama değişkeni ile diğer değişkenler olan örgütsel kariyer geliştirme (r=,758), örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları (r=,821), örgütsel kariyer geliştirme programları (r=,797), kariyer yönetiminin örgütsel faydaları (r=,707) ve örgütsel kariyer yolları (r=,681) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel kariyer planlaması değişkeni ile diğer değişkenler olan örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları (r=,903), örgütsel kariyer geliştirme programları (r=,720), kariyer yönetiminin örgütsel faydaları (r=,656) ve örgütsel kariyer yolları (r=,819) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu Tablo 6’da görülmektedir.

Yine örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları değişkeni ile diğer değişkenler olan örgütsel kariyer geliştirme programları (r=,830), kariyer yönetiminin



örgütsel faydaları ( $r=,728$ ) ve örgütsel kariyer yolları ( $r=,867$ ) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel kariyer geliştirme programları değişkeni ile diğer değişkenler olan kariyer yönetiminin örgütsel faydaları ( $r=,611$ ) ve örgütsel kariyer yolları ( $r=,822$ ) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 6'daki verilere göre son olarak, kariyer yönetiminin örgütsel faydaları değişkeni ile diğer değişkenlerden olan örgütsel kariyer yolları ( $r=,598$ ) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir.

Anlaşılabacağı üzere, örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları olarak nitelendirilen yukarıda da sayılmış bulunan değişkenlerin birbirleri ile sıkı bir ilişkisi mevcuttur. Zira genel olarak kariyer yönetimi kavramı; kariyer planlama ve geliştirmeyi de kapsayan uygulamalı bir sistem topluluğudur sonucuna varılarak, araştırma sorularının tümüne dair genel bir cevap alınmış olmaktadır.

Korelasyon analizi sonucu ortaya çıkan bu anlamlı ilişkiler; araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sırasında da uygulanacak olan doğrusal regresyon analizlerinde kendisini çeşitli anlamlılık düzeylerinde göstermiş olacaktır.

### 3.5. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BİRBİRLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan bir ya da daha fazla bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine (açıklanmasına) yönelik bir analiz tekniğidir. Analiz, bağımsız değişken veya değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişken veya değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişken veya değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir ( Ağca, 2005 ).

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirilen hipotezleri test etmek için ortaya koyulan bu değişkenlere çoklu ve basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Örgütsel kariyer yönetimi değişkenlerinin birbirleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Basit ve Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiştir. Kariyer geliştirme programları ve örgütsel kariyer yolları ile örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi

yaklaşımları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 7.1’de görülmektedir.

**Tablo 7.1:** Kariyer Geliştirme Programları ve Örgütsel Kariyer Yollarının Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	0,213	0,250	-	0,852	0,397
<b>Kariyer Geliştirme Programları</b>	0,404	0,113	0,360	3,588	0,001
<b>Örgütsel Kariyer Yolları</b>	0,524	0,092	0,571	5,689	0,000
R=0,891 R <sup>2</sup> =0,794 F=121,605 p=0,000					

Analizde, kariyer geliştirme programları ve örgütsel kariyer yolları bağımsız değişken, örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde örgütsel kariyer yollarının örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları üzerindeki etkisinin yaklaşık % 57 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde de, yine kariyer yolları değişkeninin örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir (  $p < 0,05$  ). Diğer taraftan kariyer geliştirme programları değişkeninin de örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları üzerindeki etkisinin yadsınamaz olduğu analiz ile çıkan diğer bir sonuçtur.

Her iki değişken de ( kariyer geliştirme programları ve örgütsel kariyer yolları ) örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu için, “örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ile kariyer yollarının belirginleştirilmesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H1a hipotezi ile “örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ile kariyer geliştirme programları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H3a hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 7.2’de kariyer geliştirme programları ve örgütsel kariyer planlaması ile örgütsel kariyer yönetiminin faydaları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 7.2:** Kariyer Geliştirme Programları ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Örgütsel Kariyer Yönetiminin Faydaları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	0,534	0,472	-	1,113	0,262
Kariyer Geliştirme Programları	0,372	0,170	0,288	2,183	0,033
Örgütsel Kariyer Planlaması	0,470	0,139	0,448	3,394	0,001
R=0,686 R <sup>2</sup> =0,470 F=27,939 p=0,000					

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel kariyer planlamasının (yaklaşık % 45), kariyer geliştirme programları değişkenine oranla örgütsel kariyer yönetiminin faydaları üzerinde anlamlı bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Dolayısıyla; örgütsel kariyer yönetiminin faydaları üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip olan değişken, örgütsel kariyer planlaması değişkenidir. Test sonucunda “örgütlerde kariyer planlamasının gerçekleştirilmesi ile kariyer yönetiminin örgütsel faydaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H1b hipotezi ile “örgütlerde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile örgütsel kariyer yönetiminin faydaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H3b hipotezinin desteklenmiş olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7.3’te örgütsel kariyer geliştirme ve örgütsel kariyer planlamasının ile örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları görülmektedir.

**Tablo 7.3:** Örgütsel Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	$\beta$ Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	0,932	0,329	-	2,834	0,006
Örgütsel Kariyer Geliştirme	0,468	0,117	0,486	4,015	0,000
Örgütsel Kariyer Planlaması	0,328	0,115	0,344	2,842	0,006
R=0,779 R <sup>2</sup> =0,607 F=48,687 p=0,000					

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel kariyer yönetimi üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişken örgütsel kariyer geliştirme değişkenidir ( $p < 0,05$ ).

Örgütsel kariyer yönetiminin üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip olan değişken örgütsel kariyer geliştirme değişkenidir. “Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H1 hipotezi ile “örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H3 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 7.4’te örgütsel kariyer yolları değişkeni ile kariyer geliştirme programları değişkeni arasındaki basit regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel kariyer yolları bağımsız bir değişken ve kariyer geliştirme programları bağımlı değişken olarak analize tutulmuştur.

**Tablo 7.4: Örgütsel Kariyer Yollarının Kariyer Geliştirme Programları Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B Değeri	Standart Hata	$\beta$ Değeri	t Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Sabit	1,237	0,231	-	5,366	0,000
<b>Örgütsel Kariyer Yolları</b>	0,673	0,058	0,822	11,555	0,000
R=0,822    R <sup>2</sup> =0,676    F=133,526    p=0,000					

Tablo 7.4’te görüldüğü gibi örgütsel kariyer yolları, kariyer geliştirme programları üzerinde yüksek düzeyde bir ilişki vermektedir ( R = 0,822; R<sup>2</sup> = 0,676; p<0,05 ).Buna göre, basit belirlilik katsayısı R<sup>2</sup> = 0,676 olup, kariyer geliştirme programlarındaki değişimin yaklaşık % 70’i bağımsız değişken olan örgütsel kariyer yolları değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu bağımsız değişken kariyer geliştirme programlarındaki toplan varyansın %70’ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde, örgütsel kariyer yolları değişkeninin kariyer geliştirme programları üzerinde belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir.

Bu durumda, örgütsel kariyer yollarının kariyer geliştirme programları üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kariyer geliştirme programları üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde bir etkisi olduğundan, “örgütte kariyer yollarının belirginleştirilmesi ile kariyer geliştirme programları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H2a hipotezi yüksek düzeyde desteklenmektedir.

Örgütsel kariyer planlaması ile kariyer geliştirme programları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik basit regresyon analizinin sonuçları Tablo 7.5'te görülmektedir. Analizde örgütsel kariyer planlaması bağımsız değişken, kariyer geliştirme programları bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

**Tablo 7.5:** Örgütsel Kariyer Planlamasının Kariyer Geliştirme Programları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değeri	Standart Hata	$\beta$ Değeri	t Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Sabit	1,445	0,295	-	4,896	0,000
Örgütsel Kariyer Planlaması	0,585	0,071	0,720	8,291	0,000
R=0,720 R <sup>2</sup> =0,518 F=68,733 p=0,000					

Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel kariyer planlamasının kariyer geliştirme programları üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir ( R = 0,720; R<sup>2</sup> = 0,518; p<0,05 ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde, örgütsel kariyer planlaması değişkeninin kariyer geliştirme programları üzerinde belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir.

Bu durumda, örgütsel kariyer planlamasının kariyer geliştirme programları üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kariyer geliştirme programları üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde bir etkisi olduğundan, “örgütlerde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H2b hipotezi yüksek düzeyde desteklenmektedir.

Örgütsel kariyer geliştirme ile örgütsel kariyer planlaması arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik basit regresyon analizinin sonuçları ise Tablo 7.6'da verilmiştir. Analizde, örgütsel kariyer geliştirme bağımsız değişken, örgütsel kariyer planlaması ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

**Tablo 7.6:** Örgütsel Kariyer Geliştirmenin Örgütsel Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değeri	Standart Hata	$\beta$ Değeri	t Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Sabit	1,115	0,328	-	3,396	0,001
Örgütsel Kariyer Geliştirme	0,766	0,082	0,758	9,283	0,000
R=0,758 R <sup>2</sup> =0,574 F=86,180 p=0,000					

Örgütsel kariyer geliştirme değişkeni örgütsel kariyer planlaması ile anlamlı ve yüksek düzeyde olan bir ilişkiye sahiptir (  $R = 0,758$ ;  $R^2 = 0,574$ ;  $p < 0,05$  ). Örgütsel kariyer geliştirme değişkeni örgütsel kariyer planlamasının toplam varyansının yaklaşık % 58'ini açıklamaktadır. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Beta değeri incelediğinde örgütsel kariyer geliştirme değişkeninin örgütsel kariyer planlaması üzerindeki etkisinin yaklaşık % 76 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde ise, örgütsel kariyer geliştirme değişkeninin örgütsel kariyer planlaması üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu ve aralarındaki ilişkinin yüksek düzeyde olmasından dolayı, yüksek düzeyde etkili olduğu söylenebilir.

Bu durumda, örgütsel kariyer geliştirme değişkeninin örgütsel kariyer planlaması üzerindeki en fazla belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir.” Örgütsel kariyer planlama ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H2 hipotezi desteklenmektedir.

### 3.6. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI DEĞİŞKENLERİNİN KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞMESİ

Tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değip değişmediğini belirlemek için “bağımsız iki grup T-testi” ve One-way Anova varyans analizi yapılmıştır. Başlıca kontrol değişkenleri olarak; cinsiyet, yaşı, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışan sayısı ve işletmenin yaşı alınmıştır.

#### 3.6.1. Cinsiyet

Ankete katılanların cevaplarına göre, tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamaları düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişip değişmediği T-testi ile saptanmıştır, sonuçlar Tablo 8’de özetlenmiştir.

**Tablo 8:** Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	CİNSİYET				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Bay		Bayan			
	36		30		t değeri	p değeri
Örgütsel Kariyer Yönetimi	4,1250	0,85670	4,0500	0,80247	0,364	0,717
Örgütsel Kariyer Planlama	4,1250	0,99553	4,0500	0,69914	0,347	0,730
Örgütsel Kariyer Geliştirme	3,8333	1,04198	3,9500	0,5776	-0,547	0,586
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	3,8241	0,98395	3,7444	0,47960	0,405	0,687
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	3,8409	0,83839	3,8364	0,51779	0,026	0,979
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	4,0417	0,98107	3,7000	0,79438	1,533	0,130
Örgütsel Kariyer Yolları	3,9583	1,02382	3,7500	0,61237	0,978	0,332

Tablo 8’den tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarını cinsiyetin değiştirmediği saptanmıştır (  $p < 0,05$  ).

#### 3.6.2. Yaşı

Tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarının düzeylerinin ankete cevap verenlerinin yaşlarına bağlı olarak değişip değişmediği Oneway Anova Varyans Analizi ile saptanmıştır. Tablo 9’da analiz sonuçları görölmektedir.

**Tablo 9:** Değişkenlerin Yaşa Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	2,123	3	0,708	1,036	0,383
	Grup İçi	42,332	62	0,683		
Örgütsel Kariyer Planlama	Gruplar Arası	8,012	3	2,671	4,044	0,011
	Grup İçi	40,942	62	0,660		
Örgütsel Kariyer Geliştirme	Gruplar Arası	1,604	3	0,535	0,716	0,546
	Grup İçi	46,293	62	0,747		
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	Gruplar Arası	5,327	3	1,776	3,116	0,032
	Grup İçi	35,333	62	0,570		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	Gruplar Arası	3,219	3	1,073	2,282	0,088
	Grup İçi	29,158	62	0,470		
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	Gruplar Arası	4,528	3	1,509	1,895	0,140
	Grup İçi	49,370	62	0,796		
Örgütsel Kariyer Yolları	Gruplar Arası	4,287	3	1,429	2,014	0,121
	Grup İçi	43,986	62	0,709		

Tablo 9’da görüldüğü gibi tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarından örgütsel kariyer planlaması (  $F= 4,044$  ) ve örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları (  $F= 3,116$  ) değişkenlerinin yaşa bağlı olarak değiştiği ve anlamlı sonuçlar verdiği görülmektedir (  $p<0,05$  ).Ancak yaşın diğer değişkenleri anlamlı olarak değiştirmedeği saptanmıştır.

### 3.6.3. Medeni Durum

Ankete katılanların cevaplarına göre, tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamaları düzeylerinin medeni durumlarına bağlı olarak değişip değişmediği T-testi ile saptanmıştır, sonuçlar Tablo 10’da özetlenmiştir.



**Tablo 10:** Değişkenlerin Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	MEDENİ DURUM				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Evli		Bekar			
	Ortalama	S.S.	Ortalama	S.S.	t değeri	p değeri
Örgütsel Kariyer Yönetimi	4,0333	0,89443	4,2143	0,66279	-0,826	0,412
Örgütsel Kariyer Planlama	4,0000	0,97701	4,2857	0,53785	-1,251	0,215
Örgütsel Kariyer Geliştirme	3,8000	0,99087	4,0714	0,42678	-1,201	0,234
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	3,7556	0,93492	3,8571	0,32038	-0,483	0,631
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	3,8303	0,78001	3,8571	0,52897	-0,143	0,887
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	3,8667	0,98512	3,9286	0,74642	-0,255	0,799
Örgütsel Kariyer Yolları	3,7667	0,57632	4,0714	0,57632	-1,347	0,183

Tablo 10'dan tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarını medeni durumun değiştirmedığı saptanmıştır (  $p < 0,05$  ).

### 3.6.4. Eğitim Düzeyi

Değişkenlerin eğitim düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığı Oneway Anova Varyans Analizi ile saptanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11'de özetlenmiştir.

**Tablo 11:** Değişkenlerin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	18,657	3	6,219	14,947	0,000
	Grup İçi	25,797	62	0,416		
Örgütsel Kariyer Planlama	Gruplar Arası	23,781	3	7,927	19,523	0,000
	Grup İçi	25,174	62	0,406		
Örgütsel Kariyer Geliştirme	Gruplar Arası	19,042	3	6,347	13,638	0,000
	Grup İçi	28,856	62	0,465		
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	Gruplar Arası	22,039	3	7,346	24,461	0,000
	Grup İçi	18,621	62	0,300		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	Gruplar Arası	9,578	3	3,193	8,683	0,000
	Grup İçi	22,798	62	0,368		
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	Gruplar Arası	25,510	3	8,503	18,571	0,000
	Grup İçi	28,388	62	0,458		
Örgütsel Kariyer Yolları	Gruplar Arası	24,292	3	8,097	20,935	0,000
	Grup İçi	23,981	62	0,387		

Tablo 11’de de görüldüğü üzere tüm değişkenler eğitim düzeyine bağlı olarak değişmektedir (  $p < 0,05$  ). Hangi grubun farklılık oluşturduğunu belirlemek için yapılan Post Hoc testlerinden elde edilen bulgulara başvurulmuştur.

Bu bulgulara göre; örgütsel kariyer yönetimi değişkeni ile “lisans” düzeyinde eğitim görmüş çalışanların diğerlerine oranla arasındaki farklılığın en yüksek olduğu ve anlamlı bir ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Ankete cevap veren insan kaynakları sorumlularının büyük çoğunluğunun ( % 50 ), lisans eğitim düzeyinde olması hiç kuşkusuz bu durumu açıklayacaktır. Diğer örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları değişkenlerinin eğitim düzeyi değişkeni ile anlamlılık seviyesinde de aynı durum söz konusudur. Ancak kariyer yönetimin örgütsel faydaları değişkeninin anlamlı farklılaşma gösterdiği eğitim düzeyi “önlisans” eğitim düzeyinde en yüksek olarak saptanmıştır.

### 3.6.5. İşletmedeki Çalışan Sayısı

Yapılan T-testi ile kariyer yönetimi uygulamaları değişkenlerinin işletmedeki çalışan sayısı değişkenine bağlı olarak değişip değişmediği saptanmıştır ve test sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12:** Değişkenlerin İşletmedeki Çalışan Sayısına Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	İŞLETMEDEKİ ÇALIŞAN SAYISI				T-TESTİ SONUÇLARI	
	150-500		500 ve üzeri			
	39		27		t değeri	p değeri
	Ortalama	S.S.	Ortalama	S.S.		
Örgütsel Kariyer Yönetimi	4,1538	0,91877	4,0000	0,67937	0,740	0,462
Örgütsel Kariyer Planlama	4,0769	1,01007	4,1111	0,62532	-0,156	0,876
Örgütsel Kariyer Geliştirme	3,8846	1,01607	3,8889	0,57735	-0,020	0,984
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	3,8205	0,94337	3,7407	0,50918	0,400	0,690
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	3,8601	0,80825	3,8081	0,53743	0,293	0,771
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	3,8462	0,98110	3,9444	0,81256	-0,428	0,670
Örgütsel Kariyer Yolları	3,8846	1,01607	3,8333	0,58835	0,236	0,814

Tablo 12’de de görüldüğü üzere, işletmedeki çalışan sayısının kariyer yönetimi uygulamaları üzerinde anlamlı bir değişikliği neden olmadığı saptanmıştır (  $p < 0,05$  ).

### 3.6.6. İşletmenin Yaşı

Tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamaları düzeylerinin işletmelerin yaşına bağlı olarak değişip değişmediği T-testi uygulanarak saptanmıştır, sonuçlar Tablo 13'te özetlenmiştir.

**Tablo 13:** Değişkenlerin İşletmenin Yaşına Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	İŞLETMENİN YAŞI				T-TESTİ SONUÇLARI	
	6-10 yıl		11 ve üzeri		t değeri	p değeri
	3	63	3	63		
	Ortalama	S.S.	Ortalama	S.S.		
Örgütsel Kariyer Yönetimi	5,0000	0,00000	4,0476	0,82165	1,993	0,051
Örgütsel Kariyer Planlama	5,0000	0,00000	4,0476	0,86469	1,894	0,063
Örgütsel Kariyer Geliştirme	5,0000	0,00000	3,8333	0,84242	2,381	0,020
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	4,4444	0,00000	3,7566	0,79621	1,485	0,142
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	4,8182	0,00000	3,7922	0,68818	2,563	0,013
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	5,0000	0,00000	3,8333	0,89803	2,234	0,029
Örgütsel Kariyer Yolları	4,0000	0,00000	3,8571	0,88184	0,279	0,782

Tablo 13'te görüldüğü üzere, kariyer yönetimi uygulamalarından olan “örgütsel kariyer geliştirme programları”, “örgütsel kariyer geliştirme” ve “kariyer yönetiminin örgütsel faydaları” değişkenlerinin işletmenin yaşına bağlı olarak anlamlı bir değişiklik içinde olduğu bulunmuştur (  $p < 0,05$  ). Buna rağmen, diğer değişkenlerin işletmenin yaşına bağlı olarak anlamlı bir değişiklik içinde olmadığı da saptanmıştır.

## 5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Küreselleşmenin de etkisiyle, dünyanın her yerindeki sektörlerde ve organizasyonlarda büyük değişimler meydana gelmiştir. Organizasyonların, dışsal ve içsel çevrelerindeki bu hızlı ve hayati öneme sahip değişimlere tepki olarak faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimde yeniden yapılandırdıkları görülmektedir. Günümüz firmalarının bu küresel rekabet ortamında hayatta kalmaları stratejik olarak sürekli yenilenmeyi, özerk bireyler ve birimler oluşturmayı temel yetenekleri haline getirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Uluslararası rekabet ve insan unsurunun ön plana çıkması sonucu örgüt yapılarında değişimler meydana gelmiş ve toplumsal yaşam büyük ölçüde değişmiştir. İşletmeler uluslararası rekabet ve küreselleşme ile birlikte ulusal sınırlar ötesinde düşünmek zorunda kalmışlar, ulusal hem de uluslararası pazarda kaynaklarını ve temel yeteneklerini yaratıcı bir biçimde artırmaya çalışmışlardır. İnsan faktörü önem kazanmaya başlamış ve insan yaratıcılığında daha fazla faydalanma çalışmaları önem kazanmıştır. İşletmeler, bireyin ve işletmenin istek ve beklentilerinde oluşan değişimi karşılayabilmek için, çalışma yaşamında insan kaynaklarının yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Bir işletmenin sağlıklı bir şekilde varlığını devam ettirmesi ve yenileşmesi, maddi kaynaklardan çok insan kaynakları ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi ilkelerini önemsemeyen bir işletme, çalışanlardan yeterli verimi alamayacağı önemli bir gerçektir. Bugünün işletmeleri, insan kaynaklarına yatırım yaparak, bu yolla da bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirerek varlığını korumakta, gelişmekte, yenileşmekte ve etkinliğini artırmaktadır.

İnsan faktörü günümüzde tüm işletmelerin başarısı için temel unsur olmuştur. İşletmeler için personelin sadece işini yapması değil aynı zamanda kendini devamlı yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikler önem kazanmıştır. Çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık ve prestij gibi faktörler daha önemli hale gelmiştir. Söz konusu yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ve işletme içindeki ilerleyişlerinin yönetilmesi; yani planlanması ve geliştirilmesiyle mümkündür.

İşletmelerde çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin arttırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için işletmelerde etkin bir kariyer yönetimi uygulamasının yapılmasını zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle işletmelerde, insan kaynaklarının öneminin algılanması, kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme kavramlarının işletmelere yerleştirilmesi ve uygulanması önemlidir.

Kariyer, bir kişinin tüm çalışma yaşamını kapsar. Bu açıdan bir kişinin kariyeri, örgütsel yaşama girişi ile başlayan, bağımsız bir şekilde deneyim kazanmasıyla ve sorumluluk yüklenmesiyle devam eden, örgütte yukarı, ya da yana doğru hareketini kapsayan ve işgücünden temelli ayrılma, bir diğer ifade ile emeklilikte son bulan bir süreçtir.

Kariyer yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kariyer konusunda bazı kararlar kişi tarafından, bazıları örgüt tarafından, bir kısmı da kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır.

Kariyer planlaması, kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görevi ve pozisyonların, hedeflerin, geleceğinin planlanmasıdır. Bir diğer ifade ile, bir kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, iş yerlerinin ve yollarının seçimidir.

Kariyer geliştirme ise; örgütün çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmanın, bilginin veya kapasitelerin artmasını amaçlayan resmi, yapılanmış bir etkinliktir.

Kariyer planlama ve kariyer gelişimi konusu, her ne kadar birey odaklı görünüyor ise de, bireyin örgütte yükselebileceği pozisyonların planını yapmak, seçenekleri sunmak ve bu doğrultuda eğitim ve geliştirmeye tabi tutulmak, bireyin tek başına yapabileceği şeyler, alabileceği kararlar değildir. Örgüt içinde iş görenlerin bu işlemlerini gerçekleştirmede yardımcı kişilerin olması gerekir. Bu nedenle birey ve örgütü birbirinden soyutlamak mümkün olmamaktadır.

Yapılan araştırma; Dünya ticaret hacminin % 7'sini elinde bulunduran tekstil sektörünün Türkiye boyutu üzerinde olmuştur. Araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren tekstil imalat firmalarında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı tekstil işletmelerinde "kariyer yönetimi" ve uygulamalarının, işletmelerce nasıl anlaşıldığını çözümleyebilmek için literatürden yola çıkarak, kariyer yönetimi ve uygulamalarına yönelik anket formu geliştirilmiştir. Ankete cevap veren insan kaynakları departmanındaki sorumlu kişilerin likert ölçeği ile işletme uygulamaları arasında bağlantı kurulmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda; tekstil işletmelerindeki mevcut kariyer yönetim uygulamaları incelenmiş, kariyer yönetimi alanında en yaygın gerçekleştirilen uygulamalar ve kariyer geliştirme yöntemleri saptanarak bu yöntemlerin örgütlerde ne şekilde ve ne derecede uygulandığı belirlenmiş, örgütsel kariyer yönetimi ile kariyer planlaması ve geliştirmesi arasındaki ilişkiler ortaya çıkartılmıştır.

Bu doğrultuda oluşturulan araştırma sorularından “örgütsel kariyer yönetimi; örgütlerde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi bir arada kapsayan, uygulamalı bir kariyer sistemi topluluğu mudur?” sorusuna alınan cevap ile kariyer yönetimi uygulamalarının birbirleriyle olan ilişkisine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucu “anlamli bir ilişkinin olduğunu” yönünde olmuştur ve bu, diğ er araştırma sorularına dair de genel bir cevap olmuştur.

Yine araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sırasında da uygulanmış olan doğrusal regresyon analizlerinde, araştırmanın ana hipotezlerinden olan “örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamli pozitif bir ilişki vardır”, “örgütsel kariyer planlama ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamli pozitif bir ilişki vardır” ve “örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamli pozitif bir ilişki vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Bir kurumun kariyer yönetim politikaları sahip olduğu kurum kültürü politikaları ile şekillenmektedir. Kurum, insan kaynakları politikasının vazgeçilemez bir parçasıdır. Kurumun insan kaynakları politikası ise, genel yönetim politikasının bir parçasıdır. Yönetim politikası; kurumun vizyon, misyon, ilke ve değerleri ile şekillenir. Dolayısı ile kariyer yönetimi politikası ve buna bağıli olarak kariyer yönetimi uygulamaları, kurum kültürünün bir parçası, bir yansımasıdır.

Araştırma sonucunda, işletmelerdeki kariyer yönetimi uygulamasının ( % 63,6 ) yüksek olduğu saptanmıştır. Kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin; kariyer yönetimi üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece literatür taramasında; kariyer yönetimi kavramının, kariyer planlama ve geliştirmeyi kapsayan bir sistem topluluğu olması konusu üzerinde durulmuştur. Bu konuda fikir ayrılığı yaşayan bir takım akademisyenlere rastlanmış olsa da, uygulama da örgütlerin bu boyutların farkında oldukları, konuyu kariyer yönetimi kapsamında değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Ancak buna rağmen bazı işletmelerde, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramlarının anlaşılmasında kavramsal karmaşanın yaşandığı da araştırmada gözlenmiştir.

Örgütlerde kariyer yönetimi uygulamalarının yüksek çıkması; genelde genç ve eğitimli yöneticilerin rol aldığı, araştırma örnekleme olan tekstil işletmelerinde umut vaat edici bir durumun söz konusu olduğunu göstermektedir. Bu firmalarının bir çoğunda, çalışmakta oldukları kurum kültürüne yeni boyut ve politikalar kazandırma yönünde bir yapılanmaya girişmiş yöneticilerin varlığı da saptanmıştır. İnsan kaynakları alanındaki bu yapılanmaların, ülke şartları da göz önünde bulundurularak çağdaş dünya işletmeleriyle aynı seviyeye getirilmeye çalışıldığı gözlemlenmiştir. Çünkü, imalat sanayi istihdamının yaklaşık %20'sini, toplam istihdamın %10'unu, GSMH'nin %9'unu, ihracatın %28'ini oluşturması ile ülke ekonomisinde çok özel bir öneme sahip olan tekstil sektörünün çağdaşlarından bu yönde geri kalır olmaması gerekmektedir.

Araştırmanın yapıldığı tekstil işletmelerinde, kariyer geliştirme programlarının; insan kaynakları içindeki önemi kesinlikle yadsınamaz bulunmuştur. Birinci etken "eğitim" üzerinde işletmelerin yine aynı önemle ilk sıradaki kariyer geliştirme programı olarak belirttikleri tespit edilmiştir. Yine "iş rotasyonu", "kariyer rehberliği" gibi kariyer geliştirme programlarının da işletmelerce tercih edildiği saptanmıştır. İşletmelerin örgütsel açıdan uygulanması pek de zorluk oluşturmayan bu uygulamalara yönelmiş olmaları rutin uygulamalar olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte; örgüt için fazladan masraf olarak görülen kariyer geliştirme programları içindeki "koçluk" uygulamasının da en az düzeyde uygulanır olduğu gözden kaçmamıştır.

Ancak kariyer yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması; yönetimin iyileşmesi, problemlerin daha hızlı çözülmesi, verimliliğin, kazancın ve işletmenin saygınlığının da artmasının ve insan sermayesinin çok önemli olduğunun da bir göstergesidir.

İşletmeler, çalışanlarına yönlendirme ve danışmanlık hizmetleri sunmalı, örgütteki kariyer yolları ve ilerleme olanakları hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için kariyer merkezleri oluşturmalı, kariyer atölyeleri düzenlemeli, kariyer ve ödül eşitliğinin sağlanılmasına çalışılmalıdır. Tekstil işletmelerinde bu konunun önemi bir kat daha artmaktadır. Zira çoğunluğu genç ve eğitimli olan çalışanlarını, kariyer yönetiminden ve uygulamalarından yoksun bırakması; ülke ekonomisi üzerindeki önemi de vurgulanacak olursa, tekstil işletmeleri açısından geleceği üzerinde olumsuz bir çok duruma etken olacaktır. Ancak söz konusu bu iyileşmelerin sağlanması, bireysel ve örgütsel performansın artmasına, dolayısıyla verimliliğin yükselmesine yardımcı olacaktır.

Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp, elemanlarının mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları uygun bir tutum olur. İnsan kaynakları ile ilgili araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.

Araştırmaya konu olan işletmelerde, örgütsel kariyer yönetimi kapsamında örgütün ve işgörenlerin gelişmesi için düşük oranda da olsa kaynak ayırmaları; olumlu bir gösterge olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak bir işletme için kariyer yönetiminin uygulanması, hayati bir önem taşımakta, örgüt ve bireyin geleceğine yön vermekte, birey-örgüt bütünleşmesine katkıda bulunmakta ve kültürün bir parçası olma niteliğini taşımaktadır.

Örgütlerin, çalışanlarının kariyerlerini ihmal etmemeleri ve sürekli gelişim için iş dünyasındaki yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Özellikle Türkiye’de çalışan nüfusun çoğunlukla genç olması ve bu potansiyelin sürekli daha iyisini aradığı dikkate alınırca, daha az işgücü devir oranları, daha başarılı ve mutlu çalışanlara sahip olmak için ülkemizde de örgütler tarafından kariyer yönetimi uygulamalarının öneminin kavranması gerekmektedir.

Çalışmada; literatürden yola çıkarak kavramsal ayrışım yapılmaya çalışılmış ve tez bu konuda yapılacak çalışmalar için başlangıç niteliği taşıyacaktır.



## KAYNAKÇA

- Ağca, V. (2005). *Denizli Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalardaki İç Girişimcilik Yapısı ve Performans İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Anafarta, N. (2001). *Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif*. Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2 , Antalya.
- Anafarta, N. (2002). *Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı: 1, Sivas.
- Akgül, F. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Stratejileri ve Bir Alan Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Akoğlan Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1326, Eskişehir.
- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Atılđan, T. (2006). *KOBİ Niteliğindeki Tekstil ve Hazır Giyim İşletmelerinin Uluslararası Alanlara Açılmasında Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Etkisi*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, Manisa.
- Atila, Ö. (2002). *Motivasyonun Bireysel Kariyer Yönetimine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer (Yönetimi, Planlanması, Gelişimi ve Sorunları)*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Balta Aydın, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Baruch, Y. (2006). *Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints*. Human Resource Management Review, 16, 125-138.

- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). *Career Management Practices: An Empirical Survey And Implications*. Human Resource Management, Vol: 39, No: 4, 347-366. Winter 2000.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Berberoğlu, G. (1991). *İşletmelerde Organizasyon- Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi*. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 24, Sayı:1, 135-153.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayınları.
- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş., (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cheremie, R. A., Sturman, M. C. & Walsh, K. (2007). *Executive Career Management: Switching Organizations And The Boundaryless Career*. Journal of Vocational Behaviour, 71, 359-374.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Demirbilek, T. (1994). *Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, 71-85, İzmir.
- De Vos, A., Dewilde, T. & De Clippeleer, I. (2009). *Proactive Career Behaviours And Career Success During The Early Career*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 2009/05.
- Dilber, İ. (2004). *Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinin Rekabet Gücü*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, Manisa.
- Donohue, R. (2007). *Examining Career Persistence And Career Change Intent Using The Career Attitudes And Strategies Inventory*. Journal of Vocational Behaviour, 70, 259-276.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Drucker, P. (2006). *Klasik Drucker: Peter Durcker'in Harvard Business Review Dergisinde Yayımlanmış Seçkin Makalelerinden Bir Derleme*, (Z. Dicleli çev.). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eryiğit, N. (2007). *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Güneş, M. (2006). *Performans Değerlemenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Harward Business Review. (2004). *Kariyer Yönetimi*. (M. Çetinbakış, çev.), MESS, Türkiye.
- İshakoğlu, G. (1993). *Kariyerlerde Plato-İş Doyumu İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kaynak, T. (1989). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Keçecioglu, T. (2003). *Kariyer Yönetimi Mi, Yönetilmezliği Mi?*. Mercek Dergisi, Ocak, 86-90.
- Kidd, J. M., Jackson, C. & Hirsh, W. (2003). *The Outcomes of Effective Career Discussion at Work*. Journal of Vocational Behaviour, 62, 119-133.
- Minibaş Poussard, J. (2004). *Yönetimde Yeni Bir Stil: Coaching*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Odabaşı, S. (2008). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Orpen, C. (1994). *The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success*. International Journal of Manpower, Vol:15, No:1, 27-37.
- Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdemir Yaylacı, G. (2006). *Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zeka Faktörü*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Samsun.
- Özden, M. C. (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi, Profesyonelin El Kitabı*. İstanbul: Akis Kitap.
- Öztemir, N. (2008). *Türk Tekstil Sektörünün Müteşebbis Ruhunu Elbirliği İle Canlı Tutam*. TISK İşveren Dergisi, Sayı: Mart 2008.
- Pilavcı, D. (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Raabe, B., Frese, M. & Beehr, T. A., (2007). *Action Regulation Theory And Career Self-Management*. Journal of Vocational Behaviour, 70, 297-311.
- Soylu, A. (2002). *Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Soysal, A. ve Bakan, İ. (2003). *Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiye'de İlk 500'e Giren İşletmelerde Yapılan Bir Alan Araştırması*.

11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 849-870, Afyonkarahisar.
- Şahinöz, S. (2006). *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Vd. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Taşcıoğlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayın.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi)*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262, 6-8, İstanbul.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*. (Dönem Projesi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yavuz, S. (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yılmaz, A. G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamasının Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Varol, E. S. (2001). *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4292, İstanbul.
- Verbruggen, M., Sels, L. & Forrier, A. (2007). *Unraveling The Relationship Between Organizational Career Management and The Need For External Career Counseling*. Journal of Vocational Behaviour, 71, 69-83.

## **EKLER**

### **EK-1**

Sayın Katılımcı,

Bu anket Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim dalına bağlı olan bir Yüksek Lisans Tezinde kullanmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Meltem GEREK  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

NOT: Anket içerisinde zaman zaman geçen “örgüt” kavramı, “işletme” kavramı ile eş anlamlı kullanılmıştır!Anket, “işletme” kavramı üzerinden değerlendirilecektir!

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**KATILIMCILARLA İLGİLİ GENEL SORULAR**

1. Cinsiyetiniz;	(1)Bay (2)Bayan
2. Yaşınız;	(1) 18–22 (3) 28–32 (5) 38-42 (7) 48-52 (2) 23–27 (4) 33-37 (6) 43-47 (8) 53 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz;	(1) Evli (2) Bekar (3) Boşanmış (4) Eşi Vefat E.
4. Uyuşunuz;	(1) T.C. Vatandaşı (2) Yabancı Uruklu
5. Eğitim Durumunuz;	(1) İlköğretim (2) Lise (3) Ön lisans (4) Lisans (5) Lisansüstü
6. Göreviniz;	(1) Genel Müdür (2) Genel Müd.Yard. (3) Departman Müd. (4) Departman Müd.Yard. (5) Departman Şefi (6) Görev Ünvanı Olan Çalışan (7) Görev Ünvanı Olmayan Çalışan
7. Kuruluşunuzdaki Çalışma Süreniz;	(1) 1 yıldan az (3) 6-10 yıl (5) 16 yıl ve üzeri (2) 1-5 yıl (4) 11-15 yıl
8. Kuruluşunuzdaki Çalışan Sayısı;	(1) 150-500 (2) 500-....
9. Kuruluşunuzun Yaşı;	(1) 1-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-....

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI ALGILAMA ÖLÇEĞİ**

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

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

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

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

	1	2	3	4	5
21. Kariyer danışmanlığı (mentorluk) , çalışanın kendini analiz etmesine, meslek ve kariyer hakkında bilgi sağlanmasına ve örgüt ile çalışanın birbirine uyumlaşmasını sağlar.					
22. Kariyer atölyeleri çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur.					
23. Kariyer geliştirme programları içinde eğitim, insanların işe girdikten sonra ilerleme ve gelişmelerine devam etmelerine yardımcı olur.					
24. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.					
25. İş zenginleştirme, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermektir.					
26. Kariyer rehberi, deneyimsiz çalışana, kariyer gelişiminde ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir.					
27. Kariyer fuarları, üniversite öğrencilerini ve mezunlarını örgütlerle yüz yüze buluşturmayı hedeflemektedir.					
28. Kariyer planlama testleri aday seçiminde kullanılan yazılı testler adayın yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin, ilgi ve tercihlerinin ortaya çıkarılıp değerlendirilmesinde kullanılmaktadır					
29. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır.					
30. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanların kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır.					