T.C.

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İktisat Anabilim Dalı

İktisat Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

GENÇ İŞSİZLİKLE MÜCADELEDE KARİYER MERKEZLERİNİN ROLÜ VE BİR KARİYER MERKEZİ MODELİ

Abdullatif TUNCAY

19921008

Danışman

Prof. Dr. Bahar BURTAN DOĞAN

Diyarbakır 2022

T.C.

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İktisat Anabilim Dalı

İktisat Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

GENÇ İŞSİZLİKLE MÜCADELEDE KARİYER MERKEZLERİNİN ROLÜ VE BİR KARİYER MERKEZİ MODELİ

Abdullatif TUNCAY

19921008

Danışman

Prof. Dr. Bahar BURTAN DOĞAN

Diyarbakır 2022

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum *"Genç İşsizlikle Mücadelede Kariyer Merkezlerinin Rolü ve Bir Kariyer Merkezi Modeli* " adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

…... /….. ./.....

Abdullatif TUNCAY

İmza

T.C.

DİCLE UNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

DİYARBAKIR

Abdullatif TUNCAYtarafından yapılan "Genç İşsizlikle Mücadelede Kariyer Merkezlerinin Rolü ve Bir Kariyer Merkezi Modeli" konulu bu çalışma, jürimiz tarafından İktisat Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesinin

Ünvanı	Adı Soyadı
Başkan:	Doç. Dr. Mehmet KAYA
Üye :	Prof.Dr. Bahar BURTAN DOĞAN
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Zeki AKBAKAY

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 25/01/2022

Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu onaylarım.

.../...../2022

Prof. Dr. Yılmaz DEMİRHAN

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

(MÜHÜR)

ÖN SÖZ

Günümüz Türkiye'sinde ve dünyasında genç işsizlik her geçen gün daha büyük bir sorun haline gelmektedir. Bu sorun ile mücadelede her ülke değişik yöntemler uygulamakta ve politikalar yürütmektedir. Ülkemizde son yıllarda genç işsizlikle mücadele kapsamında T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin de öneri ve yönlendirmeleriyle üniversitelerimizde Kariyer Merkezleri kurulmaya başlanmıştır. Bazı üniversitelerimizde köklü bir geçmişe sahip kariyer merkezlerinin var olmasına karşın birçok üniversitemizde kariyer merkezleri son iki üç yılda kurulmuştur. Buna istinaden tez çalışmamda ideal bir kariyer merkezi modeli nasıl olması gerektiği üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Genç İşsizlikle Mücadelede Kariyer Merkezlerinin Rolü ve Bir Kariyer Merkezi Modeli konusunu araştırdığımız bu çalışmanın hazırlanma aşamasında bilgi, görüş ve önerilerini benimle paylaşmaktan sakınmayan; tez yazım sürecinde yol göstericiliğini ve öğreticiliğini esirgemeyen kendisini rol model aldığım, değerli büyüğüm, danışmanım ve hocam olan Prof.Dr. Bahar BURTAN DOĞAN'a, çalışmayı tamamlarken; her anlamda beni destekleyen ve motive eden değerli kardeşim, mesai arkadaşım Uzm. Uğur KAVAL'a, akademik bir kariyer yapmam konusunda beni içtenlikle, sabır ve itina ile destekleyen, çok değerli eşim Şehnaz YILDIZ TUNCAY' a ve aileme teşekkürlerimi arz ederim.

Abdullatif TUNCAY

Diyarbakır-2022

ÖZET

Ülkeler giderek daha fazla büyüyen bir genç işsizliği sorunuyla karşı karşıyadır. Bugün hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, yerel yönetimler ve hükümetler istihdam olanaklarını artırmak konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. Yerleşik işgücü piyasasına 'yeni girecek' genç nüfusun piyasaya başarılı biçimde entegrasyonu ve dâhil edilmesi ülkelerin geleceğinde önemli bir potansiyeli avantaja dönüştürme işlevini de görecektir. Son yıllarda artan genç işsizliği oranları, genç istihdamı sorununun önemine dikkatleri çekmiştir. Bu çalışma kapsamında, üniversite kariyer merkezleri incelenmiş ve alanda farklı sektörlerden iş insanlarıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının görüşleri ve farklı sektörlerden toplanan veriler ışığında işlevsel bir kariyer merkezi modeli sunmaktır.

Karma yöntem araştırması olarak desenlenen bu çalışma kapsamında nicel veriler Google Formlar aracılığıyla online olarak paylaşılan anket aracılığıyla 137 kişiden, nitel veriler ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile 68 kişiden elde edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgulara bakıldığında, kariyer merkezlerinin farklı isimler altında faaliyet yürüttüğü, daha çok yönetmelik ve rektörlük yönergesine dayalı olarak kuruldukları, çoğunluğunun kuruluşunda bir model alınmadığı, merkezlerin çoğunda çalışan sayısının 5 veya daha az olduğu ve daha çok lisans mezunu çalışanların görev aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, katılımcılar kariyer merkezlerinin kolay ulaşılabilir olmasını, personelin nitelik ve nicelik olarak artırılmasını, paydaşlarla iletişimi, öğrenci kulüplerini sürece dahil etmeyi ve gerçekleştirilen etkinliklerin geribildirimlerini değerlendirmeyi önemli görmektedirler. Sektör temsilcileri, üniversitelerin AR-GE çalışmaları ve 21. Yüzyıl yeterliliklerine odaklanmalarını ve öğrencilerini nitelikli olarak mezun etmelerini beklemektedirler. Sektör temsilcileri kariyer merkezleri ile işbirliğine hazır olduklarını ifade etmişlerdir. Bulgular ışığında geliştirilen kariyer merkezi modelinde kariyer merkezi – İşletmeler/ Diğer Kurumlar – Öğrenci üçgeni esas alınmıştır. Modelde, kariyer merkezi ulaşılabilir, etkinlik–odaklı, işbirlikçi, donanımlı, nitelikli ve iletişime açık bir kurum olarak yapılandırılmıştır.

Genç işsizliği oranlarının azaltılmasına yönelik olarak, daha spesifik, öğrencilerin mesleki eğitim ve üniversite eğitimi sırasında alanında uzman kişiler tarafından özenle izlenecek kariyer geliştirme ve yönlendirme politikaların uygulanması gereksinim olarak sunulmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Genç işsizliği, kariyer merkezi, üniversite, kariyer merkezi modeli

ABSTRACT

Countries are currently facing a growing problem of youth unemployment. Today, local authorities and governments, in both developed and developing countries have difficulties in increasing employment opportunities. A successful integration and inclusion of the young population to join the established labor market will also serve to transform an important potential for the future of countries into an advantage. Youth unemployment rates increased in recent years have drawn attention to the importance of the youth employment problem. Within the scope of this study, university career centers were examined and interviews were held with business people from different sectors. The aim of the research is to present a functional career center model in the light of the opinions of university career center employees and the data collected from various sectors.

Within the scope of this study, designed as a mixed method research, quantitative data were obtained from 137 people through a questionnaire shared online via Google Forms, and qualitative data from 68 people using a semi-structured interview form developed by the researcher himself. Considering the findings of the research, it was observed that career centers operate under different names, they were established mostly on the basis of regulations and directives of the rectors, there were mostly no model taken during the establishment of the majority of the career centers, the number of employees in most centers is 5 or less, and that mostly bachelors were employed.

In addition, the participants consider that it is highly important to establish career centers as easily accessible buildings, to develop the quality and quantity of personnel, to communicate with stakeholders, to include student clubs into the process, and to evaluate the feedback collected regarding the activities carried out. Industry representatives expect universities to focus on R&D research, 21st century competencies and to graduate their students with high qualifications. Sector representatives additionally emphasized that they are ready to cooperate with career centers. The career center model developed in the light of the findings is based on the

Career center - Businesses / Other Institutions - Student triangle. In the model, the career center is structured as an accessible, activity-oriented, collaborative, well-equipped, qualified and communicative institution.

In order to reduce youth unemployment rates, it is presented as a requirement to implement more specific career development and orientation policies that will be followed carefully by experts in the field of students during their vocational education and university education.

Keywords

Youth unemployment, career center, university, career center model

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖN SÖZ ..... **I**
ÖZET ..... **II**
ABSTRACT ..... **IV**
İÇİNDEKİLER ..... **IV**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **X**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XII**
KISALTMALAR ..... **XIII**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **7**
1. İSTİHDAM ve GENÇ İŞSİZLİĞİ HAKKINDA 7
1.1. Genç İşsizliği Kavramı Üzerine 12
1.2. Genç İşsizliğinin Nedenleri Üzerine 13
1.3. Türkiye'de ve Avrupa Birliği'nde Genç İşsizliği 17
İKİNCİ BÖLÜM 22
2. KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI ve YÖNETİMİ 22
2.1. KARİYER KAVRAMI 22
2.1.1. Kariyer kavramının özelliklerine dair 24
2.1.2. Kariyerle ilgili bazı kavramlar 26
2.2. KARİYER KURAMLARI 31
2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 31
2.2.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı 33
2.2.3. Super'in Benlik Kuramı 34
2.2.4. Holland'ın Kişilik Kuramı 36
2.2.5. Savickas'ın kariyer yapılandırmcı kuramı 37

2.3. KARİYER GELİŞTİRME 39
2.3.1. Kariyer Geliştirme Araçları 40
2.3.1.1. Kariyer haritaları 41
2.3.1.2. Kariyer danışmanlığı 41
2.3.1.3. Mentörlük 42
2.3.1.4. İş zenginleştirme 42
2.3.1.5. Kariyer planlama merkezi 42
2.4. ÜNİVERSİTE KARİYER MERKEZLERİ 43
2.4.1. Türkiye'deki Üniversitelerde Kariyer Planlama Merkezleri 47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 57
3. LİTERATÜR TARAMASI 57
3.1. Yurtiçi araştırmalar 57
3.2. Yurtdışı araştırmalar 61
GENÇ İŞSİZLİKLE MÜCADELEDE KARİYER MERKEZLERİNİN ROLÜ ve BİR KARİYER MERKEZİ MODELİ 63
3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi 63
3.4. Araştırmanın Yöntemi 64
3.4.1. Araştırma Modeli 64
3.4.2. Evren ve Örneklem 66
3.4.3. Veri Toplama Araçları 70
3.4.4. Verilerin Analizi 71
3.5. Bulgular 72
3.5.1. Kariyer Merkezlerinin Kuruluş Yıllarına İlişkin Bulgular 72
3.5.2. Kariyer Merkezlerinin İsimlendirilmesine İlişkin Bulgular 73
3.5.3. Kariyer Merkezlerinin Yönetmeliği ya da Yönergesi Bulunup Bulunmamasına İlişkin Bulgular 76

3.5.4. Kariyer Merkezlerinin Kuruluşu Aşamasında Herhangi Bir Kurumu Model Alıp Almamasına İlişkin Bulgular 77

3.5.5. Kariyer Merkezlerinin Toplam Çalışan Sayısına İlişkin Bulgular..... 80

3.5.6. Kariyer Merkezlerinin Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular. 82

3.5.7. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının Görev Yaptıkları Kariyer Merkezindeki Görev/Deneyim Sürelerine İlişkin Bulgular..... 84

3.5.8. Kariyer Merkezlerinin İletişimde Kullandıkları Araçlar/Ağlara İlişkin Bulgular. 86

3.5.9. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Çalışma Ortamına' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular 88

3.5.10. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Çalışanların Nicelik ve Niteliğine' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular 90

3.5.11. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Etkinliklere' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular 92

3.5.12. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Paydaşlarla İletişim ve Koordinasyona' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular..... 95

3.5.13. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Sunulan Hizmetlere' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular 97

3.5.14. İş Dünyasının Üniversitelerden Beklentilerine Dair Görüşler 100

3.5.15. İş Dünyasının Kariyer Merkezi Çalışmalarına Dair Görüşleri..... 104

3.5.16. İş Dünyasının İş Başvurusu Yapan Yeni Mezunlardan Beklentilerime Dair Görüşleri 113

3.5.17. İş Dünyasına Nitelikli İşgücü Kazandırmada Kariyer Merkezlerinin Rolüne Dair Görüşler..... 121

3.5.18. İyi Bir Kariyer Merkezinin Neler Yapması Gerektiğine İlişkin Görüşler…. ..... .123

3.5.19. Bulgulardan hareketle: Bir Kariyer Merkezi Modeli 125

4. SONUÇ ve ÖNERİLER 131
4.1. Sonuçlar 131
4.2. Öneriler 135
KAYNAKÇA 138
EKLER 147
EK 1. Etik Kurul İzni 148
EK 2. Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketi 150
EK 3 - Özel Sektör ile Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları 154

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Genç İşsizliği Sebeplerine İki Boyutlu Bir Yaklaşım 16
Tablo 2. Türkiye'de genç işsizlik oranları (Ocak 2021- Ağustos 2021) 18
Tablo 3. Türkiye'de ve Avrupa Birliği'nde genç işsizlik oranları (2011- 2020) 19
Tablo 4. Araştırmanın nicel kısmı örneklemine ilişkin bulgular 66
Tablo 5. Nitel araştırma çalışma grubuna ilişkin betimsel bulgular 67
Tablo 6. Üniversite kariyer merkezlerinin isimlendirilmesine ilişkin bulgular 74
Tablo 7. Üniversite kariyer merkezlerinin yönetmeliği ya da yönergesi bulunup bulunmamasına ilişkin bulgular 76
Tablo 8. Üniversite kariyer merkezlerinin kuruluşu aşamasında herhangi bir kurumu model alıp almamasına ilişkin bulgular 78
Tablo 9. Üniversite kariyer merkezlerinin kuruluşu aşamasında model alıp aldıkları kurumlara / merkezlere ilişkin bulgular 79
Tablo 10. Üniversite kariyer merkezlerinin toplam çalışan sayısına ilişkin bulgular 81
Tablo 11. Üniversite kariyer merkezlerinin çalışanlarının eğitim durumlarına ilişkin bulgular 83
Tablo 12. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının görev yaptıkları kariyer merkezindeki görev/deneyim sürelerine ilişkin bulgular 85
Tablo 13. Üniversite kariyer merkezlerinin iletişimde kullandıkları araçlara/ağlara ilişkin bulgular 86
Tablo 14. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının 'Çalışma ortamına' ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular 88
Tablo 15. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının 'Çalışanların Nicelik ve Niteliğine' ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular 90
Tablo 16. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının 'Etkinliklere' ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular 93
Tablo 17. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının 'Paydaşlarla İletişim ve Koordinasyona' ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular 96

Tablo 18. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının 'Sunulan Hizmetlere' ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular 98
Tablo 19. İş dünyasının Üniversitelerden beklentilerine Dair Görüşler 100
Tablo 20. İş dünyasının Üniversite Kariyer Merkezi Çalışmalarına Dair Görüşleri 105
Tablo 21. İş dünyasının Üniversite Kariyer Merkezi Özel Sektör Entegrasyonu ve İletişimine Dair Görüşleri 106
Tablo 22. İş Dünyasının Üniversite- Sanayi İşbirliğinde Kariyer Merkezinin Rolüne Dair Görüşleri..... 110
Tablo 23. İş Başvurusu Yapan Yeni Mezunlardan Beklentiler..... 114
Tablo 24. Staj Konusunda Kariyer Merkezi İle İşbirliğine Dair Görüşler..... 117
Tablo 25. Kariyer Merkezinin İş Birliğiyle Üniversite Öğrenci ve Yeni Mezunlarına Yönelik Mesleki Eğitimlerin Düzenlenmesine Dair Görüşler 119
Tablo 26. İş Dünyasına Nitelikli İşgücü Kazandırmada Kariyer Merkezleri Daha Aktif Olmalı mıdır?..... 121
Tablo 27. İyi bir kariyer merkezi neler yapmalıdır? 124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. 2014- 2019 yılları arası dönemde Türkiye'de gen işsizlik oranları 18
Şekil 2. AB ve Avro Bölgesi Genç işsizlik oranları 20
Şekil 3. Kariyer oluşturan sekiz unsur 25
Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı. Maslow'dan (1987:35 – 58) üretilmiştir. 31
Şekil 5. Herzberg Çift Etmen Kuramı 34
Şekil 6. Holland Kişilik Tipleri ve Özellikleri 37
Şekil 7. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı tarafından yürütülen kariyer projeleri 51
Şekil 8. Açımlayıcı sıralı desen prototip modeli (Creswell ve Plano Clark, 2015:78) 65
Şekil 9. Üniversite kariyer merkezlerinin kuruluş yıllarına ilişkin bulgular 73
Şekil 10. Bulgulara dayalı 'Bir Kariyer Merkezi Modeli' 126

KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

İŞKUR: Türkiye İş Kurumu

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

CBİKO: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı

AB: Avrupa Birliği

YÖK: Yükseköğretim Kurulu

GİRİŞ

Toplumsal yaşam, değişken ve gelişmeye açık bir etkileşim alanıdır. Bu alanda yaşanacak değişimler, ortaya konulacak ürünler veya uygulamalar yeni ve adapte olmayı gerektirecek durumları deneyimlemeyi de zorunlu kılmaktadır. İş yaşantısı penceresinden bakıldığında değişim hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek ve amaçlara dönük ilerlemeyi mümkün kılabilmek "örgütlerin sahip olduğu en değerli hazine" olan insan kaynağını optimal biçimde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, uyumlu, beklentileri karşılanmış ve motivasyonu yüksek bir işgücü oluşturmakla mümkündür (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:42).

Günümüz iş yaşantısı karmaşık, emek-yoğun ve değişken bir nitelik ortaya koymaktadır. Geleneksel bakış açısından ve iş yaşantısından farklı olarak, bugün kariyer 'sınırları olmayan ve sık sık değişen" (Noe, 2020:399) bir kavramdır. Geçmişte bir kurumda işe başlamak ve o kurum içinde emekliye ayrılmak daha yaygın bir durumken, günümüzde aynı iş dalında farklı işverenlerle çalışmak (işyeri değiştirmek) ve hatta başka işlerde çalışmak tercih edilebilmektedir. Bireylerin temel gereksinimlerini karşılayan, kişisel hedeflerine ve beklentilerine uyumlu bir işletmede çalışmak, onun içerisinde etkinliklerde rol almak hem çalışanların memnuniyetini artıracak hem de verimliliği ve ilgili iş dalındaki etkinliğini yükseltecek bir atmosfer oluşturacaktır.

Bireyler, öncelikli olarak iş yaşamıyla –şimdiki veya gelecek zamandaki– ilgili olarak danışmanlık hizmeti sunan ve alanda uzman kişilerin görüşlerini dinlemek, desteklerini almak ve konular hakkında tartışmak için uygun olan noktaları belirlediklerinde kariyer danışmanlığına başvururlar. Bu danışmanlık merkezi, çalışılan işyerinde bir bölüm tarafından sunulabileceği gibi farklı veya bağımsız/özel danışmanlık şirketleri tarafından da sunulabilir bir hizmet olabilir. Bununla birlikte, kariyerle ilgili bir konuya en iyi ve uygun düşecek bir çözüm sunmak için, danışanların kariyer sorunlarını bir bütün olarak yaşamları bağlamında incelemelerinin daha yararlı ve daha doğru bir başlangıç olacağı ifade edilmektedir (Nathan ve Hill, 2006:13).

Kariyer danışmanlığına farklı nedenlerle gereksinim duyulabilir (Nathan ve Hill, 2006:13):

- Daha ilginç bir iş arayışı, iş dışındaki bir yaşam evresinin veya olayın bir yansıması ve sonucu olabilir. Sorunlar birbiriyle bağlantılı olabilir; örneğin, evdeki sıkıntılar, evlilik durumundaki değişiklikler veya işyerindeki durağanlık ve memnuniyetsizlikler bu arayışa yöneltmiş olabilir.).
- Uzun süredir devam eden bir durum 'tahammül edilemez' bir hal almış olabilir Örnek olarak, işyerindeki mesai arkadaşlarıyla yaşanan çatışma durumları, yönetsel haksızlıklar algısı veya kısıtlamalar akla gelebilir.
- Kariyerde ilerleme ve kendini mesleki anlamda geliştirme fırsatlarının eksikliği, çalışanları yeni seçeneklere yöneltiyor olabilir.
- 'Şirket politikasına' yönelik öfke, kırgınlık veya muhalefet düşüncesi örneğin genel bir hoşnutsuzluğu yansıtabilir.
- İş içeriğinden, rol ve sorumluluklardan veya kariyer başarısından duyulan memnuniyetsizlik, daha derin bir özgüven eksikliğini gizleyebilir.

Hali hazırda bir meslek sahibi olmuş ve bir kurumda/işletmede çalışmakta olan kişiler için söz konusu olabilecek bu başlıkların ve maddelerin yanı sıra, üniversite ve/veya lisansüstü öğrenimlerine devam etmekte olan öğrencileri için de belli ölçüde kariyer danışmanlık hizmeti gereksinimi söz konusu olmaktadır.

Mezuniyet sonrası atılacakları iş yaşamı, nispeten bilinmeyen iş dünyası veya daha fazla çalışma olanakları, gençleri beklemekte ve belli endişeler doğurmaktadır (Nathan ve Hill, 2006:17): 'Okul da bitti, şimdi ne yapacağım?', 'Okulumu bitirdikten sonra çalışmak için ne gibi seçeneklere sahibim?', 'İş dünyasına hazırlanmamda ne gibi katkılara ihtiyacım var?' ve 'Sırada ne var?' gibi sorular onları ihtiyaç duydukları bilgi, deneyim ve destek hizmetleri alabilecekleri kişilere veya kurumlara yönlendirmektedir. Programlar, öğretim programları ve mekânsal olarak daha biçimsel bir özellik gösteren okul yaşamından rekabete açık, oldukça

hızlı değişebilen ve daha az yapılandırılmış çalışma hayatına atılırken kariyer danışma merkezleri önemli başvuru noktaları olarak rol üstlenmektedir. Gençler açısından, kariyer merkezleri ailelerinden ve akranlarından gelen etkileri doğru yorumlamada gençlere rehberlik sunacak, onlara kendi geleceklerine uzanmada ve kimliklerini oluşturmada yol gösterecektir.

Üniversite kariyer merkezleri, üniversite eğitimi almak için başvurdukları sınavlarda başarılı olarak tercih ettikleri üniversite kampüslerinde gençlerin kariyer yönelimleri ve kariyer gelişimlerinde ilk başvuru alanlarından biri olarak önemli işlevler yerine getirmektedir. Gerek üniversiteye yeni başlayanların uyum sürecinde, gerekse sonraki sınıflarda okuyan öğrencilerin kariyer fırsatları arayışında ve gerekse de mezun olma aşamasında staj, uygulama, yurtdışı fırsatları ve projeler aşamasında desteğe ihtiyaç duyulduğunda öğrencilerin hizmet alabilecekleri merkezler olarak düşünülmüş ve oluşturulmuş bu merkezlerde gerçekleştirilen etkinlikler ve destekleyici bilgi sunumları/paylaşımları üniversite eğitimini destekleyici ve gençleri iş yaşamına hazırlayıcı rolünü de yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

Teknolojik ve bilimsel ilerlemenin baş döndürücü bir hızda değiştiği ve toplumu dönüştürdüğü günümüz dünyasında teknolojiyle birlikte yaşam tarzları, iş ve üretim alanları ile meslekler de hızlı bir değişim sürecinden geçmektedirler. Bu değişim ve başkalaşım etkisi şüphesiz yükseköğretim kurumlarını ve onların çalışma biçimlerini de etkilemektedir. Niles & Harris-Bowlsbey (2013), günümüz yükseköğretim öğrencilerinin daha önceki nesillerle kıyaslandığında sahip oldukları bireysel nitelikler, teknolojik bilgi altyapısı, gelişim seviyeleri ve kariyer beklentileri ve hayalleri dikkate alındığında çok farklı olduklarını iddia etmişlerdir.

Üniversitelerin temel işlevleri, bilimsel bilgiyi üretmek ve yaymaktır (Özden, 2015). Bu çerçevede üniversiteler bilimsel araştırmalar yapar, üretilen bilgiyi bilimsel yayınlar ve eğitim-öğretim yoluyla paylaşarak toplumda öncü bir rol oynarlar. Üniversiteler bir yandan bilim odaklı araştırmalar yaparken, topluma hizmet etmeyi de önemser. Bilimsel gelişmeler hakkında topluma bilgi vermek, toplumu her konuda bilgilendirmek, işgücü potansiyelini desteklemek gibi farklı uygulamalar da topluma hizmet araçları olarak düşünülebilir. Aslına bakılırsa, üniversitelerin öğrencileri iş hayatına hazırlamak gibi bir sorumluluğunun olup

olmadığı tartışılan konulardan biridir. Toplumdaki beklentiye bakıldığında, üniversiteler sonrasında iş hayatının başladığı ve mezunların 'hayata atıldıkları' söylenebilir.

Türkiye'de yükseköğretim sistemi içinde kamu üniversiteleri yanında vakıf üniversitelerinin de hızla artması, yükseköğretim sistemini yeni bir rekabet ortamına bırakmıştır. Bu rekabet, kamu üniversiteleriyle vakıf üniversiteleri karşılaştırıldığında, hem üniversiteye girecek öğrencilere seçenek sunma yönünde hem de kaliteyi artırıcı bir ortam oluşturma yönünde olmuştur (Cevher, 2015). Rekabetin açıkça hissedildiği yükseköğretimde, öğrencilerin iş dünyasının ihtiyaç, potansiyel ve beklentilerine göre yetiştirilmesi gerekliliği önem kazanmıştır. Öğrencilerin mezuniyetleri sonrasında iş bulmaları ve istihdamının önemli hale gelmesi, bu kitlenin yeni beklentilerden ve ihtiyaçlardan haberdar edilmesine neden olmuştur. Bu süreçte öğrencilerin kariyerleri ile ilgili yönlendirilmesi, bilgilendirilmeleri ve iş-üniversite ortaklıklarıyla kariyer planlamaları konusunda yardım almaları da gündeme gelen diğer konular arasındadır.

Ülkeler kendi geleceklerinin teminat ve sağlığı açısından yükseköğretime önem vermekte ve toplumsal gereksinimleri de esas alarak Uygulama ve Araştırma merkezleri, Meslek Yüksekokulları, proje birimleri, mezun birimleri gibi farklı alanlara odaklanan birimler oluşturmakta ve etkinlikler yürütmektedirler. Bu açıdan ilk örneklerinin Amerika ve Avrupa ülkelerinde görüldüğü gibi, üniversitelerin mezunlarının istihdam edilebilirliklerini arttırmak ve lisans ve önlisans öğrencilerin kariyer gelişimlerini desteklemek maksadıyla kariyer merkezleri kurmuşlardır.

Ülkemizde yapılan akademik çalışmalarda Üniversite Kariyer Merkezlerinin ilk örneği olarak Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin (ODTÜ) "İş Bulma Bürosu" isimli birimi gösterilmekte ve farklı araştırmalarda kuruluş yılı 1980 olarak ifade edilmektedir (Pişkin ve Ersoy Kart, 2019:276). Kariyer merkezlerini ülke genelinde yaygınlaşma ve yaygınlaştırılma süreci ise ancak, 2018 yılında 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı'nın (CBİKO) kurulması ile mümkün olmuştur. Ülkemizde üniversitelerin birimleri olarak kariyer merkezleri, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığının (CBİKO) oluşturulmasının öncesinde, rektörlüklere

bağlı birimler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri (UYG-AR) ya da Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı / Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı gibi rektörlük birimlerine bağlı alt birimler olarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir (Gülmez, 2021:23).

Yeni fikirlerin, yenilikçi uygulamaların ve girişimlerin dinamik, araştırmacı ve vizyoner bir yapıda gelişebileceği göz önüne alındığında, genç nüfusun ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkileyeceği öngörülebilir bir durumdur (Altuntaş, 2019:5). Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, genç nüfus oranı yüksek ülkelerin diğer ülkelere nazaran avantajlı oldukları düşünülebilir; çünkü gelecek bugünün gençlerinin çabalarıyla ve etkinlikleriyle şekillenecektir. Genç nüfus potansiyellerini ekonomik bir güce çevirmek ve avantaj yakalamak, gençlerin belirli bir işte istihdam edilmeleri ile mümkündür (Günaydın ve Çetin, 2015:8: Akt: Altuntaş, 2019).

'Genç' olarak kabul edilen 15 – 24 yaş grubu içindeki eğitime katılma oranının artması, yeni işlerin oluşturulması, tecrübe eksikliği, gençlerin nitelik ve kabiliyetlerinin işgücü piyasasının ihtiyaçlarına cevap verememesi gibi durumlar da diğer sebepler arasında gösterilebilir. Bu bağlamda özellikle tecrübe eksikliği ve bundan kaynaklı olarak iş sahibinde oluşan çekinceler ve şüphe algısı gençlerin iş bulma oranını azaltmaktadır. Özellikle işgücü piyasasına ilk defa atılmaya hazırlanan bir gencin düzgün iş fırsatlarından yararlanamaması, onun geleceğe dönük olarak kafasında oluşturduğu çalışma hayatına ilişkin umutları en asgari seviyeye indirecek ve aslında olmaması gereken ancak mecburen katlanması gereken bir davranış modeli içerisine girmesine neden olacaktır.

Türkiye, genç nüfusun toplam nüfus içerisindeki oranı dikkate alındığında, dünyada çok az ülkenin sahip olduğu önemli bir potansiyele sahip ülkelerden biridir. Bu yönüyle bakıldığında, genç nüfusun istihdama dahil edilmesi, ekonomik etkinliklerin niteliği ve niceliğinin artması ve sosyal refah düzeyinin yukarı seviyelere çıkarılması açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte uzun zamandır genç işsizliği oranları istenen seviyelere gelmemiştir.

Genç işsizliği, ülkelerin öncelikli mücadele ve geliştirme alanı olarak düşünüldüğünde, karar vericilerin, sektör temsilcilerinin, ailelerin ve eğitim kurumlarının birlikte hareket etmelerinin daha doğru bir yaklaşım olacağı ifade edilmelidir. Farklı ülkelerdeki genç işsizliği mücadele ve azaltma politikalarının da

takip edilmesi ve değerlendirilerek ‘ülkemiz şartlarında uygulanabilirliği’ konusunda fikir alışverişinde bulunulması da katkı verici ve ufuk açıcı bir strateji olabilir.

Bu tez çalışması toplam üç bölüm ile sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır. Birinci bölüm İstihdam ve Genç İşsizliği başlığı altında genel olarak iş gücü, istihdam, işsizlik, işsizlik türleri ve genç işsizliği anlatılmıştır. İkinci bölümde kariyer kavramı, kapsamı ve yönetimi hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölüm de ilgili tez konusu hakkında literatür taraması yapılarak, kariyer merkezlerinin rolü, bir kariyer merkezi modeli çalışmasının amacı, önemi, yöntemi ve bulgular hakkında bilgilere yer verilerek sonuç ve öneriler ile tez çalışması tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İSTİHDAM ve GENÇ İŞSİZLİĞİ HAKKINDA

Bir ekonomik kuram ve düşünme ekolü olarak liberalizm, ekonomik yaşantı ve etkinliklerle ilgili olarak serbestiyetçi bir yaklaşım ve değerlendirme biçimi olarak düşünülebilir. Klasik iktisat ekolünden, Smith'in ifadesiyle "görünmeyen bir el" tarafından örgütlenen ve dengelenen doğal bir uyumun var olduğunu ileri süren son derece iyimser bir dünya görüşü olarak, bu ekole göre, devletin ekonomik hayata müdahalesi *bireysel özgürlüğe dayanan doğal uyumu bozarak*, toplumsal anlaşmazlıklara ortam hazırlayacaktır (Basmacı, 2011: 5). Özelleştirme politikaları ve uygulamaları, ücret politikaları, vergi oranları, kamu-özel işbirlikleri, kamu kurumlarına işgören alımında izlenen politikalar ve tercihler, işgörenlerin sosyal haklarını ilgilendiren kararlar bu bağlamda, devletin ekonomik yaşamda müdahale alanları olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda insanların iş bulma veya iş için harcadıkları emeğin karşılığını doğru ve adil bir biçimde alabilmeleri açısından devlet yönetimleri de özenli hareket etmelidir.

İnsanlar doğumlarından hemen sonra 'tüketmeye' başlarlar, bu onların ilk ekonomik etkinlik çabasıdır aynı zamanda (Eğilmez, 2021). Tüketimin, *'kaynak tedariğine'* bağlı bir etkinlik olduğu düşünüldüğünde, çalışmak veya bir iş sahibi olmak para kazanmanın aracısı rolünü üstlenmektedir. İş, insan yaşantısının temel etkinliği olarak ömrümüzün büyük kısmını doldurmaktadır. İş bulmak ve işte süreklilik kazanmak bu yönüyle yaşamın destekleyici bir direği olarak ele alınabilir. İş sahibi olma karşılığı olarak kullanılan 'istihdam' ve işsizlik oranları, bu açıdan, temel bir yönetim boyutu olarak düşünülmelidir.

Bu bağlamda, işsiz kimdir? 'İşsiz' tanımının yapılması konunun kuramsal ve pratik çerçevesinin anlaşılmasında yararlı olacaktır. Türkiye'de istatistikî çalışmaların sürekli ve düzenli biçimde yürütüldüğü bir devlet kurumu olarak TÜİK'in tanımına bakıldığında (TÜİK, Ocak 2021):

İşsiz: *Referans dönemi içinde istihdam halinde olmayan kişilerden iş aramak için son dört hafta içinde aktif iş arama kanallarından en az birini kullanmış ve 2 hafta içinde işbaşı yapabilecek durumda olan kurumsal olmayan çalışma çağındaki tüm kişiler işsiz nüfusa dâhildir.*

Aktif iş arama kanalları şunlardır:

- *Doğrudan bir işverene başvurma*
- *Eşe, dosta ricada bulunma*
- *İŞKUR'a başvurma*
- *Özel istihdam ofislerine başvurma*
- *Gazete, dergi, internet aracılığıyla iş arama*
- *Gazeteye iş ilanı verme veya cevaplama*
- *Online CV paylaşma veya güncelleme*
- *Sözlü ya da yazılı iş sınavına/mülakata girme*
- *Kendi işini kurmak için hazırlıklar yapma*

O'Higgins (2001) de, benzer bir şekilde, alanyazında ve farklı ülkelerdeki işsiz tanımlarını değerlendirmektedir. ILO'nun standartlaşmış ve yaygın tanımlamasında işsiz "…kısa referans döneminde [*genellikle bir önceki hafta veya bir önceki gün içerisinde*]; bir saatten fazla çalışmamış, çalışmaya hazır ve iş arayan kimsedir." Ancak, bir kimseyi "bir saat" çalışılmış olsa bile, iş sahibi olarak tanımlamak ne derece doğrudur? İşin sürekli veya belli bir süre devam etmesi bu tanımlamada daha uygun bir sosyolojik bakış olabilir. Çünkü sürekli ve uzun süreli bir iş, hem bireysel hem de ailesel geçim çabasının önemli bir ayağıdır.

Küreselleşme, ekonomik ve sosyal politikalar politikalar, hızlı teknolojik ilerlemeler ve uygulamaların toplumsal yaşama olan yansımalarına bakıldığında, işsizlik, tüm dünyada –gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler genelinde– en önemli sosyo-ekonomik sorunu olmayı sürdürmekte ve özellikle toplumun geleceğini şekillendirecek ve belirleyecek genç nüfus arasında giderek daha fazla büyümekte ve öne çıkmaktadır. Günümüzde yüksek genç işsizliği ülkelerin temel ekonomik sorunlarından biridir (Altuntaş, 2019:vi). Bu nedenle genç işsizliği konusu son

yıllarda dikkatleri üzerine çekmiş ve bu konuyla ilgili alınyazındaki araştırma sayısı çoğalmıştır.

Günümüzde işsizliğin boyutları ve sayısal durumunun ortaya konulmasında küreselleşme, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin genişleyen etki alanları, nüfus artış oranları, suç oranları ve üretim dağılımları yanında çalışanların / işgören adaylarının ehil olma düzeyindeki yetersizlikler, iş dünyasının taleplerini karşılamada yetersiz veya etkisiz kalan eğitim politikaları, kurumsal / yönetimsel yapı, kamu istihdam kurumlarının yetersizlikleri, artan girdi maliyetleri gibi çevresel faktörler öne çıkmaktadır (Kara ve Duruel, 2009; Akt: Basmacı, 2011:11). Bu anlamda işsizliğin, özelde genç işsizliğinin, yeniden yorumlanabilmesi, nedenlerinin ortaya bilimsel verilerin desteğiyle konulabilmesi ve politika yapıcılara öneriler olarak sunulması önem arz etmektedir. Bu araştırma, genç işsizliği sorunuyla mücadelede yükseköğretim kurumlarında oluşturulan kariyer merkezlerinin rolü üzerinde durmakta ve alandan elde edilen veriler ışığında üniversite kariyer merkezleri için bir model önermektedir. Hem kariyer merkezleri çalışanlarının hem de farklı sektörlerden işyeri sahiplerinin görüşlerinin incelendiği bu çalışmada ulaşılacak verilerin üniversiteler ve kariyer üzerine çalışmaları olan diğer kurumların karar süreçlerinde verimli bir veri tabanı oluşturacağı düşünülmektedir.

İş Gücü; Bir ülkedeki kurumsal olmayan sivil nüfusun çalışanlar ve işsizler toplamından oluşan kısmı işgücü olarak ifade edilmektedir (Ünsal, 2007: 87).

İşsizlik Kavramı; İşsizlik kavramı iktisadi bir terim olarak, tam istihdam ile fiili (gerçekleşen) istihdam arasında oluşan boşluğu anlatmaktadır. Bu anlamda işsizlik, bir ülke ekonomisinde tam istihdam düzeyinin sağlanamadığı eksik istihdam düzeyinde ortaya çıkmakta ve dar anlamda eksik istihdam kavramına karşılık gelmektedir (Düğer, 1996: 417). Bir ülkede çalışma gücüne ve çalışma isteğine sahip olup da, cari ücret düzeyinde çalışarak bir gelir elde etmeye razı olduğu halde iş bulamayan kimse işsiz olarak nitelendirilmektedir. (Özgüven, 1997: 401, 402)

İşsizliğin Türleri; İşsizlik, birçok farklı ülke ekonomilerinde farklı nedenlerle ortaya çıkan ve farklı özellikler gösteren iktisadi bir sorundur. Bu bakımdan ortaya çıkış nedeni ve özellikleri bakımından işsizliğin çeşitli türlerinden bahsedebiliriz. Bunları friksiyonel, demografik, iradi, gayri iradi, yapısal, açık, gizli, teknolojik,

mevsimlik, konjonktürel ve doğal işsizlik gibi başlıklar altında toplamak mümkündür.

Friksiyonel İşsizlik; İşgücüne yeni dahil olan iş arayanların, eski işinden daha iyi bir bulmak için mevcut işinden ayrılmış bireylerin ve bazı şirketlerin iyi olamayan yönetimi sonucunda iflas etmeleri ile işini kaybedenlerin geçici olarak işsiz kalmaları ile ortaya çıkan işsizlik türüne friksiyonel işsizlik denilmektedir. Bu işsizlik türünde işsiz olan çalışanlar, o anda iş aradıklarından dolayı geçici olarak işsiz kalmaktadırlar. Bu türden işsizler, er ya da geç iş bulacaklardır ama bu durum belli bir zaman gerektirecektir (Ertek, 2009: 327, 328).

Konjonktürel İşsizlik; Piyasa ekonomilerinde iktisadi faaliyetlerin çoğu zaman yoğunlaşarak ve kimi kez durağanlaşarak dalgalı bir seyir izlediği görülmektedir. Bu dalgalı sürece ekonomik konjonktür denilmektedir. Konjonktürel işsizliğe de, ekonomik aktivitelerin durağan hale geldiği zamanlarda meydana gelen, bu faaliyetlerin daha sonra canlanmasıyla azalan veya bir çözüm ile neticelenen kalıcı olmayan bir işsizlik çeşididir.(Uzunoğlu ve Sönmezler, 2011: 123).

İradi İşsizlik; Bir ülke ekonomisinde, cari veya yasal olarak düzenlenmiş ücret seviyesinde ya da hali hazırda var olan çalışma şartlarında çalışmak istemeyenlerin ortaya çıkardığı işsizlik türüne iradi işsizlik adı verilmektedir. Bu işsizlikte, daha yüksek ücret seviyesi ya da daha iyi çalışma koşulları arayan bireyin, bilerek ya da isteyerek kendi iradesiyle işsiz kalmaktadır (Özgüven, 1997: 402).

Gayri İradi İşsizlik; Herhangi bir ülke ekonomisinde, cari ücret seviyesinde ve mevcut çalışma şartlarında çalışmak istediği halde, iş bulamayanların var olması halinde meydana gelen işsizlik gayri iradi işsizlik olarak tanımlanabilmektedir. (Dinler, 2008: 237).

Yapısal İşsizlik; Herhangi bir ülke ekonomisindeki işgücünün yapısal özellikleri ile şirketlerin emek talebinin yapısal özellikleri arasındaki farklılıklar nedeniyle meydana gelen işsizliğe yapısal işsizlik denir. Bu işsizliğe sebep olan etmenler, genel olarak emek piyasasında emek arz eden işsiz bireylerin, farklı özelliklerinin, emek talep eden şirketler tarafından aranan mesleki tecrübe, kabiliyet, coğrafi yer gibi öznel nitelikteki özelliklere uygun olmamasından kaynaklanıyor. Bu

işsizlik çeşidinde, emek talebinde bir açık olmasına rağmen, emek piyasasında bu talebi giderecek kalifiyeli işçi bulunamamaktadır. (Ardıç, 2010: 180, 181).

Açık İşsizlik; Ekonomilerde belli bir zaman diliminde var olan işgücünün bir bölümü iş aramasına rağmen iş bulamayıp atıl olarak kalma durumlarına açık işsizlik denilmektedir.(Düğer, 1996: 417). Bu nedenle, bir ülke ekonomisinde iş arayanların varlığı durumunda söz konusu olan işsizlik, açık işsizlik diye adlandırılmaktadır. Böylelikle ülke ekonomilerinde işsizlik oranı hesaplanırken, o ekonomideki iş aramakta olan bireylerin sayısı, yani açık işsizler, temel alınarak hesaplanmaktadır (Dinler, 2008: 237).

Gizli İşsizlik; Her hangi bir ülkenin ekonomisinde çalışır göründüğü halde toplam üretime hiçbir katkı sunmayan bireylerin meydana getirdiği işsizlik çeşidine gizli işsizlik denilmektedir. Gizli işsizlik genel olarak verimliliğin ve ücretlerin düşük olduğu ülkelerde kendini göstermektedir. Bu ekonomilerde bir işgücünün yapabileceği iş için iki ya da daha fazla işgücü çalıştırılmaktadır. Böylece gizli işsizlik ortaya çıkmaktadır. Gizli işsizlik olması durumunda ise, gizli işsiz bulunan işgücünün marjinal verimliliği sıfırdır. Bu nedenle gizli işsiz işten çıkarılsa dahi üretim düşmemektedir (Ülgen, 2010: 262).

Teknolojik İşsizlik; Ekonomideki üretim tekniklerinde, insan gücü yerine makine ve teknoloji ikame edilmesi ya da daha verimli ve yeni üretim tekniklerinin kullanılmaya başlaması nedeniyle oluşan işsizlik, teknolojik işsizlik olarak adlandırılmaktadır. Teknoloji alanında meydana gelen değişmeler ve gelişmeler, insan gücüne dayalı tarım, sanayi ve hizmetler sektöründe kimi çalışanların istihdam edilmesini gereksiz hale getirebilmektedir. Örneğin, otomotiv sektöründe imalat teknolojisinin gelişmesi ile birlikte, emeğe dayalı üretimin yerini makinenin alması, üretimi daha verimli hale getirmekte, buna karşın istihdam seviyesinin düşmesine neden olmaktadır (Ardıç, 2010:182).

Mevsimlik İşsizlik; Ekonomideki bazı sektörlerde, mal ve hizmet arzı ya da talebinde mevsimlik dalgalanmalara bağlı olarak emek talebinin daralması sonucunda işsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu işsizliğe mevsimlik işsizlik denilmektedir. Örneğin tarım ve inşaat gibi sektörlerde kış mevsiminde üretimin daralmasına ve turizm sektöründe mevsimlere göre turizm hizmetlerine talebin düşmesine bağlı

olarak emek talebi azalmaktadır. Böylece mevsimler nedeniyle emek talebinin azalması neticesinde bu sektörlerde çalışanların bir kısmının işsiz kalması ile mevsimlik işsizlik görülmektedir (Akyıldız vd., 2013: 316).

Demografik İşsizlik; Bir ülkede nüfus artışı devam ederken ekonomik büyümenin yavaşlaması veya kadın nüfusunun daha fazla oranda işgücüne katılması gibi gelişmeler sonucunda ortaya çıkan işsizlik demografik işsizlik olarak ifade edilmektedir (Paya, 1997: 30).

Doğal İşsizlik; Bir ülkede geçerli olan ücret düzeyinde çalışmak isteyen herkesin iş bulabilmesi, ekonomiler için hedeflenen bir durumdur. İktisatçılar böyle bir durum için tam istihdam deyimini kullanmaktadırlar. Tam istihdam ise, işgücüne dâhil herkesin iş bulabildiği yada ekonomide işsiz hiç kimsenin olmadığı anlamına gelmemektedir. Zira friksiyonel işsizlerin sayısını sıfıra indirmek mümkün değildir. Ancak bunların varlığı genelde ekonomide tam istihdamın sağlanmasına bir engel oluşturmamaktadır (Uzunoğlu ve Sönmezler, 2011: 124).

1.1. Genç İşsizliği Kavramı Üzerine

Hayat, yaşamda farklı dönemleri bir bütün olarak ele alınmasıdır. Bu dönemlerden birisi de gençlik dönemidir. Bununla birlikte ‘gençlik’ tanımının hangi yaş aralığındaki bireyleri kapsadığı da tartışma konusudur. Günümüzde gençlik kavramı üzerine tanımlarda bir fikir birliği / konsensüs sağlanamadığı gözlenmektedir. Farklı ülkelerde, kültürlerde ve hatta topluluklarda ‘genç’ tanımı ve gençlere bakış açısında farklılıklar olması, bunun önemli nedeni ve dayanağı olarak görülebilir. Bununla birlikte, ulusların ortaklık çatısı altında birleştikleri Birleşmiş Milletler (BM) ve ILO gibi uluslararası kuruluşlar çalışmalarında gençlik dönemi için 15-24 yaş aralığını referans aralık olarak sunmaktadır (O’Higgins, 2001:10). Bu aralık, genel bir biçimde, çocukların okul eğitimini tamamladıkları ve iş yaşantısına hazır bulundukları *‘yetişkinliğe geçiş dönemi’* olarak da ifade edilebilir. Bu çalışma kapsamında da, TÜİK’in referans aralığı olarak aldığı (TÜİK, 2021), bu aralık referans olarak alınmıştır.

Murat ve Şahin’e (2011: 43) göre de, çalışma isteği, gereksinimi ve gücüne sahip olup, cari ücret düzeyinde kanunlarca belirlenmiş saatler içerisinde iş arayıp

bulamamış ve iş bulamaması nedeniyle kendi istek ve arzusu dışında işsiz kalmış 15-24 yaş aralığında bulunan kişiler 'genç işsiz' olarak tanımlanmaktadır. 15-24 yaş aralığındaki kişilerin oluşturdukları işsizlik türü ise genç işsizliğidir. Bu çalışma kapsamında kullanılacak 'genç işsizliği' ifadesi de 15 -24 yaş arası gençlerin işsizliğinin ifadesi olarak kullanılmaktadır.

Yeni fikirlerin, yenilikçi uygulamaların ve girişimlerin dinamik, araştırmacı ve vizyoner bir yapıda gelişebileceği göz önüne alındığında, genç nüfusun ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkileyeceği öngörülebilir bir durumdur (Altuntaş, 2019:5). Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, genç nüfus oranı yüksek ülkelerin diğer ülkelere nazaran avantajlı oldukları düşünülebilir; çünkü gelecek bugünün gençlerinin çabalarıyla ve etkinlikleriyle şekillenecektir. Genç nüfus potansiyellerini ekonomik bir güce çevirmek ve avantaj yakalamak, gençlerin belirli bir işte istihdam edilmeleri ile mümkündür (Günaydın ve Çetin, 2015:8: Akt: Altuntaş, 2019).

1.2. Genç İşsizliğinin Nedenleri Üzerine

Zorunlu eğitim sürecini tamamlayan, sonraki kademelerde eğitime devam etmek istemeyen gençleri iki yol beklemektedir:

a) Bir işe girmek ve aileye ekonomik katkı sağlama yanında *'kendi parasını kazanarak'* geleceğine yatırım yapmak
b) İşe girmeden/Çalışmadan evde oturmak ve 'baba parasıyla' yaşamaya devam etmek

Bu yollardan birine mecburi olarak yönelmek durumundadır gençler; çünkü gerek sosyal çevrelerindeki akran örnekleri, gerekse ailenin sosyolojisi ve kültürel dünyasından kaynaklanan baskılar onları aileye katkı sunmak ve bağımsızlığa doğru hazırlanmak zorunda bir karar vermeye itmektedir. Evde işsiz – güçsüz oturan kimselere bakışın genellikle 'olumsuz' olduğu düşünüldüğünde, gençler iş bulmaya yönelmektedir. Ancak, yeni mezun ve herhangi bir iş deneyimine sahip olmayan gençler bu kez, piyasanın sert koşullarıyla yüzleşmektedir. Ülkemizde eğitimlerini yeni tamamlamış kişilerin iş gücü piyasasında kayıtlı bir işe girmeleri güç olmaktadır. Çoban'ın (2017) da ifade ettiği gibi, Türkiye'de genç nüfusun sahip

olduğu nitelikler ile işgücü piyasasının gerektirdiği ve aradığı vasıflar birbiriyle uyuşmamakta ve eğitim sürecinde verilen teorik bilgilerin iş ortamındaki işlevsel pratik bilgi ile karşılaştırıldığında yüzeysel ve yetersiz kalması önemli iki sebep olarak öne çıkmaktadır.

'Genç' olarak kabul edilen 15 – 24 yaş grubu içindeki eğitime katılma oranının artması, yeni işlerin oluşturulması, tecrübe eksikliği, gençlerin nitelik ve kabiliyetlerinin işgücü piyasasının ihtiyaçlarına cevap verememesi gibi durumlar da diğer sebepler arasında gösterilebilir. Bu bağlamda özellikle tecrübe eksikliği ve bundan kaynaklı olarak iş sahibinde oluşan çekinceler ve şüphe algısı gençlerin iş bulma oranını azaltmaktadır. Özellikle işgücü piyasasına ilk defa atılmaya hazırlanan bir gencin düzgün iş fırsatlarından yararlanamaması, onun geleceğe dönük olarak kafasında oluşturduğu çalışma hayatına ilişkin umutları en asgari seviyeye indirecek ve aslında olmaması gereken ancak mecburen katlanması gereken bir davranış modeli içerisine girmesine neden olacaktır. Bu model de, ya işsiz kalma durumunu ya da elverişsiz çalışma şartlarını kabul etmek olacaktır (Murat & Şahin, 2011: 97). Burada ifade edilen '*elverişsiz çalışma şartları*' ifadesi, aşırı yoğun bir iş yükü, uzun mesai saatleri, sosyal desteklerden yoksunluk, uygun ve hijyenik olmayan çalışma ortamları, psikolojik şiddet(mobbing) ve düşük ücret gibi çalışma değişkenlerini 'baştan kabul etmeyi ve katlanmayı' düşündürmektedir. Bu durumdaki bir genç, hem kendisi zorlanmakta hem de ülke ekonomisine yeterli katkı alınamamakta ve dezavantaj ortaya çıkmaktadır.

Gündoğan (2001:18-19) genç işsizliğinin nedenlerinin tespitine yönelik işlevsel iki soru yöneltmektedir:

> Genç işsizliğin sebepleri bu konuda sorulacak olan şu iki soruya verilecek yanıtlara göre, iki farklı düzeyde analiz edilebilir. Birinci soru "*Genç işsizliğindeki dalgalanmaların temel belirleyicileri nelerdir ve ekonomik koşullardaki değişmeler karşısında niçin genç işsizliği oranları, yetişkin işsizliği oranlarından daha fazla etkilenir?"* İkincisi ise "G*enç bireyler açısından, hangi özellikler istihdam edilebilme ya da işsiz kalma şansını arttırır ya da azaltır?"* sorusudur (Gündoğan, 2001: 18-19).

Daha geniş ve kapsayıcı bir bakışla sorulacak ilk soruya verilebilecek yanıtlar işgücü piyasalarının özelliklerini kapsarken ikinci sorunun kapsam alanı daha çok bireysel veya kişisel yeterlilikler, ilgiler veya planlar olmaktadır. Gençlerin iş bulma/bulabilme potansiyellerini etkileyen bu mikro-ölçekli özellikler bireyden bireye değişkenlik gösterebileceğinden daha özelde ele alınabilir; ancak, staj veya meslekî gelişim olanaklarının kısıtlı olması, ekonomik krizler, sosyal güvence sorunu, eğitim politikalarının işlevsel olmayışı, asgari ücret uygulamalarının yaygınlaşması gibi daha çok yönetime bakan değişkenler de genç işsizliğinin önemli nedenleri olarak düşünülmelidir.

Freeman (1979) yüksek genç işsizliği oranlarının giderek artmasının nedenlerini ve genç işgücü piyasasındaki sorunların temelini incelediği araştırmasında, emek arzı ve emek talebi açısından genç işsizliğin sebeplerini iki boyutlu bir bakış açısıyla ortaya koymuştur (Tablo 1). Freeman'a (1979) yüksek genç işsizlik oranları temelde piyasadaki iş alanlarının uygunluğu, ücretler/maaşlar/ödemeler, hareketlilik, tutumlar, vasıflar, nüfus patlaması ve alternatif "iş" faaliyetleri değişkenlerinden etkilenmektedir (Akt: Soylu ve Aydın, 2020:343). Tablo 1'de talep ve arz açısından genç işsizliğinin yüksek olmasının sebepleri ele alınarak bir değerlendirme ortaya konulmaktadır.

Freeman'in (1979) bakış açısı değerlendirildiğinde gençlerin talepleri ve piyasadaki mevcut çalışma şartlarının birlikte değerlendirilmesinin yararlı olacağı düşünülebilir. İşin erişilebilirliği açısından belli zorluk ve sıkıntıların olduğu, asgari ücret uygulamaların yaygınlığının ve gerçekçi olmayan ücret beklentilerinin de işten uzak durmaya yöneltici ve dolayısıyla genç işsizliğini arttırıcı bir sonuç doğurduğu görülmektedir. Gençlerin mezuniyetlerinden hemen sonra, genellikle kıs süreli ve istikrarsız işlerde çalışmaları da bir başka faktördür. Tutumlar açısından bakıldığında, gençlerin tercihleri daha çok popüler, rahat ve gelecek vaad eden mesleklere yönelmektedir; bu durumda da bekledikleri çalışma fırsatları ile karşılaşıncaya kadar boş vakitleri tercih etmektedirler. Beceriler, belki de işsizliğin en önemli sebebi olarak, çok güçlü bir kısıt alanı oluşturmaktadır (Çoban, 2017; Murat & Şahin 2011).

Tablo 1. Genç İşsizliği Sebeplerine İki Boyutlu Bir Yaklaşım

Genç İşsizliğin Yüksek Olmasının Sebepleri	**Talep Açısından**	**Arz Açısından**
İşlerin Erişilebilirliği	Gençler için iş sıkıntısı söz konusudur.	Düşük seviyeli işlerin varlığı söz konusudur.
Ücretler	Asgari ücretler ve diğer katılıklar düşük seviyeli iş sayısını azaltır	Gençlerin gerçekçi olmayan ücret beklentileri vardır.
İşgücü devri	Yüksek genç işsizlik oranlarının temelinde kısa vadeli geçici işler yatmaktadır.	Genç çalışanlar istikrarsız ve yüksek hareketliliğe sahiptirler.
Tutumlar	Gençler gelecek vaat eden işleri arzu ederler.	Gençler cari ücret seviyesinde çalışmak yerine boş zamanı tercih etmektedirler.
Beceriler	Beceriler iş başında öğrenilir.	Gençlerde eğitim ve beceri düzeyleri düşük seviyededir
"The Baby Boom Cohort"2	İşgücü piyasası yaz dönemlerinde gençlere yeni fırsatlar sunmaktadır.	Genç nüfus artışı genç işsizlik oranlarını artırmaktadır.
Alternatif "iş" Etkinlikleri	Gençler yasadışı iş aktivitelerinden yüksek gelir elde edebilmektedir.	

Kaynak: (Freeman, 1979:7).

Gençlerin, bu bağlamda, işgücü piyasasında gereksinim duyulan seviyede yeterli ve yetkin olarak yetiştiril(e)mediği gerçeği, eğitim politikalarını sorgulamaya, iyileştirmeye ve geliştirmeye yöneltmelidir. İstediği kalifiye elemanı arayan ve kar amacı güden işletmeler, kaynaklarını en optimal biçimde insan gücüyle koordine biçimde kullanmayı istemektedirler. Doğal sonuç olarak da, düşük yeterlik ve kalifiyede çalışan adayları olarak gençler işe kabul almakta zorluklar yaşamaktadırlar. Yasal yollarla, aradığı işi bulamayan gençlerin alternatif kayıtdışı veya illegal yollara yönelmeleri ve tehlikeli ve cezai müeyyide gerektirmesine

rağmen bu tür işlerden para kazanmaları da diğer bir görüştür. Freeman'in (1979) yılında geliştirdiği bu bakış açısındaki sebeplerin, aradan geçen kırk yılı aşkın bir zamanda varlıklarını sürdürdükleri ve günümüzde de genç istihdamının önündeki önemli nedenler olarak durdukları söylenebilir.

1.3. Türkiye'de ve Avrupa Birliği'nde Genç İşsizliği

Türkiye, genç nüfusun toplam nüfus içerisindeki oranı dikkate alındığında, dünyada çok az ülkenin sahip olduğu önemli bir potansiyele sahip ülkelerden biridir. Bu yönüyle bakıldığında, genç nüfusun istihdama dahil edilmesi, ekonomik etkinliklerin niteliği ve niceliğinin artması ve sosyal refah düzeyinin yukarı seviyelere çıkarılması açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte uzun zamandır genç işsizliği oranları istenen seviyelere gelmemiştir.

Bu araştırma kapsamında Türkiye'de genç işsizlik oranları hakkında yetkili devlet kurumu olarak TÜİK'in araştırma bültenlerinden yararlanılmış, Avrupa birliği verilerine de bakılmış ve karşılaştırmalı değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Ocak 2021 (TÜİK, 2021a) ve Ağustos 2021 (TÜİK, 2021b) bültenlerine göre, Türkiye'de genç nüfusta güncel işsizlik oranı 2020 Aralık ayından 0,7 puanlık azalışla %24,7, istihdam oranı %30,1 olarak gözlenmektedir (Tablo 2). Ağustos 2021 verilerine bakıldığında istihdam oranlarında 2 puanlık artış görülürken, işsizlik oranında 2 puanlık bir azalma yaşandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ocak 2021 ve Ağustos 2021 verileri cinsiyet açısından yorumlandığında, kadınların ve erkeklerin istihdama katılma oranları ile işsizlik oranları arasında büyük fark olduğu görülmektedir. Kadınların istihdam oranı daha düşük, işsizlik oranı daha yüksektir. Buradan hareketle, özellikle genç kadınların işsizliği üzerine politikalara gereksinim olduğu ifade edilebilir.

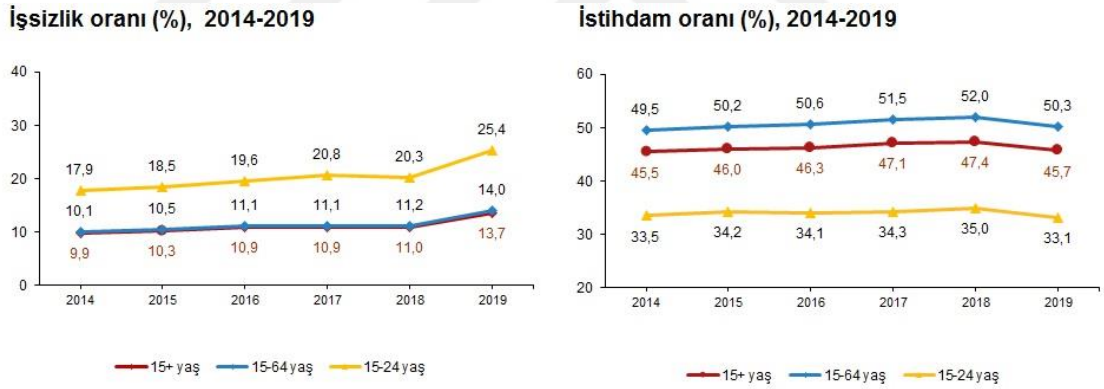
2014 – 2019 yılları arası dönemi kapsayan işgücü istatistiklerine bakıldığında (TÜİK, 2019), 15 -24 yaş grubu kişileri kapsayan altı yıllık dönemde genç işsizliği oranlarının 2014'den bu yana sürekli bir artış eğrisi üzerinde bulunduğu, istihdam verilerinde ise en alt seviyede gençlerin yer aldığı görülmektedir (Şekil 1). Bulgulara

göre, 15-24 yaş grubunu kapsayan genç nüfusta işsizlik oranı 2018 yılına göre 5,1 puan artarak %25,4, istihdam oranı ise 1,9 puan azalarak %33,1 olmuştur.

Tablo 2. Türkiye'de genç işsizlik oranları (Ocak 2021- Ağustos 2021)

	Ocak 2021			**Ağustos 2021**		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
İşgücüne katılma oranı	**39,9**	51,8,	27,5	**42,2**	54,2	29,7
İstihdam oranı	**30,1**	40,4	19,2	**32,6**	43,7	21,1
İşsizlik oranı	**24,7**	21,9	30,3	**22,7**	19,5	28,9

Kaynak: TÜİK (2021)



Şekil 1. 2014- 2019 yılları arası dönemde Türkiye'de gen işsizlik oranları

Kaynak: TÜİK (2019)

Türkiye'deki genç işsizlik oranları Avrupa Birliği (AB) ülkelerindeki oranlar ile karşılaştırıldığında, incelendiğinde gerek AB için gerekse Türkiye için genç işsizliğin ortak temel sorunlardan birisi olarak durduğu görülmektedir (Soylu ve Aydın, 2020). Avrupa Komisyonu Eurostats İstatistik veritabanından erişilen veriler ışığında, son on yıllık bir dönemde ülkelerin genç işsizlik oranları detaylı biçimde

karşılaştırılabilmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 3'de AB geneli, Avro bölgesi ve Türkiye'nin 15-24 yaş aralığındaki genç nüfus işsizlik oranları gösterilmektedir.

Tablo 3. Türkiye'de ve Avrupa Birliği'nde genç işsizlik oranları (2011- 2020)

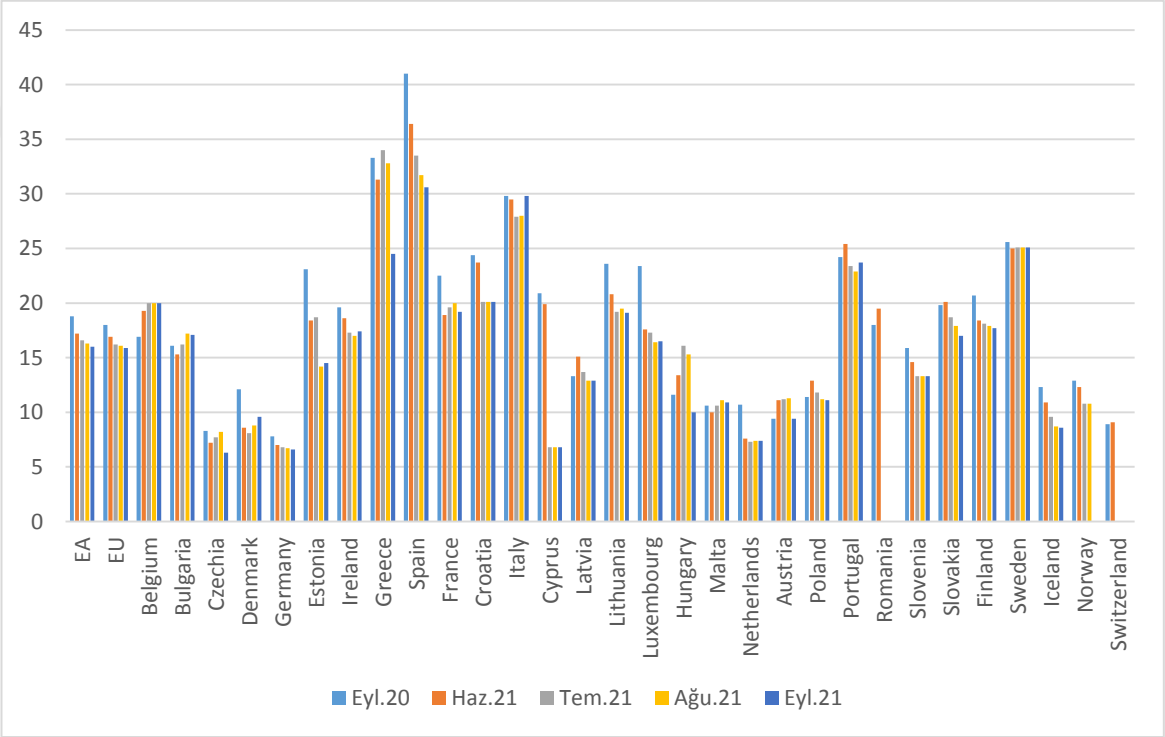
Yıllar	Avrupa Birliği - 27 Ülke (2020'den bugüne) %	Avro Bölgesi - 19 Ülke (2015'den bugüne) %	Türkiye %
2011	22	21,4	16,7
2012	23,8	23,6	***15,7***
2013	***24,6***	24,4	16,9
2014	23,5	23,8	17,8
2015	21,8	22,4	18,5
2016	20,1	20,9	19,5
2017	18	18,8	20,5
2018	16,2	17	20,2
2019	***15,1***	15,7	***25,2***
2020	16,8	17,3	25,1

Kaynak: Avrupa Komisyonu Eurostat Veritabanı, 2021 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_market_statistics_at_regional_level#Unemployment adresinden erişilen tablolardan üretilmiştir.

Eurostat veri tabanından elde edilen verilere göre; 2011-2020 yılları arasında Avrupa Birliği'nde genç işsizlik oranları 2011-2013 yıllarında yükseliş göstermiş, en yüksek genç işsizliği oranına (%24,6) 2013 yılında ulaşılmıştır. İzleyen yıllarda, göreceli azalmalar sürerken 2019 yılında en düşük seviyeye (%15,1) ulaşılmış; ardından COVID-19 salgınının başlamasıyla genç işsizlik oranları yeniden artış göstermiştir. 2020 yılına ait oran %16,8 olarak bulunmuştur. 19 ülkenin yer aldığı Avro Bölgesine ait genç işsizliği oranlarına ait veriler de benzer bir durum söz konusudur. Bununla birlikte, Avro bölgesindeki genel genç işsizliği yüzdelerinin tüm yıllarda AB oranlarından biraz daha yüksek olduğu ifade edilmelidir.

Aynı yıllara ait dönemde Türkiye'deki genç işsizliği oranları incelendiğinde, 2011-2016 yılları arasında AB ülkelerindeki işsizlik oranlarına kıyasla, Türkiye'de daha düşük bir genç işsizliği yaşandığını söylenebilir. 2012 yılı en düşük genç

işsizliği oranının (% 15,7) saptandığı yıl olarak gözükürken, 2019 yılı en yüksek genç işsizliği oranına (% 25,2) ulaşılan yıl olarak bulunmuştur. Türkiye'de 2016 yılı sonrasındaki dönemde genç işsizlik oranı yükseliş göstermektedir. TÜİK verileri (2021a, 2021b) %25'den biraz daha aşağıda bir genç işsizliğini işaret etmektedir. Buradan hareketle, AB genelinde son yıllara ait genç işsizlik oranlarının sabit kalma eğilimi taşıdığı ve Türkiye'de COVID pandemisi etkisiyle yaşanan artışın TÜİK Ocak ve Ağustos 2021 verilerine bakıldığında azalış gösterdiği söylenebilir.



Şekil 2. AB ve Avro Bölgesi Genç işsizlik oranları

Kaynak: Avrupa Komisyonu Eurostat Veritabanı, 2021 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics#Youth_unemployment adresinden erişilen tablolardan üretilmiştir.

Şekil 2'de gösterilen AB ülkelerinin Haziran – Eylül 2021 dönemlerine ait genç işsizliği oranlarının bir yıl önceki (Eylül 2020) dönem verileriyle karşılaştırılmasına yakından bakıldığında, genç işsizliği probleminin İspanya, Yunanistan, İtalya, Portekiz ve İsveç özelinde diğer ülke oranlarından daha yüksek bir durum arz ettiği dikkatleri çekmektedir. Buna göre, TÜİK verileri (2021a, 2021b)

esas alındığında, güncel veriler üzerinden, Avrupa'da İspanya, Yunanistan ve İtalya'da güncel olarak daha yüksek bir genç işsizliği sorunu olduğu ve bu sorunun devam ettiği dikkat çekmektedir. Bununla birlikte son dört ay içinde genç işsizlik oranlarında göreceli bir azalma ivmesi de gözlenmektedir. Bununla birlikte, İsveç ve Hollanda'nın son dört aylık verisinde genç işsizlik oranlarının sabit duruşu üzerinde düşünülmelidir.

Genç işsizliği, ülkelerin öncelikli mücadele ve geliştirme alanı olarak düşünüldüğünde, karar vericilerin, sektör temsilcilerinin, ailelerin ve eğitim kurumlarının birlikte hareket etmelerinin daha doğru bir yaklaşım olacağı ifade edilmelidir. Farklı ülkelerdeki genç işsizliği mücadele ve azaltma politikalarının da takip edilmesi ve değerlendirilerek '*ülkemiz şartlarında uygulanabilirliği*' konusunda fikir alışverişinde bulunulması da katkı verici ve ufuk açıcı bir strateji olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI ve YÖNETİMİ

İnsanlar, doğası ve gereksinimleri gereği, çevrelerindeki insanlarla etkileşime girmek, paylaşım alanlarında ortak/paydaşlar olarak yer almak ve geçimlerini temin etmek durumundadırlar. Bu durumda, çalışma alanı veya dalı 'insanlar için yaşamsal ehemmiyete sahip' bir bağlam olarak öne çıkmaktadır. Seçilecek meslek, çalışma yaşamına yönelik beklentiler, beklentilerin ve kişilik faktörlerinin uyumu, organizasyonel etmenler, ailesel etmenler ve ekonomik ölçütler de bu bağlamda önemli başlıklar olarak ifade edilebilir.

Çoğunlukla, gündelik yaşam sözlüğünde, kariyer kelimesi 'iş yaşantısı' karşılığı olarak düşünülmektedir. Kişinin işe girişi ile başlayan, terfi ve ödüller/cezalar ile ilerleyerek emeklilik ile sonlanan çalışma hayatının tümünü birden özetleyen kavram olarak kariyer sıklıkla kullanılan bir kelimedir (Sav, 2008:4). Eğitim kurumunun amaçlarından biri de 'geleceğe daha hazır' ve 'topluma katkı sunacak' bireyleri yetiştirmektir. Okullarda izlenen programlar ve uygulamalarla bireyler iş yaşamına ve toplumsal yaşama hazırlanmakta ve ilgili alanlarda çalışmaya başlamaktadırlar. Bununla birlikte kariyer seçimi ve yönetimi, oldukça karmaşık, çok yönlü ve geniş bir perspektifle değerlendirmeyi gerektiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Hall, 1996).

Bu bölümde, kariyer kavramının tanımları, kapsamı ve ilgili bazı kavramlara yer verilecek, kariyer kuramlarından özet biçimde bahsedilecek, ardından kariyer geliştirme, kariyer geliştirme araçları ve kariyer yönetimi üzerinde durulacaktır.

2.1. KARİYER KAVRAMI

Etimolojik olarak bakıldığında Latince '*carrus'*['yük, dört-tekerlekli at arabası'] , Fransızca '*carrière'*[yarış parkuru] kelimelerinden türemiş ve daha sonraları da farklı bir alanda terimsel anlam kazanmıştır (Etymologeek.com). İlk

zamanlarda yarış, yük taşıma işi ve at yarışlarını anlatan bir kelime olarak kullanılan kariyer kelimesi, günümüzde iş yaşantısının öneminin ve kapsamının genişlemesine dayalı olarak, kişilerin yaptıkları iş veya meslek süreçlerinin şemsiye bir ifadesi olarak kullanılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, çalışma yaşamı ile ilgili olarak yayınların ardından, özellikle 1970'li yıllardan başlanarak, organizasyonlar ve işletmeler içinde insan gücünün etkin ve verimli kullanılmasının amaçlanmasıyla, kariyer kavramı İnsan Kaynakları Yönetimi (İK Yönetimi) başlığı altında yer almıştır (Ergin, 2002: 30).Literatür taraması yapıldığında, farklı tanımlamalar veya çerçeveler sunulduğu gözlenmektedir.

Canman (2000: 4) ve Şimşek ve Öge (2007: 260) genel bir bakış açısıyla kariyeri "*genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraş*" olarak tanımlar. Tortop ve arkadaşları (2006:174) da kariyer kavramını "*bir insanın çalışma hayatı içerisinde, ilgili olduğu bir iş dalında adım adım ve devamlı bir şekilde gelişmesi, tecrübe ve yetenek kazanması*" biçiminde tanımlamakta ve adım adım ilerlemeyi, gelişimi ve sürekliliği vurgulamaktadır. Bu açıdan kariyer, 'bireyin iş hayatı boyunca takip etmesi gereken süreçleri, adımları, rolleri ve programları da içeren etkinlikler platformunun genel bir yolu' şeklinde düşünülebilir. Gürüz ve Yaylacı (2009) de 'zaman içinde iş etkinlikleri ve görev yapılan pozisyonlar' bütününü kariyer tanımı olarak düşünmektedir. Noe (2020:399) de kariyeri 'bir işte bulunulan/bulunulacak pozisyonlar silsilesi' biçiminde görmekte ve üniversite örneğini vermektedir. Üniversitelerde araştırma görevliliği, Doktor Öğretim üyeliği, Doçentlik ve Profesörlük kariyer pozisyonları olarak görülebilir.

Seçilen bir iş alanında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla ekonomik getiri sağlamak, daha fazla sorumluluk almak, daha geniş statü, yetki ve saygınlık elde etmek olarak da tanımlanabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 152). Bu açıdan bakıldığında, çalışma karşılığı olarak istenen/beklenen kazanımlar da kariyerin parçaları ve anlam dünyasının birere öğesi olarak düşünülmelidir. Şüphesiz, kişisel/ekonomik/toplumsal veya örgütsel beklentileri karşılamayan bir iş alanı gelişime daha uzak duracaktır.

Beach (1980) ve Bayraktaroğlu (2008) ise organizasyonel boyutu daha yakından ele alarak kariyeri *işyerindeki roller ve sorumluluklar, beklentiler, örgütsel*

ve bireysel amaçların uyum düzeyi, isteklerin karşılanma düzeyi, kişisel gelişim olanakları, duygular boyutu, iş doyumu ve kişinin sahip olduğu tüm potansiyelle bir işyerinde çalışma yaşamını sürdürmesinin bir ifadesi olarak görmektedir.

2.1.1. Kariyer kavramının özelliklerine dair

Genel olarak tanımlamalar dikkate alındığında, kariyer kavramıyla ilgili olarak "*süreç*", "*ilerleme*" ve "*hem kişisel hem de profesyonel olarak gelişme*" kavramlarının öne çıktığı dikkat çekmektedir. Süreklilik ve devamlı ileriye veya bir üst pozisyona gidiş de vurgulanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, kariyer bir iş alanında, organizasyon dâhilinde, gereken etkinlikler çerçevesine uygun olarak çalışmayı, verimli bir işgören olarak katkı sunmayı, terfi veya atama yoluyla o alanda pozisyon olarak yükselmeyi, mesleki anlamda gelişmeyi de kapsamaktadır.

Farklı tanımlamalar olsa da, kariyer kavramının içeriğinin yanlış anlaşılmasının önüne geçmek açısından belli kilit noktaların ve özelliklerin göz önünde ve akılda tutulmasında yarar görülebilir (Şimşek, Çelik, & Akatay, 2007):

- Öncelikle, kariyer kavramı, sadece belli mevkideki/pozisyondaki kişilerle veya hızlı terfi ve yükselme fırsatları sunan iş alanlarıyla ilişikli bir kavram olarak görülmemelidir. Organizasyonların her kademesinde sürekli rollere sahip işgörenler de kapsam alanı içinde olmalıdır. Okullar açısından, öğretmen, müdür yardımcısı, müdür, hizmetliler, okul muhasebecisi, güvenlik görevlisi açısından da kariyer kavramı kullanılabilir.
- Kariyer kavramı, sadece dikey hareketlerle ilgili değildir. Diğer bir deyişle, organizasyonda hiyerarşik yükselme basamaklarını hedeflemeyen, mevcut konumundan ve durumundan memnun olan ve yatay olarak o kurumdaki yerini ve işini korumayı tercih eden işgörenleri de kapsayabilir.
- Kariyer kavramı, dar anlamıyla yalnızca bir örgütte işe alma ve/veya alınma demek değildir. Günümüz olanakları ve teknolojik alt yapının da kapı aralamasıyla, aynı anda birden fazla organizasyonda görev alma veya fazla sayıda etkinliğin parçası olmak da kariyerin kapsam alanındadır.

- Kariyer kavramı, örgütün birey üzerindeki yansımalarını, yönlendirmelerini ve bireyin kendi iş yaşantısının planlaması ve denetiminde söz sahibi olmasını anlatır.

Kariyer, geniş bir bakış açısıyla, çalışma yaşantısının her aşamasındaki faaliyetleri tanımlar. Bir iş, unsurlar açısından ele alındığında, işin sekiz unsuru bulunur (Erdoğmuş, 2003:13) (Şekil 3). Erdoğmuş (2003:13) bu sekiz unsuru çalışma yeri, ifade edilmiş amaç, yapılması gereken görevler, gerekli zaman, gerekli bilgi, gerekli bilgi ve yetenekler, araçlar ve ücret olarak sıralamaktadır.



Şekil 3. Kariyer oluşturan sekiz unsur

Çalışma yeri, kariyerin temel bir parçasıdır ve genel anlamda fiziksel koşulları ve organizasyonel etmenleri de kapsamaktadır. Amaçlar, çalışanları birleştiren ve çabaları yönelten ifadeler olarak alındığında, açıkça ifade edilmiş ve çalışanlarca kabul edilip uygun bulunmuş amaçlar önemlidir. Yapılması beklenen ve gerekli görevler de amaçların uygulamaya dönük biçemleri olarak işlev görecektir. Görevler ve sorumluluklar bilindiğinde, kariyere katkı sunacaktır. Gerekli zaman ve

bilgi de kariyer açısından fonksiyonel unsurlardır. Zaman ve bilgi, kariyeri anlamada ve anlamlandırmada gereklidir. Gerekli beceri ve yetenekler de her pozisyon için açıkça ifade edilmeli, süreç anlaşılır ve şeffaf olarak yürütülmelidir. Bir iş için yararlanılacak araçlar/uygulamalar/dökümanlar konusunda da bilgiye erişilebilmelidir. Her iş genelinde ve her pozisyon özelinde alınacak ücret de kariyer açısından önem arz etmektedir. Bu ücretin beklentilere uygun ve gereksinimleri doyuracak düzeyde olması kariyere olumlu yansıyacak bir sonuç doğuracaktır.

2.1.2. Kariyerle ilgili bazı kavramlar

Kariyer Platosu: Genel olarak bakıldığında, kariyer ilk dönemlerde daha efektif ve hareketli bir görüntü sunar. İşe yeni başlama motivasyonu işe ve parçası bulunulan organizasyona yönelik olumlu ve verimlilik-odaklı bir perspektif sunar. Kişi azimlidir, motivasyonu yüksektir, uyumludur, verimliliği yüksek ve beklentileri karşılanmaktadır. İlk dönemlerde, örgütsel amaçlara ve vizyona katkı en üst düzeydedir. Bununla birlikte, ilerleyen yıllarda, kariyer açısından ilerleme veya gelişimin beklenen / istenen düzeyde olmaması durumunda beklentilerinin düşmesi ve üretkenliklerini kaybetmesi sonucuyla karşılaşılabilir. Kariyer platosu, bu durumu anlatan bir kavramdır. Kariyer platosu, iş yaşamında durağan bir dönemin ifadesidir (Atıcı, 2018:2; Çelik ve Soysal, 2004:43; Sansarcı, 2011). İşyerinden beklentilerinin düştüğü, işyeri uygulamalarına bakışın olumsuza yöneldiği, ilgisizliğin zemin aradığı ve gelecek konusunda planların ertelendiği ya da olmağı bir süreçtir. Kariyerde durağanlık dönemi olarak da düşünülebilecek kariyer platosu, bağlılığın azaldığı, tükenmişliğin arttığı, örgüte yönelik olumsuz tutumların arttığı, verimliliğin azalmaya gittiği ve çatışma, sinizm, muhalefet, yalnızlık ve toksisite gibi 'olumsuz yansımaları barındıran' kavramların yoğun gelişim ortamı bulacakları bir durum olarak da ifade edilebilir.

Kariyer Patikası: Organizasyonlarda, motivasyon ve yöneltme amacına ilişkin olarak, çalışanların kendilerine sunulan kariyer ve gelişim olanakları hakkında bir rehber niteliğine de haiz kariyer programları sunulması yararlı ve işlevsel olabilmektedir. Belirli bir kariyer amacına ulaşmada izlenen / istenen / beklenen iş pozisyonları 'kariyer patikası' olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Çelik, & Akatay,

2007; Sansarcı, 2011; Carter, Cook ve Dorsey, 2009:4). Bu tanımlama, hiyerarşik veya yatay yönde, fırsatları kapsayıcı olsa da daha çok "yukarı yönde bir merdiven basamakları sistemini" çağrıştırmaktadır.

Sansarcı (2011:3), çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada başvuracakları bir metne veya görsele vurgu yaptıktan sonra, seçenekler ve fırsatlara ilişkin bilgi sahibi olmalarının işlevselliği üzerinde durmakta ve çalışanların önlerinde ilerleyebilecekleri dört kariyer patikasından söz etmektedir:

a. Geleneksel kariyer patikası, kariyer gelişiminde herhangi bir işten diğer bir işe dikey olarak geçilmesidir.

b. Yatay kariyer patikası, kariyer gelişiminde sadece yatay fırsatların olduğunu açıklamaktadır. Bununda çalışanları yeni sorumluluklar ve ek görevler verilmesiyle sağlandığı belirtilmektedir.

c. Ağ kariyer patikası, kariyer gelişimi sırasında dikey ve yatay fırsatlardan yararlanılması anlamına gelmektedir.

d. İkili kariyer patikası yöntemi ise, genelde, teknik uzmanlar ve profesyonellere, yönetici olmamalarına rağmen, işletmeye katkı yapmaları için sorumluluk ve yetki verilmesi olarak açıklanmaktadır.

Geleneksel kariyer patikası, bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlemeyi ifade eder (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2007). Burada, hiyerarşik bir yapının varlığından ve formel bir haritadan da söz edilebilir. Çalışanlar, içinde bulundukları iş yerinde bir üst mevkie geçmeyi hedeflerler. Yalnızca yatay pozisyonlarda görev ve sorumlulukların değişimini ifade eden yatay patika kavramının aksine ağ kariyer patikası, hem geleneksel hem de yatay patika perspektiflerini kapsayıcı hibrit bir bakış açısıdır. Yaş veya o kurumda/işletmede çalışılan yıl sayısının terfi veya ödül için esas kabul edildiği geleneksel bakış açısının aksine, ağ kariyer patikası eğitim durumu, yetenekler, yeniliğe açık olma veya teknolojik kapasite gibi farklı özellikleri de ilerlemeye dönük değerlendirmeyi önemser. Çoğunlukla teknik bilgi veya mesleki uygulama becerisi (alan deneyimi) sahibi uzmanlardan daha fazla yararlanmayı amaçlayan ikili patikadan, 'teknik veya profesyonel yetkilendirme stratejisi' olarak da

söz edilebilir. Yöneticiler, görece az bilgiye sahip oldukları alanlarda teknik bilgi sahibi kişilere daha fazla özerklik ve yetki tanıyabilirler.

Carter, Cook ve Dorsey'e (2009:4) göre, kariyer patikalarının belli parçaları barındırması hem organizasyon hem de çalışanlar için daha yararlı ve işlevsel olacaktır. Araştırmacılara göre bu parçalar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Pozisyonlar ve roller sıralı listesi: Pozisyonlar ve bu pozisyonlardaki roller hakkında bilgi verilmelidir. Bu pozisyonlar genellikle şema ve oklar ile gösterilir.
2. Yeterlilikler: Bir pozisyon için aranan veya istenen yeterlilikler hakkında bilgiye ulaşılabilmelidir. Eğitim durumu, deneyimi lisanslar veya sertifikasyon bilgileri bu bağlamda değerlendirilebilir.
3. Kritik deneyimler: Kariyer patikası boyunca her bir noktada gerekli olacak mesleki eğitimler veya iş-başı deneyimleri bu açıdan önemlidir.
4. Her bir pozisyon için aranan beceriler ve yetkinlik derecesi farklılık gösterebilir. Patika boyunca pozisyonlar hakkında yetkinlikler de belirtilmelidir.
5. Organizasyon tarafından her bir pozisyona verilen öneme ilişkin ipuçlarına yer vermek de yararlı olacaktır.

Kariyer patikaları, pozisyonlar, rol ve sorumluluklar ve hareket yönlerini barındırması yönüyle, aydınlatıcı, bilgilendirici ve motive edici yönetsel araçlar olarak da düşünülebilir. Çalışanların, kariyerlerine ilişkin olarak önlerinde ve akıllarında bir rehber çalışma görevi de görecek kariyer patikası, kişileri motive ederken onları aynı zamanda mesleki yeterlikleri kazanmaya, yararlı deneyimler edinmeye, mesleki öğrenmeye odaklanmaya ve örgütsel amaçlara katkı düzeylerini artırmaya da yöneltecektir.

Kariyer Haritası: Kariyer haritası, çalışanların görev aldıkları organizasyonlarda mevcut pozisyonların, gerekli ve aranan nitelikler ve sorumlulukların açık bir anlatımla yer aldığı bir rehber hazırlanması sonucunda ortaya çıkan ve kariyer hareketlerini gösteren bir üründür. Tüm pozisyonlar, pozisyonlar arası transfer/geçiş şartları bu şemalarda net olarak belirtilir (Gök,2000:

18; akt: Sav,2008: 10). Bu şekilde hazırlanacak ve çalışanların kolaylıkla erişimine sunulacak bir organizasyon şeması olarak kariyer haritaları, organizasyonun hem hiyerarşik yapılanmasına hem de pozisyonların şeffaf biçimde erişilebilir olmasına olumlu katkı sunacaktır. Çalışanlar, kendi potansiyellerine, deneyimlerine ve beklentilerine uygun düşen pozisyonları seçmede, karar vermede ve o pozisyonlara yönelik çalışma konusunda motive olacaklardır. Bu açıdan bakıldığında, kariyer haritalarının özenle hazırlanması ve adil ve hakkaniyet prensibine uygun biçimde izlenmesi ve uygulanması oldukça önemli gözükmektedir.

Kariyer Çapası: Yetişkin gelişimi üzerine yürütülen araştırmalardan elde edilen bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan 'kariyer çapası' (Schein, 2006:) kavramı kariyer seçiminde ve kariyerle ilgili kararlar alırken dikkate alınan değerleri anlatır. Kuramın özünde, kariyerle ilgili alınan kararların arkaplanında yatan motivasyonel etmenler bulunmaktadır. Kariyer eğilimi ve tercihleri, bireysel faktörlere (motivasyon, gereksinim, genetik vb.) ve çevresel faktörlere (ailenin etkisi, arkadaşlar, kültür vb.) bağlı olarak oluşmakta ve önemli karar verme değerleri olan 'kariyer çapalarına' dönüşmektedir (Gürbüz ve Sığrı, 2012).

Schein (2006) kariyer çapalarını sekiz başlık altında sıralamaktadır. Bu başlıklar ve değer kümeleri şu şekildedir.

Çapa 1. Teknik / İşlevsel Yeterlik: Yönetimsel rollerden ve sorumluluklardan kaçınma, daha çok sahip oldukları uzmanlık bilgisi ve deneyimini ortaya koyabilecekleri işlerde çalışma isteğini ifade eder. Burada, 'usta', 'işin ehli', 'profesyonel' veya 'uzman' gibi sıfatlar akla gelebilir.

Çapa 2. Genel Yönetimsel Yeterlik: Yönetimsel pozisyonlarda sorumluluk almak ve insanları yönetmeye olan yönelimi ifade eder. Üç alt özellikten bahsedilebilir:

Analitik yeterlik: Olağanüstü durumlarda, bilginin yetersiz olduğu, karar alma zamanının dar olduğu zamanlarda bilgi toplama, analiz etme, sentezleme ve problemin çözümüne yönelik karar alma yeterliği

Kişilerarası ve Gruplararası yeterlik: Yönetimin ana gereksinimlerinden birisi olarak insanları etkileme, bir araya getirme, güdüleme yönelteme ve sorunlarını çözüme kavuşturma yeterliği

Duygusal yeterlik: Duyguların olumsuz etkisinden sıyrılabilmeyi, mantık odaklı karar almayı ve zor zamanlarda 'doğru ve duygudan uzak' karar alma kapasitesi

Çapa 3. Özerlik / Bağımsızlık: Sınırlayıcı ve engelleyici durumlardan uzak olma, kendi özerkliği ve bağımsızlığı içinde çalışma isteğini ifade eder.

Çapa 4. Güvenlik / İstikrar: Burada esas olan çalışılacak kurumun/işletmenin coğrafi, kültüreli dilsel veya ekonomik olarak kısıtlayıcı rolüdür. Kişi, kendini güvende hissetmeyi hedefler.

Çapa 5. Girişimci Yaratıcılık: Uygun şartlar ve fırsatlar oluştuğunda, kendi özgün fikrini uygulamaya geçme ve iş kurma potansiyeli

Çapa 6. Hizmet Etme Düşüncesi: Diğer insanlara ve topluma yarar sağlama düşüncesi

Çapa 7. Rekabet ve Zorlayıcılık: Rekabetten hoşlanma ve engelleri aşmak için mücadele etme eğilimi

Çapa 8. Yaşam Biçimi: İş, aile ve eğlence alanlarını bütünleştirme düşüncesi

Schein'a (1990) göre kariyer çapasının oluşması için çalışma ve iş yaşamı – iş dışındaki yaşam etkileşiminin deneyimlenmesi gereklidir. Çalışanlar, deneyimlerinden elde edecekleri geribildirimleri de kullanarak kariyer çapası geliştirecek ve bu çapa da onun kariyeriyle ilgili vereceği kararlar üzerinde etkili olacaktır (akt: Gürer, Solmaztürk ve Tın, 2014).

2.2. KARİYER KURAMLARI

2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Yönetim ve özellikle çalışanların motivasyonel durumlarının anlaşılmasında dikkate alınan kuramların başında gelen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı esas olarak 'psikoloji bilimine pozitif bir motivasyon kuramı sunma' amacıyla ortaya atılmıştır (Maslow, 1987). Maslow, bireyin yalnız iş yaşamı değil tüm yaşamında temel gizli dayanak ve amaç düşüncesinden yola çıkarak insanı belirli davranışlara yönelten güdüleri ve gereksinimleri kategoriler halinde sunmuştur (Şekil 4).



Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı. Maslow'dan (1987:35 – 58) üretilmiştir.

Kuram, başlıca iki ana esas varsayımına dayandırmaktadır. Maslow'a (1987) göre ilk esas bireyin gösterdiği her davranışın ihtiyaçları karşılama amacıyla ortaya

çıkmasıdır. Bireyler ihtiyaçlarının tatmini için çeşitli yönlerde davranışlar sergilerler. Diğer bir deyişle, her davranışın arkasında belli bir ihtiyacın varlığı düşünülmektedir. Kuramın dayandığı ikinci temel nokta ise, bireyin ihtiyaçlarının görece 'öncelik ve önem sırası' bulunduğudur. Yani, bireyin belli bir hiyerarşiye sahip ihtiyaçları bulunmaktadır (Tecirli, 2017:12). Bireyler, alt kademelerdeki ihtiyaçlarını tatmin etmedikçe veya korumadıkça, üst kademelerdeki ihtiyaçları için herhangi bir davranışta bulunmak istemeyecektir. Bu kurama göre, doyurulan bir ihtiyacın davranışa etkisi azalmaktadır. Bu durumda, bir üst kategorideki ihtiyaçlar çekici ve yönlendirici güç olarak davranışı etkilemeye başlamaktadır. Bununla birlikte, olağanüstü durumlarda veya alt ihtiyaçlardan birinin, kaybedilmesi durumunda veya kaybedilme riski ortaya çıktığında, yeniden önem kazanması ile alt ihtiyaçlara dönüş de söz konusu olabilmektedir.

Yukarı doğru daralan bir üçgensi yapı olarak görselleştirilen kuramın temelinde ve en geniş kısımda yer alan fizyolojik ihtiyaçlar insan yaşamının devamı için gerekli beslenme, barınma ve üreme gibi temel ihtiyaçlardır. Bunların karşılanmaması durumunda, insan doğası gereği, bunları karşılama eğilimini önceleyecek ve üst ihtiyaçları öteleyecektir. İkinci aşamada yer alan güvenlik ihtiyacı hem bedensel hem de sosyal ihtiyaç olarak ele alınabilir. Barınma, sağlık ve işle ilgili sosyal güvenlik konuları bu başlık altında düşünülebilir. Aidiyet ve sevgi ihtiyacına bakıldığında, sosyal bir varlık olma ve birilerine bağlanma hissinin temel yönelim olduğu ifade edilebilir. Sosyal etkileşime girme derecesini ve bu etkileşim içerisinde kendini belli bir yerde konumlandırma ihtiyacı olarak saygınlık, tanınırlık, güç ve özgürlük alanına ulaşma diğer bir üst gereksinimdir. Kuramın nihai ve üst derece ihtiyaç olarak kavramsallaştırdığı kendini gerçekleştirme 'tüm kapasitesini en verimli ve etkili biçimde kullanmayı' ve üst bir doyum derecesini ifade etmektedir. Aslına bakılırsa, altlarda yer alan ihtiyaçlar her aşamada ve her durumda en önemli ihtiyaçlardır. Ne kadar üst ihtiyaçlara ulaşmış olursak olalım, sağlık, barınma ve beslenme ile ilgili sorunlarımız olduğunda, önceliğimiz yine fizyolojik ihtiyaçlarımıza kayacaktır.

Kariyer açısından bakıldığında, fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının hemen sonrasında başlayan ve kendini gerçekleştirmeye uzanan bir süreçten bahsedilebilir. Kendini güvende hissetme ve ailenin geçimini temin noktasında bir yerde çalışma

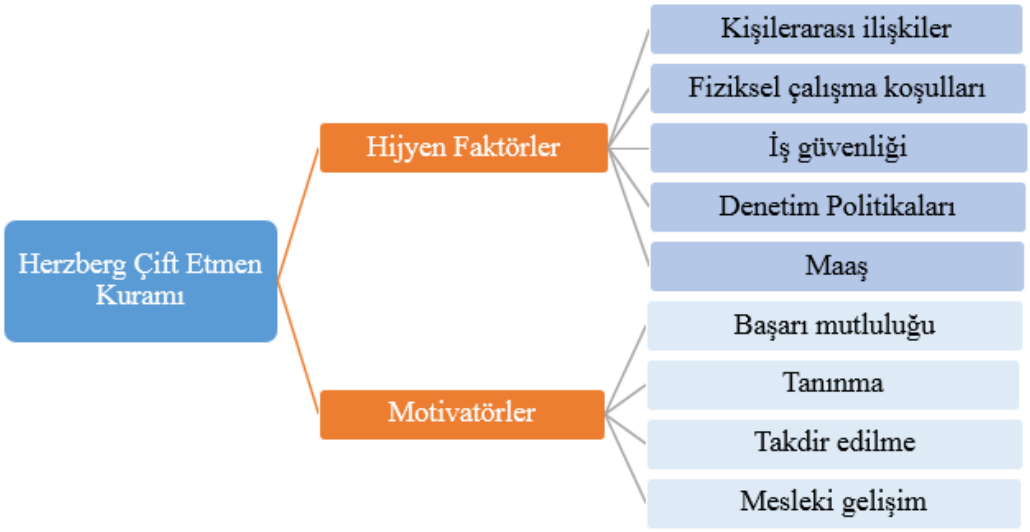
ihtiyacı olarak başlayan kariyer, bu açıdan bakıldığında, sonraki her aşamada ön planda olacaktır. Aidiyet ve sevgi ihtiyacını, saygınlık ihtiyacını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamada önemli bir kavram olarak kariyer ve kariyerle ilgili yönelimler, değerler, seçimler ve kararlar üzerinde titizlikle durulmalıdır. Bu bakış açısıyla, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı çalışanları anlamada ve onları etkili biçimde motive etmede oldukça yararlı bir strateji olarak kullanılabilir.

2.2.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Esas itibariyle, motivasyon kavramını açıklamaya çalışan kuramlardan en çok bilinenlerden biri de Herzberg'in Çift Etmen Kuramı'dır. Kariyer açısından bakıldığında, Herzberg'in kuramı çalışanların örgütsel amaçlara yönelik katkı sunma düzeyini de etkilemesi yönüyle kariyer yönelimlerinde ve kariyer geliştimede bir veritabanı işlevi görebilir.

Herzberg, kuramında insanların işe yönelik davranışlarını ve tutumlarını etkileyen faktörleri *hijyen faktörler* ve *motivasyon faktörleri* (motivatörler) şeklinde ikiye ayırmaktadır[1]. Hijyen faktörler; kişiler arası (üstle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla) ilişkiler, denetim politikaları, iş ortamının fiziksel koşulları, işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, maaş ve çeşitli maddi kazançlardır. Bu kurama göre, hijyen faktörlerinin yokluğu iş doyumsuzluğu yaratabilir fakat, bu faktörlerin var olması da güdülemeyi ya da iş doyumunu sağlar anlamına gelmez (Üçok, 1993:23). Herzberg ve arkadaşları, işgöreni teşvik eden, işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (motivatörler) ise bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, karar otonomisine sahip olma, işinde kendisini geliştirebilme, ilerleyebilme olanağı ve yaptığı araştırmalarla çevresine katkıda bulunabilme olarak sıralamışlardır. Güdüleme faktörleri kısaca tanınma, sorumluluk, başarı ve gelişme, statü olarak sıralanabilir. Kuram özetle Şekil 5'de gösterilmiştir.

[1] Daha güncel bir çalışmada, Herzberg, Mausner ve Syderman (2017:44 – 50) bu faktörleri Birinci düzey faktörler ve İkinci Düzey faktörler olarak isimlendirmektedir.



Şekil 5. Herzberg Çift Etmen Kuramı

Herzberg'in çift faktör kuramının en çok eleştirilen yanlarından biri hijyen faktörler olarak sıralanan bazı koşulların ve özelliklerin motivatör görevi görmesidir. Özellikle işletme örgütlerinde yapılan araştırmalar bu eleştiriyi doğrulamaktadır. Bu noktada, kariyer açısından bakıldığında, hijyen faktörlerin temel gereksinimler olarak düşünülmesi işletmelere bu faktörleri sağlama zorunluluğu da getirmektedir. Sonrasında, karara katılma, yetkilendir(il)me düzeyi, tanınırlık, mesleki gelişim fırsatlarının ne şekilde ve kimler tarafından ulaşılabileceği gibi çalışanları kariyerlerine daha fazla odaklamaya yöneltecek motivatörleri daha fazla öne çıkarmaları beklenebilir. Motivatör faktörler, kariyer açısından asıl işlev görev pozisyonda gözükmektedir. Herzberg'e göre, iyi ve yüksek ücret, güvenli ve yararlı çalışma ortamı önemli ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmak için yeterli etkililiğe sahip olamayacaktır. Çalışanlar ayrıca amaca yöneliklik, güzel bir gelecek sunma, sorumluluk yüklenme ve başkaları tarafından tanınma gibi hijyen faktörlerine de ihtiyaç hissedecektir (Lazaroiu, 2015; Akt: Boz, 2018:26).

2.2.3. Super'in Benlik Kuramı

Kariyeri ve mesleki gelişimi bir süreç olarak tanımlayan ve yaşam boyu süreklilik gösterdiğini savunan Super'e (1980) göre, birey bir mesleğe karar verirken öncelikle içinde bulunduğu şartları, elindeki fırsatları ve olanakları değerlendirecek

ve neticede nihai kararını verecektir. Mesleki tercihler; bireyin sosyoekonomik durumu, beklentileri, yetenekleri, mizacı, karakteri ve mesleğin sunacağı veya sağlayacağı kazanımlar etkisinde biçimlenmektedir. Benlik kuramında, kişinin seçtiği meslek onun benliğine ilişkin algılarının bir yansıması olarak tanımlanır.

Birey, gelişimsel özelliklerine de uygun düşecek biçimde, her dönemde kendine ilişkin anlamlandırma ve tanımlama süreçleri geçirir. Olgunlaştıkça, benlik tanımları kararlı ve daha uzun süreli olma özelliği taşımaya başlamaktadır. Bu da, kariyerin zamana ve yeni deneyimlere göre yeniden biçimlenebileceğini düşündürmektedir. Doğal olarak, topludan bağımsız olarak varlığını sürdürmenin de zor olacağı savından hareketle, çevrenin ve diğer dışsal etmenlerin birey üzerindeki etkilerini yadsımak düşünce kapsamını ve çerçevesini daraltıcı bir sonuç doğuracaktır. Super (1990) meslek gelişimine ilişkin görüşlerini, yaş aralıkları 'gelişim evreleri' biçiminde ifade eder ve bu evreleri "*Büyüme*, *Araştırma*, *Yerleşme*, *Koruma* ve *Çöküş*" olmak üzere beş başlık altında tanımlamaktadır (akt: Şahinler, 2018:29-30; Tecimer, 2017:16):

Büyüme evresi (0 – 14 yaş): Mesleklerin farkına varma, meslekler hakkında öğrenme, meslekleri rol modeller özelinde tanıma, hayal kurma ve yönelim evresidir. Hayal basamağı, İlgi basamağı ve Yetenek basamağı olarak alt üç dönemde de incelenmektedir.

Araştırma evresi (14 – 24 yaş): Bu evre, bireyin kendi zihinsel, sosyal, ekonomik ve psikolojik potansiyelinin farkına vardığı; meslekler hakkında geniş araştırmalar yaptığı bilinçli bir evredir. Bireyler yetenekleri ve ilgi alanlarının örtüştüğü bir kariyer arayışındadır.

Yerleşme evresi (25 – 44 yaş): Bu evre, çalışma hayatına atıldığı ve işe bağlılığın artmaya başladığı evre olarak görülebilir. Bu evrede birey çoğunlukla işe alışmakta, evlenmekte ve aile yaşantısına başlamaktadır.

Koruma evresi (45 – 65 yaş): Bu evrede, bireyin mesleki konumunu korumayı ve gelişmeye yönelik çaba göstermeyi öne çıkardığı bir zaman dilimi olarak düşünülebilir.

Çöküş evresi (65 yaş +): Bu evrede, fiziksel ve zihinsel potansiyelde zayıflama, biryi daha az bedensel efor harcayacağı işlere yöneltmektedir. Bu evre, emeklilik evresine bir geçiş olarak da düşünülebilir.

Super'in kuramı genel olarak değerlendirildiğinde, belli yaş aralıklarında, çevrelerindeki değişim ve olayları da dikkate alarak, kendi benlik kavramını oluşturan bireylerin mesleklere yaklaşımlarının değişim gösterdiği ve çevresel etmenlerin meslek yöneliminde etkili oldukları ortaya çıkmaktadır.

2.2.4. Holland'ın Kişilik Kuramı

Kişilerin seçtikleri veya yöneldikleri iş alanlarının ilgi, yetenek ve kişilikleri arasındaki etkileşimlere bağlı olarak ortaya çıktığı düşünülebilir (Şahinler, 2018:32). Holland'ın (1997) kuramı, bireylerin çevreleriyle nasıl etkileşime girdiğini ve bireysel ve çevresel özelliklerin mesleki seçimler ve uyum ile ilişkili olduğunu açıklar. Holland'ın meslek seçimindeki bireyin kişiliği kuramı esasına göre bireyler meslek tercih ve seçimlerini yaparken kendi kişiliklerine uygun olan mesleklere yönelmektedirler (Sansarcı, 2011: 30). Diğer bir ifadeyle, bu kuramın esasını kişilik özellikleri – iş alanı özellikleri uyumu oluşturmaktadır.

Holland'a (1997) göre, geç ergenlik döneminde çoğu insanın altı mesleki kişilik/ilgi türünün birleşimine benzediğini ileri sürer. Bununla birlikte, farklı kişilik özelliklerinin belli ölçülerde bir meslekte birlikte çalışabilecekleri de ifade edilmektedir. Bu kişilik özellikleri Gerçekçi (R), Araştırmacı (I), Sanatsal (A), Sosyal (S), Girişimci (E) veya Geleneksel (C) kişilik olarak isimlendirilmiştir. Kişilik özellikleri ve örnek çalışma alanları Şekil 6'da sunulmaktadır (Spokane & Cruza-Guet, 2005:26).

Gerçekçi (R) Tip

Gerçekçi tip, otomobil tamircisi, uçak kontrolörü, sörveyör, çiftçi, elektrikçi gibi gerçekçi işleri sever. Mekanik yeteneklere sahiptir, ancak sosyal becerilerden yoksun olabilir. Genel özellikleri şu şekildedir:

Asosyal	Katı Kuralcı	Pratik
Uygun	Materyalist	Öz-yeterlik sahibi
Açıksözlü	Doğal	Tutumlu
Eşsiz	Normal	Anlayışsız
Kalın kafalı	Azimli	Karışmayan

Sosyal (S) Tip

Sosyal tip, öğretmen, din görevlisi, danışman, klinik psikolog, psikiyatrik vaka çalışanı, konuşma gibi sosyal işleri sever. terapist. Sosyal becerilere ve yeteneklere sahiptir, ancak mekanik ve bilimsel yetenekten yoksundur. Şu şekilde tarif edilir:

Nüfuzlu	Yardımsever	Sorumluluk sahibi
İşbirlikçi	İdealist	Sosyal
Empati kuran	Nazik	Düşünceli
Arkadaş canlısı	Sabırlı	Anlayışlı
Cömert	İkna edici	Sevecen

Araştırmacı (I) Tip

Araştırmacı tip, biyolog, kimyager, fizikçi, antropolog, jeolog, tıbbi teknoloji uzmanı gibi araştırmacı işleri sever. Matematiksel ve bilimsel yeteneğe sahiptir ancak liderlik yeteneğinden yoksundur. Şu şekilde tarif edilir:

Analitik	Bağımsız	Akılcı
Dikkatli	Entelektüel	İçe kapanık
Karmaşık	İçedönük	Utangaç
Eleştirel	Karamsar	Mütevazi
Meraklı	Kesin	Popüler olmayan

Girişimci(E) Tip

Girişimci tip, satış elemanı, yönetici, işletme yöneticisi, televizyon yapımcısı, spor etkinlikleri organizatörü, alıcı gibi girişimci işleri sever. Liderlik ve konuşma yetenekleri vardır ancak genellikle bilimsel yetenekten yoksundur. Şu şekilde tarif edilir:

Edinici	Enerjik	Kendini öne çıkaran
Maceraperest	Heyecan arayan	Kendine güvenen
Anlaşılabilir	İyimser	Sosyal
Hırslı	Dışa dönük	Konuşkan
Otoriter	Cilveli	

Sanatsal (A) Tip

Sanatsal tip, besteci, müzisyen, sahne yönetmeni, yazar, iç mimar, oyuncu/aktris gibi sanatsal işleri sever. Sanatsal yetenekleri var—yazma, müzikal veya sanatsal - ancak obüro becerilerinden yoksundur. Şu şekilde tarif edilir:

Karmaşık	Yaratıcı	Sezgisel
Düzensiz	Pratik olmayan	Uygun olmayan
Duygusal	Dürtüsel	Açık
Etkileyici	Bağımsız	Özgün
İdealist	İçe dönük	Duyarlı

Geleneksel (C) Tip

Geleneksel tip, muhasebeci, stenograf, finansal analist, bankacı, maliyet tahmincisi, vergi uzmanı gibi geleneksel işleri sever. Genellikle büro ve aritmetik yetenekleri vardır ama sanatsal yeteneklerden yoksundur. Şu şekilde tarif edilir:

Dikkatli	Katı kuralcı	Azimli
Uygun	Engellenmiş	Pratik
Vicdani	Metodik	İhtiyatlı
Savunmacı	İtaatkâr	Tutumlu
Verimli	Düzenli	Yaratıcı olmayan

Şekil 6. Holland Kişilik Tipleri ve Özellikleri

2.2.5. Savickas'ın kariyer yapılandırmacı kuramı

İş ve çalışma konusunun psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve din gibi farklı disiplinlerle birlikte araştırılan geniş kapsamlı bir konu olduğunu ve disiplinler arası

incelemeler yapabilmeyi önemseyen, verisi, babasını sürekli gözlemleyerek öğrenen, kendi ailesel deneyimlerini araştırmalarında çıkış noktası ve destek olarak kullanan Mark L. Savickas tarafından geliştirilen 'Kariyer Yapılandırma Kuramı' kariyer dünyasının kişisel ve sosyal yapılandırmalar aracılığıyla 'nasıl oluşturulduğu' ile ilgilenmektedir (Pişkin, 2017:6). Kuram, Pişkin'e (2017:6) göre, Super'in mesleki gelişim kuramını uluslararası ve çokkültürlü toplumlara ve çalışma ortamlarına uyacak biçimde güncellenmesi olarak da görülebilir.

1980'li yılların başından itibaren yapılandırmacı yaklaşımdan etkilenmeye başlayan Kariyer yapılandırmacı kuramına (Savickas, 2005) göre bireylerin öznel değerlendirme ölçütleri onların yaşamlarındaki olayları ve durumları biçimlendirmelerinde kullanılmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak, yeni yüzyılın getirdiği iş ve işgücü piyasasındaki değişimler meslek dallarında yapısal değişimlere yol açmış (Pişkin, 2017), kariyer algısı farklılaşmış ve değişkenlik ve esneklik dikkati çekmeye başlamıştır. Kariyerin yeniden yapılandırılması aşamasında, çalışanların kendi deneyimlerini katıp katmama derecesine göre iki yaklaşımdan ve bakış açısından söz edilebilir.

Savickas'a (2005) göre kariyer, nesnel ve öznel kariyer olmak üzere iki tanım altında ele alınmaktadır. Nesnel tanımlama, kariyeri, "*bireyin emekli oluncaya kadar işle ilgili yaptığı görevlerin birbiri ardına sıralanması"* olarak görür ve yalnızca kelimeler yada çalışılan iş pozisyonları olarak değerlendirir. Kariyerin öznel tanımı ise kariyeri bireyin geçmiş deneyimleri, hatırında kalanlar, şimdiki deneyimleri ve gelecek beklentilerine ve hayallerine dayalı olarak yapılandırdığı, iş yaşamını ortaya koyan yaşam öyküleri bütünü olarak ele alır (Akt: Pişkin, 2017:8; Kara, 2016:25).

Super'in kuramını esas alarak geliştiren ve güncelleştiren Savickas da, kariyerin belli evrelerden oluştuğunu kabul ederken, yirmibirinci yüzyılın gereksinimlerini dikkate alarak, sürdüme evresini 'yönetme evresi' olarak görmektedir. Burada temel dayanak noktası, son yıllarda kariyerin bireysel yapılandırma olarak algılanmasıdır diye düşünülebilir. Ayrıca, Savickas (2002), Super'ın kuramının temel öğrlerinden biri olarak ifade edilen "kariyer olgunluğu kavramı yerine "kariyer uyumu" kavramını tercih etmektedir (Pişkin, 2017). Daha çok gelişim dönemlerine uygun görevler içi hazır olmayı vurgulayan kariyer

olgunluğu kavramının aksine, kariyer uyumu her dönemde kariyer gereksinimlerine uyumu ve görevler için hazır olmayı anlatmaktadır. Günümüzün hızla değişen ve daha karmaşık bir hal aldığı gözlenen çalışma yaşamında kariyer uyumunun, bir başka ifadeyle, işin gerektireceği/gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyime sahip olmak önemli gözükmektedir.

2.3. KARİYER GELİŞTİRME

Toplumsal hareketliliğin artması, fırsatların ve çalışma yaşantısının etki alanının genişlemesine paralel olarak, özellikle iki binli yılların başından bu yana, kariyer geliştirme programları ve uygulamaları üzerine çok sayıda çalışma yürütüldüğü ifade edilmektedir. Bu çalışmaların temel vurgusu verimli ve uyumlu çalışanların korunması ve gelişme fırsatları sunularak motive edilmesidir.

Kariyer geliştirme, mevcut çalışanların şu anda veya gelecekte kendilerine verilen görevleri etkili biçimde gerçekleştirebilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve deneyimler kazanmaları maksadıyla organizasyonlarda izlenen programların yer aldığı bir yaklaşım olarak düşünülebilir (Elitok, 2012:35). Böyle bir yaklaşım ve stratejinin amacı kendisine katkı sunacak işgücünün etkinliğini ve etkililiğini koruyarak yaşamını sürdürebilmektir. Çalışanlara sunulacak kariyer gelişim fırsatları ve destekler bu açıdan hem çalışanlara hedefler sunmakta ve onları motive etmekte hem de çalışanların katkı sunma isteklerini tetiklemektedir. Kariyer geliştirme çalışanların potansiyellerini geliştirmesi yanında çalışılan kuruma/örgüte de odaklanmasının sağlanması ve amaçlara yönelik yönlendirilmesini de ifade eder. Aynı zamanda, kariyer geliştirme stratejisi kişisel yetenekler, kültür, sosyo-ekonomik durum, aile, eğitim, kimlik, bağlılık ve iş doyumu gibi farklı başlıklarla da ilişkilidir. En geniş tanımıyla kariyer geliştirme örgütsel boyutta bir kariyer geliştirme yönetim sürecini anlatır (Eryiğit, 2000). 'Kariyer yönetiminin uygulama süreci' olarak da adlandırılabilecek bu yaklaşım, çalışanları kariyer patikasındaki bir üst pozisyona hazırlama ve yetiştirme sürecini de anlatır.

Kariyer geliştirmenin bireysel açıdan artılarına bakıldığında, Çalışanın alacağı ücret karşılığında, motivasyonunda, üretkenliğinde, kendine güveninde, bağlılık ve sadakat duygusunda olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülebilir (Eryiğit,

2000). Aytaç'a (2005:201) göre, kariyer geliştirme sistemi motivasyonu artıran, iş doyumu düzeylerini yükselten, manevi tatmini destekleyen ve bireylerin çalışma yaşam kalitesini yükselten önemli bir sistem olarak düşünülmelidir. Kendini güvende hisseden, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenen, adalet algısı olumlu, işbirliğine açık, gelişmeyi ve geliştirmeyi önemseyen çalışanların amaçlara katkısı elbette daha yüksek ve pozitif yönde olacaktır. Bununla birlikte, kariyer geliştirmenin kişinin istemesine ve gönüllü olmasına da dayalı olarak etkin ve etkili sonuç vereceği unutulmamalıdır. Zorlayıcı uygulamaların verimliliği düşük olacak, çalışan bireyler üzerinde olumsuz tutumlara uzanan algı değişimleri gözlenebilecektir.

Örgütler açısından kariyer geliştirme örgütlerin 'yaşamayı sürdürmesini' kolaylaştıran ve onları destekleyen bir yaklaşımdır. Rekabet şartlarının giderek daha karmaşık ve zorlu bir hale evrildiği günümüzde sağlamlık kriteri olarak, çalışanların niteliği görülmelidir. Mevcut çalışan potansiyelini korumak, çalışanların yeteneklerini desteklemek, farklı yerlerde çalışan fakat işgücü potansiyeli barındıran çalışanları da işletmeye çekebilmek ve bu kişilerin kariyer yaşamlarını geliştirebilmeleri için olanaklar oluşturmak örgütler açısından temel amaçlar arasında yer bulmaya başlamıştır (Aytaç, 2005). İyi yönetilen bir kariyer geliştirme sistemi örgütün imajına da olumlu yansıyacak (Erdoğmuş, 2003), hem kendi çalışanları hem de farklı / başka örgütlerde çalışanlar tarafından cazibe merkezi oluşturacaktır.

2.3.1. Kariyer Geliştirme Araçları

Kariyer geliştirme, bir örgütün işgücü gereksinimi ile çalışan bireylerin kişisel kariyer beklentileri ve duyarlılıkları ilişkisinde denge oluşturmak amacıyla uygulanan formel/biçimsel etkinliklerin ve stratejilerinin tamamını kapsayıcı bir bakış açısıdır (Erdoğmuş, 2003: 103). Bu bağlamda, çalışanları 'işleriyle ve iş arkadaşlarıyla' baş başa bırakmak, onları yalnızlık hissine yöneltecektir; bu nedenle, kariyer geliştirme belli bir program çerçevesi dâhilinde titizlikle uygulanmalıdır. Bununla birlikte, etkili bir kariyer geliştirme için belli adımlar üzerinde durulmalı ve sürekli hatırda tutulmalıdır (Davis, 2015: 29-30):

- İşe alımdan itibaren programa başlamak
- İletişimi açık tutmak
- Çalışanlarla patron ilişkisinden çok takım arkadaşı hissini aşılamak
- Kariyer değişiminin örgüt içinde olmasına teşvik etmek
- Kariyer geliştirme aktivitelerinde bulunmak (Yılda en az dört kere)

Bu bakış açısında yararlanılacak pek çok araçtan, yöntemden veya uygulamadan söz edilebilir. En uygun ve verimli aracın, uygulamanın veya yöntemin çalışanların niteliğine, örgüt tipine, amaçlara, çalışılan sektör gereksinimlerine ve liderlik uygulamalarına bağlı olarak farklılık gösterebileceği de hatırlanmalıdır.

2.3.1.1. Kariyer haritaları

Çalışanlar için genel ve detaylı bir yol haritası veya rehber olarak da düşünülebilecek kariyer haritaları, bir örgüt içinde pozisyonlar arasında ilerlemenin hangi şartlar altında olacağı, hangi rol veya sorumlulukların beklediği ve şartların net biçimde anlatıldığı açıklayıcı şemalar olarak kariyer geliştirmede görsel bir yol gösterici ve motivatör işlevi de görebilmektedir. Çalışanlar, kariyer haritalarında gelişme ve ilerleme / terfi / ödüllendirilme olanaklarını da okuyabilmektedir.

2.3.1.2. Kariyer danışmanlığı

"*Nispeten daha az deneyimli çalışanlara, kariyer yaşamıyla ilgili tavsiyeler verme gibi görevleri üstlenen orta veya üst düzey yöneticilerin uyguladığı resmi veya resmi olmayan programlar* (Dessler, 2008; Akt: Arar, 2016:42)" ve hizmetler olarak tanımlanan kariyer danışmanlık hizmetleri, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmaları için destekleyici görevi görmektedir. Kariyer danışmanlığı ayrıca kişilerin ilgi, yetenek, yönelim ve tercihlerinin önemsendiği ve kariyer yolları hakkında gerekli desteğin sunulması ve açıklayıcı bilgilere erişimin sağlanması olarak da düşünülmelidir (Aytaç, 2005: 409). Çalışanların kariyerlerini ilgilendiren problemlerini anlamak, şartları dikkate almak, onları anlamaya çalışmak ve empati kurmak, onlara yol göstermek ve deneyimleri paylaşmak da önemli kariyer danışmanlığı konularıdır.

2.3.1.3. Mentörlük

Metros ve Yang (2006) mentörlüğü "güvene dayalı bir ilişkiyi önceleyen profesyonel bir etkinlik ve anlamlı bir bağlılık uygulaması" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamada mesleki tavsiyeler ve önerilerin paylaşılması yanında, kişisel gelişim, mesleki ve sosyal gelişimle ilgili deneyimlerin paylaşılması da dâhil edilmelidir. Özellikle kariyerlerinin henüz ilk dönemlerindeki çalışanların yanında olma ve onlara 'işle tanışmaları ve alışmaları' sürecinde desteklemek mentörlük amaçlarındandır. Özellikle işe yeni başlayan çalışanların ihtiyaç duyacağı mentörlük, çalışılan kurumu/işletmeyi tanıtmak, işleyişi açıklamak, kişi hangi alanda iyiyse o pozisyonda görev verip, kendini o alanda geliştirmesi için hangi konularda seminerlere katılması veya eğitimleri alması gerektiğine karar verecek (Aytaç, 2005: 217), diğer bir bakış açısıyla, örgüt yeterlilikleriyle kişisel yeteneklerini buluşturacak kişi de kariyer rehberidir / mentördür.

2.3.1.4. İş zenginleştirme

İş zenginleştirme, belirli bir işin, çalışanların daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir (Tecirli, 2017:34). Aytaç (2005: 218) da iş zenginleştirmeyi "çalışanın mevcut işlerine yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve motive edecek nitelikler kazandırmak üzere yeniden şekillendirilmesi" biçiminde tanımlamakta ve çalışanların geliştirilmesini vurgulamaktadır. İşin içeriğinin çalışanlara, başarı ve kişisel gelişim sağlayacak biçime getirilmesi ayrıca onlar açısından işin anlamlandırılmasını da kolaylaştıracaktır. Daha anlamlı ve çekici hale gelecek çalışma şartları ve sorumluluklar hem kişisel yetenekleri geliştirerek örgüte katkı düzeyini yükseltecek hem de işin çalışanlar nezdindeki derecesine olumlu yansıyacaktır.

2.3.1.5. Kariyer planlama merkezi

İş gereksinimleri ve kariyer olanakları hakkında çalışanlara bilgi vermek, işbaşı ve iş dışı eğitimler organize etmek (Akdoğan Kozak, 2009: 83) ve çalışanların potansiyellerini değerlendirmek için oluşturulan kariyer planlama merkezleri örgütsel

kariyer geliştirmeyi başlatmak ve izlemek yoluyla eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimler olarak düşünülmelidir.

Kariyer planlama merkezlerinin amaçları arasında yer alan noktalar şu şekilde özetlenebilir (Tecirli, 2017: 36):

- Atölyeler, çalıştaylar (workshoplar) düzenlemek
- Yazılı okuma materyalleri ve kurslar düzenlemek
- Kariyer yolları hakkında bilgi aktarmak
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak
- Kurum içi ve kurum dışı eğitim ve gelişim programlarını izlemek
- Bireye kariyerini belirlemede yardımcı hizmetler sunmak
- Kariyer danışmanlığı yapmak
- Kariyer rehberliğinde bulunmak

Bu etkinlikler ve amaçlar listesine bakıldığında, kariyer planlama merkezlerinin, kariyere odaklı pek çok aracı kullanan ve izleme, değerlendirme ve yönlendirme hizmetlerini de sunma görevi yüklenen bütüncül birimler olduğu ifade edilebilir. Hem çalışmaya yeni başlayanlara oryantasyon ve alışma sürecinde destek olmak, hem de kariyerinin belli bir döneminde bulunan çalışanlara mesleki gelişim olanakları sunmak, onların potansiyelini artırmayı hedefleyen uygulamalar planlamak ve uygulamak, psikometrik testler uygulamak ve sonuçları yorumlamak gibi farklı konularda planlamalar yapmak kariyer planlama merkezlerini, kariyer açısından oldukça işlevsel birimler olarak öne çıkarmaktadır.

2.4. ÜNİVERSİTE KARİYER MERKEZLERİ

Kariyer gelişim planlama ve müdahale programları ağırlıklı olarak ortaokul, lise ve üniversite yıllarında yapılmaktadır. Ortaokul ve liselerde daha çok, bir üst kademeye hazırlama veya lisans alanına (spor, sanat ve bilim alanlarına) öğrencileri yöneltme ve bilgilendirme faaliyetlerinden ibaret olan kariyer gelişim uygulamaları yükseköğretim kurumlarında, iş dünyası hakkında bilgilendirme ve kişisel gelişim alanlarında destek hizmetlerine doğru kaymaktadır.

Teknolojik ve bilimsel ilerlemenin baş döndürücü bir hızda değiştiği ve toplumu dönüştürdüğü günümüz dünyasında teknolojiyle birlikte yaşam tarzları, iş ve üretim alanları ile meslekler de hızlı bir değişim sürecinden geçmektedirler. Bu değişim ve başkalaşım etkisi şüphesiz yükseköğretim kurumlarını ve onların çalışma biçimlerini de etkilemektedir. Niles & Harris-Bowlsbey (2013), günümüz yükseköğretim öğrencilerinin daha önceki nesillerle kıyaslandığında sahip oldukları bireysel nitelikler, teknolojik bilgi altyapısı, gelişim seviyeleri ve kariyer beklentileri ve hayalleri dikkate alındığında çok farklı olduklarını iddia etmişlerdir. Üniversite öğrencileri arasında yapılan bir araştırmada, öğrencilerin yardım ve destek talebinde bulundukları alanlar sırayla şu şekilde sıralanmıştır:

- Kendileri hakkında sahip oldukları bilgi düzeyini artırmak
- Kariyerle ilgili olarak hedeflerini tespit etmek
- Kariyerle ilgili olarak tüm olanakları belirlemek
- Kariyer planlarını daha etkin bir şekilde yapabilmek
- Eğitim ve gelişimlerini planlamak
- İş arama ve bulma yetkinliklerini artırmak (Niles & Harris-Bowlsbey, 2013)

Talep edilen başlıklara bakıldığında, kendi geleceklerini kendi kararlarıyla biçimlendirmek, kişisel gelişim fırsatları aramak ve katılmak ve yetkinliklerini artırmak veya desteklemek önemli görülmektedir. Buradan hareketle, yükseköğretim kurumlarında oluşturulacak kariyer merkezlerinin gelecek işgücü potansiyelini daha yetkin ve daha etkin kılabilmede hayati önem taşıdıkları düşünülmelidir. Üniversitelerde kariyer merkezleri hizmetleri öğrencileri aynı zamanda iş yaşantısına ve gelecek toplum biçemine göre hazırlamak sorumluluğunu da taşımalıdır.

Üniversitelerin temel işlevleri, bilimsel bilgiyi üretmek ve yaymaktır (Özden, 2015). Bu çerçevede üniversiteler bilimsel araştırmalar yapar, üretilen bilgiyi bilimsel yayınlar ve eğitim-öğretim yoluyla paylaşarak toplumda öncü bir rol oynarlar. Üniversiteler bir yandan bilim odaklı araştırmalar yaparken, topluma hizmet etmeyi de önemser. Bilimsel gelişmeler hakkında topluma bilgi vermek, toplumu her konuda bilgilendirmek, işgücü potansiyelini desteklemek gibi farklı uygulamalar da topluma hizmet araçları olarak düşünülebilir. Aslına bakılırsa,

üniversitelerin öğrencileri iş hayatına hazırlamak gibi bir sorumluluğunun olup olmadığı tartışılan konulardan biridir. Toplumdaki beklentiye bakıldığında, üniversiteler sonrasında iş hayatının başladığı ve mezunların 'hayata atıldıkları' söylenebilir.

Türkiye'de yükseköğretim sistemi içinde kamu üniversiteleri yanında vakıf üniversitelerinin de hızla artması, yükseköğretim sistemini yeni bir rekabet ortamına bırakmıştır. Bu rekabet, kamu üniversiteleriyle vakıf üniversiteleri karşılaştırıldığında, hem üniversiteye girecek öğrencilere seçenek sunma yönünde hem de kaliteyi artırıcı bir ortam oluşturma yönünde olmuştur (Cevher, 2015). Rekabetin açıkça hissedildiği yükseköğretimde, öğrencilerin iş dünyasının ihtiyaç, potansiyel ve beklentilerine göre yetiştirilmesi gerekliliği önem kazanmıştır. Öğrencilerin mezuniyetleri sonrasında iş bulmaları ve istihdamının önemli hale gelmesi, bu kitlenin yeni beklentilerden ve ihtiyaçlardan haberdar edilmesine neden olmuştur. Bu süreçte öğrencilerin kariyerleri ile ilgili yönlendirilmesi, bilgilendirilmeleri ve iş-üniversite ortaklıklarıyla kariyer planlamaları konusunda yardım almaları da gündeme gelen diğer konular arasındadır.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 3. Maddesi d fıkrasında "Üniversite "bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu" olarak tanımlanmaktadır. Üniversitelerin işlevleri konusunda gerek dünyada, gerek Türkiye'de eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve toplum hizmeti olmak üzere 3 temel nokta üzerinde bir uzlaşı sağlandığı söylenebilir (Yıldız, 2014).

Toplum hizmeti başlığı altında, sosyal etkinlikler, konferans ve çalıştay faaliyetleri, kamu hizmetlerine katılma ve işbirlikleri düşünülebilir. Üniversitelerin akademik araştırma ve yayın, teknoloji ve patent geliştirme ve bilimsel araştırma ve projeler üretme fonksiyonuna ek olarak, istihdam alanında yürüttüğü ve yürüteceği etkinlikler de, topluma dönük katkı sağlama amacından hareketle, toplum hizmeti başlığı altında yazılabilir. Bu bağlamda gençlerin üniversiteden mezun olma hedefi de anlaşılabilir bir hedef olarak gözükmektedir. OECD'nin raporu ülkemizdeki 'üniversiteye girebilme ve mezun olmayı' hedefleyen gençlerin sayısında yüksek

artış yaşandığını ortaya koymaktadır. OECD üyesi ülkelerdeki, 2009 – 2019 yıllarını kapsayan on yıllık dönemde üniversite eğitimi alan gençlerin sayısında ortalama %10 yaşandığını, bununla birlikte, Türkiye'de bu oranın yaklaşık iki katı [%19] olarak hesaplandığını göstermektedir (OECD, 2020). Üniversite eğitimi alarak daha fazla oranda iş bulma ve istihdam edilebilme şansı yakalamayı düşünen gençlerin üniversiteye yönelmesi gerçeği, bu bağlamda, üniversitelerin istihdam edilebilirlik potansiyelini artırıcı planlamalar, projeler, uygulamalar ve etkinlikleri öncelemesinin gerektiğini işaret etmektedir.

Ülkeler kendi geleceklerinin teminat ve sağlığı açısından yükseköğretime önem vermekte ve toplumsal gereksinimleri de esas alarak Uygulama ve Araştırma merkezleri, Meslek Yüksekokulları, proje birimleri, mezun birimleri gibi farklı alanlara odaklanan birimler oluşturmakta ve etkinlikler yürütmektedirler. Bu açıdan ilk örneklerinin Amerika ve Avrupa ülkelerinde görüldüğü gibi, üniversitelerin mezunlarının istihdam edilebilirliklerini arttırmak ve lisans ve önlisans öğrencilerin kariyer gelişimlerini desteklemek maksadıyla kariyer merkezleri kurmuşlardır. Kuruluş amaçları sayı ve kapsam açısından farklılık göstermekle birlikte, genel olarak bakıldığında, kariyer merkezlerinin temel amaçlarının kariyer, eğitim, istihdam ve girişimcilik kararları ve planlarını desteklemek geliştirmek ve/veya uygulamak konusunda öğrencilere / mezunlara ve ilgili diğer taraflara yardımcı olmaktır (NACE, 2019; Akt: Gülmez ve Okur, 2021). Bu amaçlara yönelik olarak kurulan kariyer merkezlerinin öğrencilerin kariyer gelişimlerini destekleyerek üniversiteden profesyonel hayata geçişte onlara yardımcı olmayı istedikleri söylenebilir (Vinson, Reardon ve Bertoch, 2014)

Kariyer merkezleri, öğrencilerin kariyer farkındalıklarını artırma, gelecek planlamalarına katkı sunma, iş dünyası ile öğrenciler arasında bağlantı kurma ve bilgilendirici/eğitici etkinlikler düzenleme gibi işlevsel alanlarda yer almaları nedeniyle işverenler yanı sıra, özel ve kamu kurumları ve hükümetler için de önemli araçlar olarak durmaktadır.

Genel olarak Türkiye'deki üniversitelerin kariyer merkezlerine baktığımızda köklü bir geçmişe sahip olmamakla birlikte kariyer merkezlerinin nasıl olması gerektiği konusunda da bir ideal bir modeli tam anlamıyla ortaya konulmamıştır.

Kariyer merkezlerinin sunmuş olduğu kariyer danışmanlığı hizmetlerinin genç işsizlik konusunda önemine vurgu yapmak gerekirse;

Ülkemizde çalışma yaşamında görece yeni bir alan olarak ortaya çıkan kariyer danışmanlığı ile üniversite-sanayi işbirliği olgusu hakkında gerek işverenler ve devlet, gerekse de çalışanlar nezdindeki bilinç ve farkındalığın gelecek dönemde daha da artması ve istihdam piyasasındaki belirleyiciliği ve etkinliğinin tedricen daha da artacağı değerlendirilmektedir. Kariyer merkezlerin sunmuş olduğu kariyer planlamasının "Doğru işe doğru kişiyi yerleştirme" düsturu temelinde, kişisel ve bölgesel karakteristikler nazarı dikkate alınarak hayata geçirilmesi, kariyer merkezlerinde öğrenci ve mezunlara yönelik insan kaynakları veri tabanı ile işletmelerin personel talepleri ile ilgili veri tabanları çakıştırılarak iş gücü arz ve talebinin bir araya getirilmesi, bu alanda önemle ve öncelikle atılması gereken adımların başında gelmektedir (Burtan Doğan, B. 2015).

2.4.1. Türkiye'deki Üniversitelerde Kariyer Planlama Merkezleri

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda, yükseköğretimin amaçlarını belirten, Madde 4'te yer verilen yükseköğretimin kuruluş amaçları arasında yer alan

(7) İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip, vatandaşlar olarak yetiştirmek,
(b) Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak,
(c) Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmak (Madde 4, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu)
ifadeleri, bu gereksinimin esas alındığının bir işretidir.

Ülkemizde yapılan akademik çalışmalarda Üniversite Kariyer Merkezlerinin ilk örneği olarak Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin (ODTÜ) "İş Bulma Bürosu" isimli birimi gösterilmekte ve farklı araştırmalarda kuruluş yılı 1980 olarak ifade edilmektedir (Pişkin ve Ersoy Kart, 2019:276). Bununla birlikte, ODTÜ KPM websitesi 'Hakkımızda' başlığı altında yer verilen tarihçe bilgisinde kurumun 1999 yılında "Mezunlara İş Bulma Bürosu" adı altında rektörlük bünyesinde başlamış olduğu ve kariyer fuarlarının il genelinde düzenlenmeye başladığı bilgisi yer almaktadır. Kurum daha sonra, 23 Mart 2017 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan yönetmeliği ile ODTÜ Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi kapsamında YÖK nezdinde bir Uygulama ve Araştırma Merkezi olarak isim değiştirmiştir.

Türkiye'de ilk kariyer merkezini kuran üniversite ODTÜ olarak kabul edilmiştir; ardından vakıf üniversitelerinde de benzer ofisler/birimler kurma çalışmalarına başlanmıştır. 1988 yılında İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi kariyer merkezi kurarak vakıf üniversitelerinde öncü ve örnek kariyer merkezi modelini oluşturmuştur. Kariyer merkezlerini ülke genelinde yaygınlaşma ve yaygınlaştırılma süreci ise ancak, 2018 yılında 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı'nın (CBİKO) kurulması ile mümkün olmuştur (https://www.cbiko.gov.tr/kurumsal/1-nolu-cumhurbaskanligi-kararnamesi). Ülkemizde üniversitelerin birimleri olarak kariyer merkezleri, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığının (CBİKO) oluşturulmasının öncesinde, rektörlüklere bağlı birimler, Uygulama ve Araştırma Merkezleri (UYG-AR) ya da Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı / Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı gibi rektörlük birimlerine bağlı alt birimler olarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir (Gülmez, 2021:23).

İlgili kararname gereği, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi içinde farklı birimler oluşturulmuştur. "İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığı" adı altında yapılandırılan hizmet biriminin görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1) Türkiye'nin İK envanterinin çıkarılması çalışmalarını yürütmek.

2) Okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim çağındaki aday insan kaynağını, özel sektör, kamu kurum ve kuruluşlarındaki insan kaynağını, yurtdışında ikamet eden insan kaynağını insan kaynakları envanterini çıkarmak üzere mikro ve makro düzeyde analiz etmek, kısa, orta ve uzun vadede ihtiyaç duyulan insan kaynağını planlamak.

3) Kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik insan kaynağı planlaması yapmalarını teşvik etmek ve bu alanda yapılacak çalışmalara destek olmak.

4) Kamu ve özel sektörde kariyer planlaması süreçlerinin takibini ve desteklenmesini sağlamak, standartlaştırılması ve geliştirilmesi konusunda yardımcı olmak, ihtiyaç duyulan alanlarda kurumların çalışmalarını değerlendirmek ve yönderlik etmek.

5) Kamu kurum ve kuruluşlarında seçme, yerleştirme, atama ve terfiler için yetkinlik ve ölçütlerinin analizine ve geliştirilmesine, liyakat temelli ölçümlere göre atama ve terfilerin gerçekleştirilmesine, ikame personel planlaması dahil kamu çalışanlarının kariyer planlarının oluşturulmasına destek olmak, uygulamaları takip etmek ve değerlendirmek.

6) Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlara yönelik performans değerleme ve ödüllendirme sistemi kurulmasına ve etkin bir şekilde uygulanmasına destek olmak.

7) Kamu kurum ve kuruluşlarının kadro verimliliği konusunda çalışmalar yapmasını teşvik etmek ve izlemek.

8) Öğrenim amacıyla yurtdışına gönderilecek yetenekli öğrencilerin ve yetiştirilmek, eğitilmek, bilgileri artırılmak, staj, burs, öğrenim veya ihtisas yaptırılmak üzere yurtdışına ve/veya Dışişleri Bakanlığınca bildirilen uluslararası kurum ve kuruluşlara gönderilecek kamu çalışanlarının; gönderilmeden önce seçilmesi, yurtdışı eğitime hazırlanması, üniversite seçiminde ihtimam gösterilmesi, yurtdışında bulundukları süre boyunca ülkemiz için stratejik önemi haiz konu ve alanlarda uzmanlaşmaları ve performanslarının ölçülmesi konusunda ilgili kurum ve kuruluşların çalışmalarını izlemek ve ilgili kurum ve kuruluşlarla koordinasyon sağlamak.

9) Başkan tarafından verilen diğer görevleri yapmak (1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Madde 527/E)

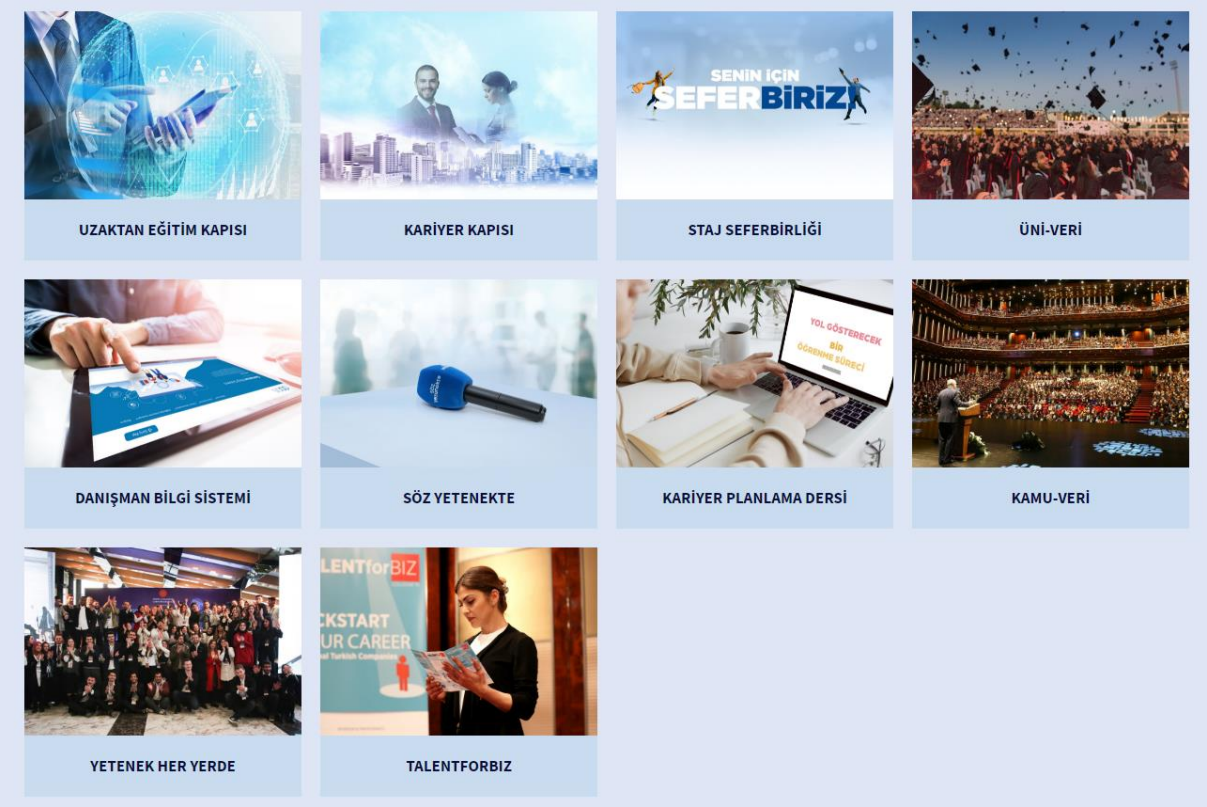
İnsan kaynakları ve Kariyer Planlama Dairesi görevlerine genel olarak bakıldığında, kaynak envanterinin çıkarılması, gerek mikro gerekse makro bağlamda analiz edilmesi, insan gücünün planlanması, tüm kurumlarda (özel ya da kamu ayrımına girmeden) kariyer planlama süreçlerine destekler sağlanması, kamu kurumlarına seçim, istihdam ve yetiştirme için analizlerin geliştirilmesi, kamu çalışanlarının kariyer planlarının geliştirilmesi ve yurtdışındaki/yabancı devletlerin kurum ve kuruluşlara yollanacak kişilerin belirlenmesi, yetiştirilmesi, gönderilmesi ve takibi, kadro verimliliği ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri üzerinde çalışılmasının, kariyer planlama ve geliştirmeye geniş bir çerçeve sunulmasının gelecek yıllarda insan kaynağının daha etkin ve yetkin kullanılmasını destekleyeceği ve olumlu sonuçlara ulaşılacağı öngörülebilir.

Üniversitelerde, 2018 yılı CBİKO kuruluncaya kadar olan döneme ilişkin verilere bakıldığında, Pişkin ve Ersoy Kart (2019) yaptıkları araştırmalarında, 2010 yılına kadar yalnızca 6 devlet üniversitesinde kariyer merkezi bulunduğunu, 2010 yılına gelindiğinde merkez sayısının 20'ye yükseldiğini; ancak bunların üç tanesinde yönetici olarak atanmış akademisyenler dışında hiçbir personelin bulunmadığı bulgusunu paylaşmaktadır. Bununla birlikte, YÖK tarafından 2013 yılında gerçekleştirilen Kariyer Merkezleri Toplantısının da etkisiyle, ülkemizdeki kariyer merkezlerinin sayısında güçlü bir yükseliş ve artış yaşandığı gözlenmiştir (Pişkin ve Ersoy Kart, 2019). Dikkatlerden kaçmamalıdır ki, 2019 yılı Ocak ayı itibari ile ülkemizdeki üniversite kariyer merkezi sayısının sadece 53'de kalması, YÖK'ün kariyer merkezleri konusundaki düşüncesinin ve çabasının istenen/beklenen neticeleri ortaya çıkarmadığına bir kanıt olarak düşünülebilir (Gülmez, 2021:24). Özden (2015) de 32 kariyer merkezini incelediği araştırmasında, devlet üniversitelerinin kariyer merkezlerinin %60'ının 2012-2014 yılları arasında, %40'ının ise 2015 yılında, uygulama ve araştırma merkezi statüsünde kurduğunu ifade edilmiştir (Özden, 2015).

Yine CBIKO kuruluşuna kadar, üniversite kariyer merkezlerine ilişkin bilgilere bir kaynaktan erişmenin mümkün olmadığı, nitelikli araştırma sayısının

azlığı ve yetersizliği, araştırmaların kısıtlılıkları kaynaklı olarak, üniversitelerin kariyer merkezlerinin genel-geçer bilgilerine ulaşmak mümkün gözükmekteydi. Söz konusu, erişilebilen bilgiler yükseköğretimdeki gençlerin kariyer gelişimlerinde büyük fark yaratma potansiyeli olan kariyer merkezlerinden beklenen faydanın sağlanamadığına işaret etmektedir (Gülmez, 2021:26-27). 2018 yılı öncesi dönemde üniversiteler bünyesinde kurulan kariyer merkezleri hem sayı hem de faaliyetlerin niteliği açısından istenen düzeyde ortaya çıkamadığı söylenebilir.

Kurulusunu izleyen yıllarda, CBİKO yönetiminde insan kaynakları ve kariyer merkezlerine yönelik bir dizi proje üretilmiş ve uygulanmaya konulmuştur. Şekil 7 bu proje ve çalışmalara ilişkin genel başlıkları göstermektedir. Projelere ilişkin bilgiler, Başkanlığın resmi web sitesi, basın bültenleri ve ilgili araştırmalardan edilen bilgiler üzerinden özetlenmiştir.



Şekil 7. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı tarafından yürütülen kariyer projeleri

a) ***Uzaktan Eğitim Kapısı,*** Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından "Eğitim Her Yerde" sloganıyla tüm kamu kurum ve kuruluşlarının hizmetine sunulan çevrim içi eğitim platformu" olarak tanımlanmaktadır. Amaç, 'kamu bürokrasisinin azaltılması, insan kaynağının verimli kullanılması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kalitesinin arttırılması ve kamu kaynaklarının etkin kullanılması' biçiminde ifade edilmektedir (CBİKO, 2021a).

Bu proje uygulaması ile, online platform üzerinden aday memur eğitimleri, oryantasyon eğitimleri ve hizmet içi eğitimler; video, sunum, canlı sınıf veya webinar yolu ile gerçekleştirilebilmekte, eğitim sonrasında ölçme ve değerleme yapılabilmektedir.

Ayrıca, sistem üzerinden rapor ve değerlendirme çıktıları alınabilmekte; düzenlenen eğitim sayısı, eğitime erişim süreleri, eğitim sonrası gerçekleştirilen sınavlardaki performans ve benzeri konularda sayısal veri üretilebilmektedir. Çalışanların ihtiyaç duydukları ve/veya almaları durumunda daha etkin ve üretken olacakları düşünülen eğitimler, Uzaktan Eğitim Kapısı'na yüklenebilmektedir. Çalışanlar eğitimlere istedikleri zaman erişim sağlayabilmektedir. Eğitimlerden sonra çalışanlar, ölçme ve değerleme anketleri ile sınavlara katılım sağlamaktadır (CBİKO, 2021b). Ofis, ülkenin insan kaynağı kalitesini arttırmakla görevlendirilmiş ve daha çok 'uygulamacı' özelliği ile çıktığı görünmektedir (Demirelli ve Aydın, 2020). Diğer bir deyişle, CBİKO, hem kamuda hem de özelde insan kaynakları yönetimine dair görevler üstlenmiş ve insan kaynağı ve kariyer geliştirmeye dönük pek çok projeyi uygulamaya başlamıştır.

b) **Kariyer Kapısı**, "şeffaf, izlenebilir ve yenilikçi değerleme yöntemi ile kamu kurumları tarafından yayımlanan iş ilanlarının yanı sıra kamu/özel sektördeki staj imkânlarının tüm üniversiteli gençler için ulaşılabilir olması amacıyla e-Devlet entegrasyonu ile geliştirilen dijital kariyer platformu" olarak tasarlanmıştır (CBİKO, 2021a). Tüm devlet kurumları sistem üzerinde entegre biçimde bulunduklarından, iş ilanlarının takibi ve başvuruları yapılabilmesi yanı sıra, öğrenciler için açılan ve tanımlanan staj olanakları da

Kariyer Kapısı platformunun sağladığı hizmetlerdendir. Bu platformu önemli kılan bir özellik de, kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra özel işverenleri, üniversite öğrencilerini ve üniversite kariyer merkezlerini bir merkezden erişime sunmasıdır.

c) **Staj Seferberliği**, gönüllü işverenler ve tüzel kişiliklerin katılımının üzerine tasarlanan ve uygulama alanı her geçen gün genişleyen bir staj platformudur. Zorunlu staj uygulaması bulunan teknik/mesleki bölümler ve programların yanı sıra, KOBİ'ler ve girişimcilerin de desteklendiği bir program olarak staj seferberliğinin amacı

> "*... kariyer olanaklarına erişimde fırsat eşitliğinin desteklenmesi, staj imkânının zorunlu staj gerektiren teknik bölümlerle sınırlı kalmayıp tüm bölümlere yaygınlaştırılması, kamu ve özel sektördeki staj imkanlarının tüm üniversiteli gençler için ulaşılabilir hale getirilmesi, ulusal ve uluslararası firmaların yanı sıra ekonomimizin bel kemiği olan KOBİ ve start-upların yetenek açığı konusunda yaşadıkları sorunların azaltılması.. .*" (CBİKO, 2021a).

olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım kapsamına bakıldığında, gençlere staj olanaklarına erişimde fırsat eşitliği ortamı sağlandığı ve yetenekli ve 'katkı düzeyi daha yüksek olabilme potansiyeli barındıran' beyinlerin ekonomiye katılmak üzere keşfedilmesine kapı araladığı ifade edilebilir. Staj adaylarının seçiminde üniversite kariyer merkezleri rol oynamaktadır.

d) **Üni-Veri**, ilk olarak 2019 yılında uygulamaya başlanan ve Yükseköğretim Kurulundan alınan üniversite mezun bilgileri [2014-2019 yılları arasında 4 yıllık bir programdan mezun olan öğrencilerin bilgileri] ile Sosyal Güvenlik Kurumundan alınan çalışan bilgileri veri setleri olarak düzenlenmiştir. Bu proje ile üniversite mezunları işgücü piyasası performanslarını "bölüm bazında" değerlendirebilmektedirler (CBİKO, 2021c). "İş bulma süresi", "Nitelik Uyuşmazlığı", "Kamuda işe yerleşme oranı", "Firma Büyüklüğü dağılımı" ve "Sektör bazında dağılım" gibi ölçütlerde (CBİKO, 2021c) filtre

edilebilen veriler meslek tercihi aşamasındaki veya kariyer değiştirme aşamasındaki çalışanlar için ışık tutabilecek bulgular ortaya koyabilmektedir.

e) **Danışman Bilgi Sistemi**, Ortaöğretim / lise düzeyinden başlamak üzere, meslek tercihinde psikolojik danışma ve rehberlik hizmeti sunmayı hedefleyen bir uygulamadır. Psikolojik danışmanlar ve rehberlik uzmanlarının öğrencilere nesnel verilere dayalı olarak meslek seçimi danışmanlık ve yöneltme hizmeti sundukları bu sistem (CBİKO, 2021a) mezunlar, lise öğrencileri ve lisans mezunları tarafından kullanılabilmektedir.

f) **Söz Yetenekte**, üniversite öğrencileri veya mezunlarına farklı projelerdeki kariyer alternatiflerini göstermeye ek olarak, gerekli nitelikler, yetkinlik alanları ve zorluklar da tanıtıldığı bir video/yayın platformudur. Bu platformu kullanan katılımcılar mesleki ve teknik olarak farkındalıklar kazanmakta, kendilerini bekleyen gelecek iş yaşantısı konusunda bilgilenmektedir. Ayrıca, farklı iş kolları ve proje uygulamalarında görev almış gençlere söz hakkı verilerek, 'rol modeller ve iyi örnekler' olarak üniversite öğrencisi ve mezunlarına ilham kaynağı olabilmelerine de müsait bir alan açılmaktadır (CBİKO, 2021a).

   Üye olunarak erişim ve kullanım hakkı sunulan, ytnk.tv üzerinden yapılan canlı yayınlar üniversite öğrencileri ve mezunları ile mesleki deneyimli gençleri buluşturmaktadır.

g) **Kariyer Planlama Dersi**, öğrencilerde kariyer farkındalığı oluşturmayı hedefleyen bir ders olarak planlanan ve işleyiş, içerik ve değerlendirilmesinin kariyer merkezlerinin sorumlu tutulduğu ve temel olarak online/çevrimiçi kullanıma sunulan bir erişim alanıdır. Video dersler, destek kaynakları ve ders dışı aktiviteler hazırlanmış; eğiticilerin ve öğrencilerin erişimine açılmıştır. Videolar ytnk.tv adresinde erişilebilmektedir. (CBİKO, 2020a).

h) **Kamu- Veri**: Veri toplam ve toplanan verileri bilimsel yöntemlerle değerlendirerek polititkalar geliştirmek devlet yönetiminin nemli bir yönünü teşkil etmektedir. Bu yönüyle, tüm kamu kurum ve kuruluşlarında görevli

çalışanların kurumlarına ilişkin görüşlerini kapsayan çalışmalar yürütmek amacıyla uygulamaya konulan Kamu-Veri,

"verilerin toplanması, analiz edilmesi de dahil olmak üzere tüm süreçlerin doğrudan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından değerlendirildiği bir veri toplama aracı" olarak tanımlanmaktadır (CBİKO, 2020a). Tatmin ve aidiyet, İK süreçleri, organizasyon, iletişim, yönetim, e-Devlet gibi yönetimin farklı 6 ana faktör kapsam alanındadır.

i) **Yetenek Her Yerde**: Kamu-Özel sektör paydaşları ve meslek odaları tarafından düzenlenen farklı kariyer etkinliklerinin şemsiye bir başlık altında toplanmasıdır. Burada, 'yetenek' kelimesinin odak noktası, gençlerdir. Her genç birer yetenek olarak görülmektedir.

j) **TALENTforBIZ**: TalentforBIZ, "Türkiye'nin dünya çapındaki yetenekler için de bir cazibe merkezi haline geldiğini ortaya koyan kariyer etkinlikleri" biçiminde tanımlanmakta (CBİKO, 2020a) ve Türk markalarına ve girişimlerine uluslararası bir buluşma platformu meydana getirmekte ve genç beyinlerin çokuluslu bir ortamda fikir alışverişinde bulunma ve ülkemizi tanıtma fırsatı sunmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi çalışmalarına genel bir çerçeveden bakıldığında, tüm kamu kaynaklarına erişim ve koordinasyonun da verdiği destekle, kariyer, girişimcilik ve insan kaynaklarını destekleyici bir güç olarak oldukça işlevsel bir organizasyon olarak ifade edilebilir. Yetenek ve kariyer geliştirme odaklı çalışmaların ve üniversitelerde kariyer merkezleri oluşturulması inisiyatifinin hem günümüzde bu etkinliklere katılan gençlere hem de gelecek yılların işgücüne olumlu yansımalarının olması doğaldır. İnsan kaynağını güçlendirmek ve etkin kullanmak amacını güden böyle güçlü kuruluşların çalışmaları ülkemiz potansiyelini istihdam, para piyasaları, eğitim ve AR-GE çalışmalarında daha düzeyli değerlendirme neticesini de verecektir.

Günümüzde, üniversitelerin piyasaya daha nitelikli işgücü yetiştirmek ve doğru alanlara yönlendirmek amacıyla kariyer merkezleri kurmaktadırlar. Öğrencilerin kariyer planlarına, meslek seçimlerine, kendilerini iş yaşantısına

hazırlama sürecinde destek veren farklı başlıklar altında oluşturulan bu merkezler aracılığıyla öğrenciler *daha bilinçli* şekilde kariyer planlaması yapmaya yöneltilmekte ve gerektiğinde destekleyici bilgi ve deneyim sunulmaktadır. Bu merkezler aracılığıyla piyasada staj olanağı sağlanmakta, meslek sunumları yapılmakta, iş dünyasından isimler ve kamu kuruluşları da kariyer günleri benzeri etkinliklerde öğrencilerle buluşmaktadır (Sav, 2008: 81).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde, araştırma konusuyla ilgili araştırmalara 'Yurtiçi Araştırmalar' ve 'Yurtdışı Araştırmalar' başlıkları altında kısa biçimde yer verilecektir.

3. LİTERATÜR TARAMASI

3.1. Yurtiçi araştırmalar

Öztürk (2020) üniversitelerdeki kariyer gelişim programının öğrencilerin kariyer farkındalığı, karar verme yetkinliği ve stresi üzerindeki etkisini incelediği karma araştırma yöntemlerinden keşfedici sıralı desen olarak desenlenen araştırmasında öncelikle kariyer farkındalığını ölçmede kullanılabilecek bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamış, ölçme aracıyla birlikte izlenebilecek bir kariyer gelişim programı geliştirmiş, uygulamış ve etkililiği test etmiştir. Toplam 31 maddeden oluşan kariyer farkındalık ölçeği geliştirilmiştir. Sonrasında, görüşmeler yapılmış ve literatür taraması sonucunda kariyer gelişim programı geliştirilmiş; 14 üniversite öğrencisine 8 oturum olacak şekilde uygulanmıştır. Ön-test, Son-test şeklinde yapılan uygulamalar sonucunda, anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Uygulanan kariyer gelişim programının, üniversite öğrencilerinin kariyer sürecinde etkili ve verimli olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Soylu ve Aydın (2020) iki temel amaç üzerine tasarladıkları karşılaştırmalı araştırmalarında 2000-2018 yılları arasında AB ve Türkiye genç işsizliği oranlarını incelemiş, genç işsizliğine sebep olan faktörleri belirlemeye ve bu etmenler ışığında uygulanan politikaları ve çeşitli alternatif politikaları sunmaya çalışmışlardır. İkinci olarak da, çalışmalarında, 2000-2018 yılları arasında Türkiye'de gençlerin işgücüne katılım oranları, enflasyon, ekonomik büyüme, eğitim harcamaları ve doğrudan yabancı yatırım akımları değişkenleri ile genç işsizlik oranları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Regresyon analizi bulgularına göre, ilgili dönemde genç işsizliğinin arttığı, enflasyon oranı ile genç işsizlik oranı arasında negatif yönlü bir ilişkinin saptandığı, ekonomik büyümedeki artışın eğitim harcamalarındaki artışın, ekonomik

büyümenin ve doğrudan yabancı yatırım akımlarındaki artışın genç işsizliğini göreceli olarak azalttığı gözlenmiştir. Araştırma bulgularına dayalı olarak, hem AB hem de Türkiye için geçerli olmak üzere, uzun vadede çözüm sağlamak için aktif ve pasif istihdam politikalarını birlikte uygulamanın yanında, beşeri gelişme ve bireyin ön planda tutulduğu politikaların uygulanması gerektiği vurgulanmıştır.

Altuntaş (2019) genç işsizliğini alan araştırması ile incelediği çalışmasında, 15-29 yaş grubundaki gençlerin iş bulamama veya işsiz kalma sebeplerini Malatya ili özelinde ele almıştır. Bu amaçla hem İŞKUR'a kaydı bulunan hem de kayıtlı olmayanlardan oluşan bir genç işsizler örnekleminde anket ile veriler toplanmıştır. Veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına bakıldığında, cinsiyet ve medeni durum işsizlikten etkilenmelerinde anlamlı farklılık oluşturmamaktadır. Bununla birlikte, yaş ve eğitim durumu değişkenleri genç işsizliği üzerinde anlamlı etki ortaya çıkarmaktadır. Genç işsizliğinin nedenlerine ilişkin olarak ise, bulgular, yoğunlukla eğitim sistemindeki yetersizlikler, işverenlerin deneyim şartı istemeleri, üniversite mezunu sayısının giderek fazlalaşması, piyasada yeterince açık işin olmaması olarak bulunmuştur.

Atıcı (2018) **'**üniversite mezunu gençler arasında işsizlik oranının ciddi boyuta ulaştığı' verisinden yola çıkarak, üniversitelerde faaliyet gösteren kariyer merkezlerinin Ankara ilinde yönetmelik çerçevesinde kurulmuş kariyer merkezi bulunan üç üniversite özelinde öğrencilere katkısı, faaliyetleri, uygulamaların etkililiği ve algısı üzerinde odaklanmıştır. Toplam 23 sorunun yer aldığı bir anket formu kullanılmış ve toplam 179 öğrenci üzerinden yüz yüze uygulama ile veriler elde edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında, kariyer merkezlerini mezun olma durumda olan öğrencilere iş bulma konusunda sağladığı destek Ankara Üniversitesi öğrencilerinden daha yüksek bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında, Üniversite sonrası iş yaşantısına, akademik gelişime ve staj konusuna yönelik bilgilendirmelerin, eğitimlerin ve uygulamaların öğrenciler tarafından yeterli algılanmadığı, öğrencilerin kendi özgün fikir ve projelerine yeterli düzeyde katkı alamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, kariyer günleri etkinliği, etkili ve yararlı bir uygulama olarak algılanmaktadır. Kariyer merkezlerinin, kariyer hedeflerine ve geleceğe yönelik planlara odaklanmada da yararlı olduğu düşünülmektedir.

Sönger (2018) **"**Türkiye'deki Üniversitelerin Kariyer Merkezlerinin İş Modeli İnovasyonu: E-Kariyer ve Kariyer Karnesi Uygulaması**"** başlıklı araştırmasında Üniversite kariyer merkezlerini iş modeli inovasyonu çerçevesinde gözden geçirerek bütünleşik bir e-kariyer sistemi ile kariyer karnesi modelinin ortaya konulmasını amaçlamıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında, bir vakıf üniversitesinin Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi seçilmiş, veriler çalışanlardan ve ilgili dökümanlardan toplanmıştır. Uygulamalar ve araştırma neticesinde, kariyer merkezleri için e-kariyer sistemi oluşturulmuş ve değerlendirmeye yönelik olarak da kariyer karnesi modeli ortaya konmuştur.

Tecirli (2017) Gazi Üniversitesi özelinde kariyer merkezlerinin organizasyonel yapısı ve faaliyetleri açısından incelediği araştırmasında, öğrencilerin bu faaliyetlerin etkililiğine yönelik algılarına odaklanmıştır. Gazi Üniversitesi öğrencileri, Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi'ne ilişkin maddelerin yer aldığı anket formu üzerinden görüşlerini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, bu merkezin öğrencilerin gelecek planlar ve kariyer yönelimleri üzerinde önemli bir etki oluşturduğu, bununla birlikte, beklentileri karşılamada eksik alanların da bulunduğu görülmüştür. Bu anlamda, daha etkin bir stratejik planlamanın gereği vurgulanmıştır.

Zeren ve diğerleri (2017) İstanbul ili genelindeki üniversitelerde kariyer merkezlerinin yapı, işlev, sunulan hizmetler, öğrencilerin başvurma ve yararlanma nedenleri, güçlü ve zayıf yönleri açısından incelemiş ve yükseköğretim kurumları için bir model önerileri ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırma verileri, doğrudan iletişimle ulaşılan kariyer merkezlerinden toplanmıştır. Merkezlerin faaliyet alanlarının benzerlik gösterdiği, öğrencilerin daha çok iş arama ve başvuru stratejilerini öğrenmek ve kariyer kararları hakkında danışmak amacıyla kariyer merkezlerine başvurdukları, kariyer merkezlerinin güçlü ve öne çıkan olumlu yanlarının çalışma aekibi, merkez faaliyetlerinin ulaşılabilirliği olurken zayıf yönlerinin çalışma ortamının fiziksel şartları ve hizmetlerinin nitelik ve niceliği olarak ifade edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulara dayalı olarak, önerilen modelde, üniversitelerin kariyer merkezlerinin farklı birimlere [Mezunlar, Staj ve İşe Yerleştirme, Lisansüstü Eğitim, Ölçme ve Değerlendirme, Psikolojik Danışmanlık] ayrılması gerektiği ve bu birimlerin sunacakları hizmetler vurgulanmaktadır.

Özden (2015) Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında kurulan toplam 32 kariyer merkezinin yönetmeliklerini içerik analizi ile incelemiş, amaç ve faaliyetlerini ortaya koymaya çalışmıştır. "Üniversite öğrenci adayları, öğrencileri, mezunları ve çalışanlarının kariyer planlama ve geliştirme yetkinliklerinin iyileştirilmesini sağlamak" ifadesi temel ortak bir amaç olarak bulunmuştur. Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında kariyer merkezlerinin 2003 yılında kurulmaya başlandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Merkez faaliyetlerine bakıldığında ise yayın ve tanıtım, mezunlarla iletişimin sürdürülmesi, yeni şartlara uygun olarak ortaya çıkan çalışma şartlarının araştırılması ve öğrencilere ulaştırılması, seminerler düzenlenmesi, işyerleri gezileri ayarlanması ve bilgi bankalarının oluşturulması en sık tekrar edilen faaliyet başlıkları olarak görülmüştür.

Cevher (2015) yükseköğretim kurumlarında kariyer planlama ve yönlendirmeye ilişkin faaliyet yürüten kariyer merkezleri faaliyetlerin içeriği açısından araştırılmış ve kamu ve vakıf yükseköğretim kurumları kariyer merkezlerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Veriler YÖK web sitesi üzerindeki bilgi sayfalarından toplanmış, toplam 171 yükseköğretim kurumu araştırmaya dâhil edilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. Kurumlara ilişkin kuruluş yılı, kariyer merkezine sahip olup olmadıkları, varsa kariyer merkezlerine verilen isimler ile planlama ve danışmanlık faaliyetleri incelenmiştir. Sonuç olarak, vakıf üniversitelerinin kariyer planlama ve yönlendirme konusunda kamu üniversitelerinden daha fazla aktivite gerçekleştirdikleri, vakıf üniversitelerinin kariyer merkezlerinin iş dünyası ile daha sık ve etkin bir işbirliği ağı geliştirdikleri ve hem kamu hem de vakıf üniversiteleri kariyer merkezlerinin özellikle staj, belli konularda eğitimler verme ve konferanslar düzenledikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Sav (2008) tez çalışmasında, üç vakıf üç devlet üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde son sınıfta okumakta olan 328 öğrenci üzerinden anket aracılığıyla topladığı verilere dayalı olarak, mezuniyet sonrası kariyer belirlemede etkili olan etmenleri belirlemeyi amaçlamıştır. Anket formu 5'li Likert-tipi derecelendirme esasına göre oluşturulmuştur. Bulgular, öğrencilerin kişisel özelliklerinin ve yeteneklerinin, ekonomik değişkenlerin ve meslek saygınlık düzeyi

yanında güncel gelişmelerin de kariyer belirlemede etkili faktörler olduğunu ortaya koymaktadır.

3.2. Yurtdışı araştırmalar

Sun, Yuen ve Hao (2012) Çin'in Guangzhou bölgesinde yer alan üniversitedeki kariyer merkezi üzerinde yaptığı nitel araştırmasında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki üniversite kariyer merkezlerini araştıran iki araştırmadan yola çıkarak, Çin'deki üniversite kariyer merkezlerinin mevcut durumunu ortaya koymak, Guangzhou bölgesinde yer alan bir üniversitenin [Sun Yat-sen Üniversitesi] özelinde kariyer merkezlerinin amaçları, uygulamaları, yönetim süreçleri ve problemleri incelenmektedir. Araştırma sonucunda, Çin üniversitelerindeki kariyer merkezlerinin henüz gelişme evresinde oldukları, araştırma ve alan deneyimi eksiklikleri yaşadıkları ifade edilmektedir. Öğrencilerin doğrudan kariyer danışmanlığı sürecine dâhil edilmesi ve akademik personel ile uyumlu ve etkili bir koordinasyon içerisinde çalışılması önerilmektedir. Ayrıca, her üniversitede bir kariyer merkezi kurulması ve bu merkezlerin ulusal politikalara uyum içinde stratejiler izlemesi gerektiği de vurgulanmaktadır.

Heppner ve Jung (2012) Amerikan üniversitelerinin giderek değişen ve farklı kişilikler, kültürler ve tercihlere sahip öğrencilerle dolmasının bir değişikliği gerektirdiği fikrinden hareketle, üniversite kariyer merkezlerinin de değişmesi ve bu 'farklılıkla ve çoğulculukla' öğrencilerin kariyer gereksinimlerini karşılamaya çalışmasının elzem olduğu vurgulamaktadır. Çalışma kariyer merkezlerinin değişmesi gereken altı kritik alan üzerinde durmaktadır: (a) Kariyer danışmanlığı süreci; (b) Kariyer değerlendirmeleri; (c) Kariyer teorileri; (d) Kariyer merkezi personelinin işe alınması ve eğitimi; (e) Kariyer merkezindeki ortam ve (f) Kariyer merkezlerinde öğrenciler için gerçekleştirilen/sunulan çeşitli hizmetler. Sonuç olarak, üniversite kariyer merkezlerinin, öğrencilerin üretken ve anlamlı yaşam yolları bulmalarına yardımcı olmada sosyal adalet açısından hayati bir role sahip doldukları, öğrencilerin bir üniversite diploması almalarına ek olarak, daha sonra toplumlarına ve ülke ekonomisine katkıda bulunmaya devam etmelerine yardımcı olmanın, kariyer merkezlerinin misyonunun kritik bir boyutu olduğu ifade edilmiştir. Kariyer

merkezlerinin tüm yönlerinde sistematik değişim ve iyileştirmeler yapılması, bu hedefin gerçekleşmesi çok daha olası olacaktır.

Goh ve Lee (2003) nitel çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kariyer danışma merkezleri uygulamalarının Kore'ye transfer edilip edilemeyeceğini, mümkünse, hangi uygulamaların kültürler arası aktarılabileceği sorusuna odaklanmaktadır. Araştırmacılar, Kore üniversitelerine kültürler arası olarak uygulanabilecek ve uyarlanabilir kavram ve yöntemlerini belirlemeyi amaçladıkları nitel araştırma analizlerine bakıldığında, sonuç olarak dokuz veri kategorisi ortaya çıktı: (a) sistem türleri; (b) personel; (c) sağlanan hizmetler; (d) kariyer değerlendirmeleri; (e) mezun ağları; (f) çalıştaylar ve sosyal yardım; (g) tanıtım; (h) bilgi teknolojisi; ve (i) tesisler ve kampüs olanakları. Ayrıca, bulgular ışığında, Kore bağlamı için uygulamalar ve fikirler, sınırlamalar ve gelecekteki araştırmalar için önerileri de tartışılmaktadır.

Terzaroli ve Oyekunle (2019) öğrencilerin istihdam edilebilirliğini desteklemek için yüksek öğrenimde bir destekleme aracı olarak sunulan kariyer hizmetleri modellerini ve etkinliklerini Floransa Üniversitesi (İtalya) ve Lagos Üniversitesi (Nijerya) arasında karşılaştırmalı bir biçimde incelemektedir. Hizmet modelleri kurumsal üniversite raporlarına dayalı olarak analiz edilmektedir. Uluslararası düzeydeki literatür, eğitim sürecini desteklemede kariyer hizmeti organizasyonlarının uygunluğunu göstermektedir. Araştırma bulguları her iki kurumdaki kariyer hizmeti modellerinin ve yapılarının analizi, üniversite kariyer merkezlerinin etkinliklerinin öğrencilerin istihdam edilebilirliğini desteklemede yardımcı olacağını kanıtlamıştır. Gelecek perspektifinden bakıldığında, iki üniversitenin ortak eğilimi paydaşlarla yakın işbirliği içinde olma olarak özetlenebilir. İşverenlerin bakış açılarının entegrasyonu ve aynı zamanda eğitim ve kariyer faaliyetlerinin planlanması aşamasında birlikte hareket edilmesi de kilit unsurları temsil edecektir.

GENÇ İŞSİZLİKLE MÜCADELEDE KARİYER MERKEZLERİNİN ROLÜ ve BİR KARİYER MERKEZİ MODELİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş hayatının bir parçası olmanın gençlerin hem yaşamlarını hem de sosyal kimliği biçimlendirdiği, özerkliklerini geliştirdiği, ekonomik bağımsızlık desteği sağladığı ve öz-saygılarını sağlamlaştırdığı (Calderon, 2004: 65) bir dünyada, gençlerin işsizlik sorunuyla karşılaşmaları bireysel, psikolojik ve toplumsal anlamda ciddi sorunlara yol açmaktadır. Bu bağlamda, sektörden alınacak veriler, üniversite kariyer merkezleri ve eğitim kurumlarının çalışmalarının etkililiğine ilişkin araştırmaların ışığında, bilimsel çalışmalar önemli katkılar ve ufuk açıcı veriler sağlayacaktır.

Gençler arasındaki yüksek işsizliğinin sebeplerini açıklamak, diğer çalışma hayatı yaş grupları ile karşılaştırıldığında daha karmaşık (Çetinkaya, 2010) bir durum dikkate alınmalıdır. Geleneksel olarak ilk akla gelen sebepler ekonomik ve sosyal nedenler olmaktadır; bununla birlikte işsizliğin kategorize edilmesi anlamında, Çetinkaya'nın (2010) da belirttiği üzere, genç işsizliğinde konjonktürel, geçici ve yapısal işsizlik kategorilerinin üçünün de dikkate alınması elzemdir.

Üniversite kariyer merkezlerinin genç işsizliğiyle mücadeledeki rolü üzerine alandaki ulaşılabilen araştırmalara bakıldığında, yapılan çalışmaların çoğunluğunun kuramsal ve betimsel düzeyde kaldığı gözlenmektedir. Çalışmalar kuramsal olarak farklı bölgelerin veya ülkelerin istatistik verilerinin karşılaştırılması veya kariyer merkezlerinin etkinliklerinin veya yasal metinleri üzerinden değerlendirilmesi şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Üniversite kariyer merkezlerinin genç işsizliğiyle mücadeledeki rolü üzerine üniversite kariyer merkezleri çalışanları ve sektörden farklı firma temsilcilerinin görüşlerine dayalı olarak bir kariyer modeli

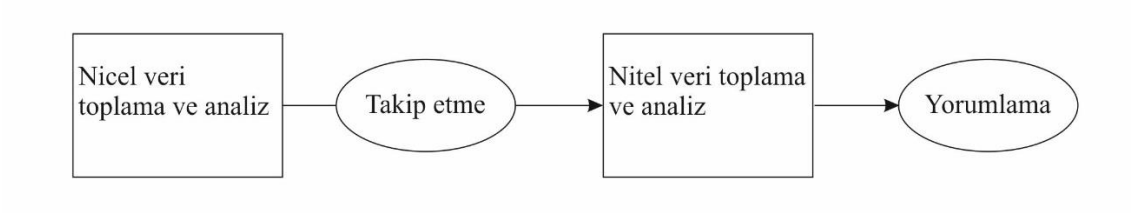
geliştirmeyi amaçlayan bu araştırma alandaki bu boşluğu doldurmayı amaçlamakta ve alan verisi sunmaktadır. Bu araştırmada ulaşılan bulgular, alandan '*genç işsizliğine ve üniversite kariyer merkezlerine yönelik'* bakışı ve düşünceleri da sunan değerli bir kaynak oluşturmaktadır. Araştırmada ulaşılan bulguların, hem genç işsizliği politikaları hem de üniversite gençlerinin iş yaşantısına ve gelecek sosyal yaşantıya daha hazır bir potansiyelle kavuşmalarını amaçlayan üniversite kariyer merkezlerinin çalışmalarının planlanmasında, karar alma süreçlerinde ve uygulama – değerlendirme aşamalarında yol gösterici bir rol üstleneceği düşünülmektedir. Kariyer merkezlerinin organizasyonu ve denetimi ile ilgili olarak da yararlı veriler sunulması bu araştırmanın bir diğer önemli ve pozitif yanıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

3.4.1. Araştırma Modeli

Üniversite kariyer merkezlerinde görev yapmakta olan çalışanların ve farklı sektörlerde işletme sahiplerinin algılarına ve düşüncelerine dayalı olarak, üniversite kariyer merkezlerinin genç işsizlikle mücadeledeki rolünün incelenmesi ve açıklanmasının, bulgulara dayalı bir kariyer modelinin geliştirilmesinin amaçlandığı bu araştırma nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılabildiği Karma Yöntem (*Mixed Method*) ile gerçekleştirilmiştir. Karma yöntem araştırmalarının temel varsayımı, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılmasının araştırma problem ve sorularının bu yöntemlerin ayrı kullanılmasından daha iyi anlaşılmasını sağlamasıdır (Creswell, 2008; Patton, 2002).

Bu araştırmada karma yöntem desenlerinden açımlayıcı sıralı desen (*the explanatory sequential design*) kullanılacaktır. Bu desen, iki ayrı etkileşimli aşama halinde gerçekleştirilir (Şekil 8). Öncelikle araştırma problemine yönelik olarak nicel verilerin toplanır ve analizler yapılır. Bu aşamanın ardından, nitel verilerin toplanması ve çözümlenmesi gelir. Araştırmacı nitel bulguların, ilk aşamada elde edilen nicel bulguların açıklanmasına nasıl yardımcı olduğunu yorumlar (Creswell ve Plano Clark, 2015:79).



Şekil 8. Açımlayıcı sıralı desen prototip modeli (Creswell ve Plano Clark, 2015:78)

Açımlayıcı sıralı desenin kullanıldığı araştırmalarda ilk olarak nicel araştırma yapılır ve araştırma problemine bağlı olarak nitel araştırma ile devam edilir. Bu çalışmada da ilk olarak nicel araştırma yapılmış olup, sonraki aşamada nitel araştırmayla devam edilmiştir.

İlk olarak nicel araştırma yapılacak olup bir sonraki aşamada nitel araştırmayla devam edilmiştir. Nicel ve nitel araştırmalar, doğaları gereğine uygun biçimde, birbirinden ayrı desenlenmiştir. Nicel araştırma kısmında, üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının kariyer merkezlerinin etkililiğine ilişkin görüşlerini belirlemek için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan araştırma modelidir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

Araştırmanın nitel kısmında, sektör temsilcilerinin görüşleri yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği aracılığıyla toplanmaktadır. İş dünyasının üniversitelerden beklentileri, üniversite kariyer merkezleri çalışmaları hakkındaki düşünceleri, yeni mezunlardan beklentileri ve iyi bir kariyer merkezinin yapması gerekenler/önerileri hakkında görüşler alınmaktadır. Nitel araştırmalarda farklı desenler kullanılabilmektedir. Bu araştırmada var olan durumla ilgili derinlemesine ve ayrıntılı bilgi elde etmek amacıyla olgubilim deseninin kullanılması planlanmaktadır. Olgubilim araştırmalarında bir durum veya olayın tüm boyutları olduğu gibi derinlemesine incelenmesi amaçlanır. Bu araştırmalar aynı zamanda bireyin yaşantılarını, algı, görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmaya yöneliktir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma iki farklı alanda uygulandığından, üniversite kariyer merkezleri çalışanları ve farklı sektörlerden temsilciler, farklı iki çalışma evreninden söz edilebilir.

Nicel araştırma örneklemi

Bu araştırmanın nicel kısmı, Türkiye'de üniversitelerdeki kariyer merkezlerine ve çalışanlarına odaklanmaktadır. Kariyer merkezlerinin mevcut durumu, çalışanların eğitim durumu, o kurumda çalışma süreleri ve kariyer merkezlerinin etkililiğine ilişkin nicel verilerin toplanması aşamasında, COVID -19 nedeniyle ve tüm Türkiye'deki kurumlara fiziksel olarak ulaşmanın mümkün olmaması sebebiyle online/çevrimiçi veri toplanması kararlaştırılmıştır.

Veri toplama aracı Google Formlar aracılığıyla düzenlenmiş ve kariyer merkezi çalışanlarına kurumsal e-mailleri üzerinden ulaşılmıştır. Araştıramaya katılımın gönüllülük temelli olduğu, form üzerinde katılımcıların kimliği ve kurum adı bilgilerine dair herhangi bir bilginin istenmeyeceği belirtilmiştir. 2020-2021 eğitim – öğretim yılı içerisinde, üniversite kariyer merkezlerinde görevli çalışanlar çalışma evrenini teşkil ederken, örneklem kendilerine ulaştırılan/paylaşılan bağlantı üzerinden veri toplama formunu yanıtlayan toplam 137 kariyer merkezi çalışanından oluşmaktadır (Tablo 4).

Tablo 4. Araştırmanın nicel kısmı örneklemine ilişkin bulgular

Değişkenler		**Frekans**	**%**
Kurum Türü	Devlet / Kamu Kurumu	86	62,8
	Vakıf / Özel Kurum	51	37,2
	Toplam	137	100,0

Tablodaki bilgilere bakıldığında, 86 katılımcı (%62,8) devlet üniversitesinde görev yaptıklarını beyan ederken 51 katılımcı (%37,2) vakıf üniversitelerinde kariyer merkezlerinde çalışmamaktadırlar.

Nitel araştırma örneklemi

Araştırmanın nitel kısmı Diyarbakır il merkezinde yer alan ve farklı sektörlerde faaliyet yürütmekte olan farklı büyüklükteki işletmelerde yürütülmüştür. Nitel verilerin toplanması aşamasında, araştırmacı tarafından geliştirilen ve iki bölümden oluşan Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu (EK - 2) kullanılmıştır. Görüşmeler öncesinde ilgili şirketle e-mail ve telefonla iletişime geçilmiş, araştırmanın amacından ve uygulama biçiminden bahsedilmiştir. Şirketlerin uygun oldukları bir zaman için randevu oluşturulmuş ve görüşmenin tarihi ve saati birlikte kararlaştırılmıştır.

Bizzat araştırmacı tarafından, kararlaştırılan yer ve zamanda, toplam 68 işletme yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş, görüşmenin gerçekleştirildiği tarih, görüşülen kurumun kuruluş yılı, sektör bilgisi ve çalışan sayısı değişkenleri Tablo 5'de sunulmuştur.). Şirket bilgisi 'kurumsal isim' belirtilmeksizin paylaşılmaktadır; görüşme yapılan işletmeler için verilerin analizinde çalışma amacına uygun olarak yalnızca görüşme numarası (Ş1, Ş2, Ş3,…) kullanılmaktadır.

Tablo 5. Nitel araştırma çalışma grubuna ilişkin betimsel bulgular

No	**Kuruluş yılı**	**Sektör bilgisi**	**Çalışan sayısı**
Ş1	2005	Enerji dağıtım	~6300
Ş2	2000	Maden	100
Ş3	2016	Faizsiz finans	1200
Ş4	2009	Pazarlama/ Hizmet Sektörü	19
Ş5	2008	Sanayi / İmalat	8
Ş6	2011	Lojistik / Dağıtım	220
Ş7	2018	Pazarlama/ Hizmet Sektörü	28
Ş8	2008	Hizmet	14
Ş9	2015	Yiyecek – İçecek / Hizmet	23
Ş10	2021	Konaklama / Hizmet	58
Ş11	2004	Tekstil / Hizmet	27
Ş12	2016	Maden	29

Ş13	2020	Sanayi / Üretim	20
Ş14	2021	Konfeksiyon / Hizmet	7
Ş15	2015	Hizmet	15
Ş16	2006	Elektrik – İnşaat / Hizmet	13
Ş17	2007	Gazetecilik - Matbaa / Hizmet	48
Ş18	2009	Tarım / İnşaat / Tekstil	52
Ş19	2005	Sanayi	7
Ş20	2009	Nakliye – Güvenlik / Hizmet	32
Ş21	2018	Hizmet	9
Ş22	1987	Hizmet	13
Ş23	2010	Sanayi / İmalat	15
Ş24	2021	Maden	47
Ş25	2010	Yiyecek – İçecek / Hizmet	18
Ş26	2000	İnşaat / Hizmet	60
Ş27	2006	Turizm / Hizmet	16
Ş28	2010	Sanayi / İnşaat	63
Ş29	1998	Mobilya / Sanayi	23
Ş30	2008	Otomotiv / Hizmet	19
Ş31	2007	Elektrik- Elektronik / İmalat	28
Ş32	2018	Güvenlik / Hizmet	112
Ş33	2010	Tekstil / Sanayi	73
Ş34	2009	Otomotiv / İnşaat /İthalat / Sanayi	54
Ş35	2005	Sanayi / İmalat	42
Ş36	2011	Kimya / İmalat	68
Ş37	2003	Gıda İmalatı / Sanayi	25
Ş38	2010	Sanayi / Elektrik ve İnşaat	14
Ş39	2011	İlaç sanayi / Üretim ve Pazarlama	57
Ş40	2016	Sanayi / Gıda	13
Ş41	2009	Medikal ürünler / Hizmet	17
Ş42	2012	Teknoloji/Elektrik/Sanayi	28
Ş43	2018	Sanayi / Elektrik ve İnşaat	69
Ş44	2009	Kimya Sanayi/Boya İmalat	37

Ş45	2020	Sanayi/Enerji-İnşaat	24
Ş46	2016	İmalat / Satış ve Pazarlama	38
Ş47	2017	İmalat / Satış ve Pazarlama	16
Ş48	2017	Sanayi/Metal-Elektrik İthalat	43
Ş49	2006	Tekstil / Sanayi	43
Ş50	1997	Tekstil / Sanayi	48
Ş51	1995	Veteriner Eczacılık / Sanayi	15
Ş52	2011	Konaklama / Hizmet	18
Ş53	2008	Boya / Sanayi	35
Ş54	2009	Tekstil / Üretim	18
Ş55	2016	Petro-Kimya / Sanayi	15
Ş56	2009	Maden / İnşaat / Tekstil	95
Ş57	2012	Tekstil / Sanayi	245
Ş58	2020	Sanayi / İmalat	13
Ş59	2011	Ağır Metal / Sanayi	86
Ş60	2007	Madencilik / İnşat / Sanayi	59
Ş61	2020	Enerji / Sanayi / İnşaat	25
Ş62	2005	Otomotiv / Sanayi	28
Ş63	2009	Madencilik / Sanayi	35
Ş64	2000	Tıbbî İlaç / Sanayi	29
Ş65	2002	Otomotiv / Tekstil / Maden	146
Ş66	2008	İnşaat Yapı işleri / Hizmet	15
Ş67	2008	Otomotiv / Sanayi	49
Ş68	2008	Eğitim / Hizmet	22

Tablodaki bilgilere bakıldığında, Mesleki Yeterlik Kurumu (MYK) Sektör kategorileri esas alındığında, 3 işletme enerji sektöründe, 1 işletme eğitim sektöründe, 4 işletme elektrik – elektronik sektöründe, 1 işletme finans sektöründe, 2 işletme gıda sektöründe, 11 işletme inşaat sektöründe, 3 işletme Kimya sektöründe, 7 işletme maden sektöründe, 1 işletme Medya, İletişim ve Yayıncılık sektöründe, 2 işletme gıda sektöründe, 5 işletme otomotiv sektöründe, 2 işletme metal sektöründe, 7 işletme tekstil, Hazır Giyim, Deri sektöründe, 5 işletme Turizm, Konaklama,

Yiyecek-İçecek Hizmetleri sektöründe, 2 işletme Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme sektöründe, 2 işletme güvenlik ve 2 işletme Ticaret (Satış ve Pazarlama) sektörlerinde faaliyet yürütmektedirler. Bu veriler ışığında, en fazla işletmenin inşaat, maden ve tekstil sektöründe öne çıktığı söylenebilir. Diyarbakır'ın bulunduğu bölgenin bir yansıması olarak, bölgede daha çok inşaat, madencilik ve tekstil hareketliliğinin gözlenmesi bölgede pamuk üretimi, madencilik alanlarının yer alması ve imar faaliyetlerinin yoğunluğu bu sonucu doğurmaktadır.

3.4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veriler iki yolla toplanmıştır. Araştırmanın nicel kısmı için, araştırmacı tarafından geliştirilen iki bölümden oluşan "*Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketi*" kullanılmıştır (EK - 2). Bu veri toplama aracının geliştirilmesi aşamasında, alanyazında mevcut ve ulaşılabilen çalışmalarda kullanılan değerlendirme anketlerindeki (Engelland, Workman ve Singh, 2000; Kara, Güler, Tuna ve Hitay, 2016; Atıcı, 2018; Pişkin ve Ersoy Kart, 2019; Zeren vd. 2017) maddelerden de yararlanılarak kuramsal temel esas alınarak kariyer merkezlerinin mevcut resmini ortaya çıkarabilecek değişkenler belirlenmiş ve kariyer merkezlerinin etkililiğine yönelik 50 maddenin yer aldığı havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan madde havuzu alanda uzman iki kişi ile paylaşılmış ve birbirini karşılayan veya çok yakın anlamda anlaşılabilecek maddeler birleştirilmiş, yeni maddeler önerileri alınmış ve farklı bağlamlarda anlaşılabilecek maddeler çıkartılmıştır. Uzman görüşüne göre düzenleme ve geliştirmeler sonucunda, toplam 46 maddenin yer aldığı Likert tipi bir veri toplama aracına ulaşılmıştır.

"*Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketi*"nin birinci bölümünde görev yapılan kurum türü ve kariyer merkezi kuruluş yılı bilgilerinin yanı sıra kariyer merkezi adı/tanımı, yönetmelik veya yönerge olup olmadığı, kuruluş aşamasında herhangi bir kurumun model alınıp alınmadığı, toplam çalışan sayısı, çalışanların eğitim durumu (Lise, Önlisans, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora), çalışanların kariyer merkezindeki görev deneyimi süreleri (0 – 11 ay, 1 – 3 yıl, 4 – 6 yıl, 7 – 9 yıl, 10 yıl ve üzeri) ile kariyer merkezi tarafından kullanılan iletişim ağları ve araçlarına ilişkin maddelere yer verilmektedir.

Anketin ikinci bölümünde, üniversite kariyer merkezlerinin etkinlik ve etkililiğine ilişkin toplam 45 maddeye yer verilmektedir. Maddeler "*Çalışma Ortamı*", "*Çalışanların Nicelik ve Niteliği*", "*Kariyer Merkezi Tarafından Yapılan/Düzenlenen Etkinlikler*", "*Paydaşlarla İletişim ve Koordinasyon"* ve "*Danışanlara Sunulan Hizmetler*" başlıkları altında kategorize edilmiştir. Bu bölümde maddeler 5-li Likert tipi derecelendirme ölçeği biçiminde (*Hiç Katılmıyorum, Kısmen Katılıyorum, Orta Düzeyde Katılıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum*) düzenlenmiştir.

Verilerin analizine geçilmeden önce, uygulanan anketin güvenilirlik katsayısını belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı (α) hesaplanmış ve 0,944 olarak bulunmuştur. Bu değer, kullanılan ölçeğin maddelerinin oldukça güvenilir olduğunu işaret eder niteliktedir.

Araştırmanın nitel kısmı için, araştırmacı tarafından geliştirilen iki bölümden oluşmaktadır (EK - 3). Birinci bölümde, görüşmenin gerçekleştirildiği tarih, görüşülen kurumun kuruluş yılı, sektör bilgisi ve çalışan sayısı değişkenleri almaktadır. Şirket tam ismi alınmamakta ve paylaşılmamaktadır, çalışma amacına uygun olarak yalnızca görüşme numarası (Ş1, Ş2, Ş3,…) kullanılmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun ikinci kısmında, çalışma yaşantısının içinden katılımcılar olarak, iş dünyasının üniversitelerden beklentileri, üniversite kariyer merkezleri çalışmaları hakkındaki düşünceleri, yeni mezunlardan beklentileri ve iyi bir kariyer merkezinin yapması gerekenler/önerileri ile ilişkili 5 ana soru ve sonda sorular yer almaktadır. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar daha sonra yazıya geçirilmiş ve betimsel analiz için görüşme formlarından doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında Etik Kurul izni Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan alınmış ve EK – 1'de sunulmuştur.

3.4.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın nicel boyutundan elde edilen verilerin analizinde; betimsel istatistiki analizler (yüzde, frekans, aritmetik ortalama) kullanılmıştır.

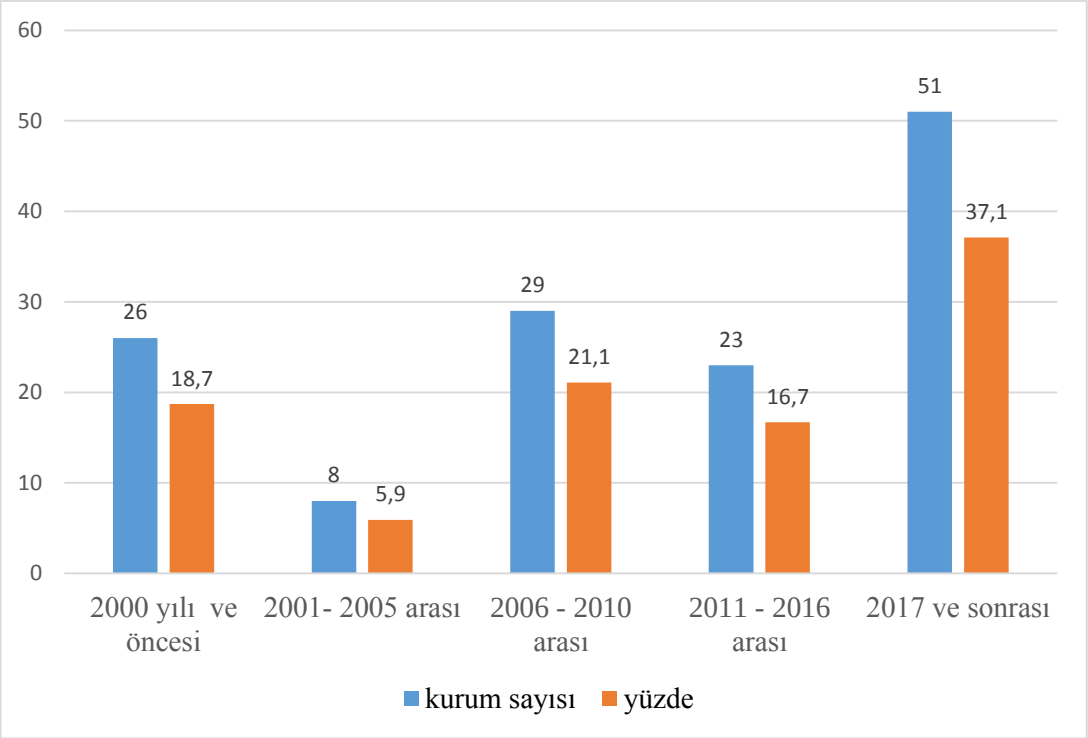
Araştırmanın nitel boyutunda elde edilen veriler ise betimsel analiz ve içerik analiziyle değerlendirilmiştir. Betimsel analiz yöntemine göre, elde edilen veriler daha önceden belirlenen kavramsal çerçeve veya temalara göre özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Betimsel analiz katılımcıların görüşlerinin doğrudan veya dolaylı anlatımlarla yansıtılmaya çalışıldığı analiz şeklidir. Bu araştırmada sektör temsilcilerinin kariyer merkezleri ve üniversitelerden ve mezunlarda aradıkları nitelikler ile ilgili veriler kuramsal çerçeveye göre boyutlar esas alınarak analiz edilmiştir.

3.5. Bulgular

Bu bölümde araştırma problemlerine yönelik olarak düzenlenen ve uygulanan veri toplama araçlarından toplanan verilerin analizi neticesinde ulaşılan bulgular yer almaktadır. Bununla birlikte, bulguların yorumlanmasına ve değerlendirilmesine de bu başlık altında yer verilecektir. Bulgular araştırma problemlerine uygun biçimde nicel bulgular ve nitel bulgular olarak iki alt başlık altında sunulmaktadır.

3.5.1. Kariyer Merkezlerinin Kuruluş Yıllarına İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinin hangi yılda kurulduklarına ilişkin olarak, katılımcıların kurumlarının kuruluş yılını belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların form üzerinde belirttikleri yıllar belli yıl aralıkları biçiminde kategorize edilmiş ve bulgular Şekil 9‘da görsel biçimde sunulmuştur.



Şekil 9. Üniversite kariyer merkezlerinin kuruluş yıllarına ilişkin bulgular

Bulgulara bakıldığında, 26 kurumun 2000 yılı ve öncesinde, 8 kurumun 2001 – 2005 yılları arasında, 29 kurumun 2006 – 2010 yılları arasında, 23 kurumun 2011 - 2016 yılları arasında ve 51 kurumun 2017 yılı ve sonrasında kurulmuş olduğu gözlenmektedir. 2017 yılı ve sonrasında kurulan ve faaliyete geçen kurum sayısının ve yüzdesinin yüksek oluşu, bu alanda bir merkezi kurum olarak oluşturulan CBİKO'nun öneri ve yönlendirmeleriyle gerçekleşmiş olabileceği yorumlanabilir. Yıl aralıkları verilerine bakıldığında, en az sayıda kurumun (%5,9) 2001 – 2005 yılları arasında açıldığı söylenebilir. Kariyer merkezlerinin ülke insan kaynağını yetiştirmede, geliştirmede ve desteklemedeki rolünün sıklıkla vurgulandığı son birkaç yıl içinde bu alanda gelişmelerin sevindirici olduğu ifade edilmelidir.

3.5.2. Kariyer Merkezlerinin İsimlendirilmesine İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinin hangi isimler altında kurulduklarına ve faaliyet yürüttüklerine ilişkin olarak, katılımcılara "*Kariyer Merkeziniz hangi ad ile*

tanımlanmaktadır (İstihdam ofisi, Proje Ofisi, Kariyer Merkezi)?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş ve benzer isimler gruplar altında toplanmış, ve bulgular Tablo …'da sunulmuştur.

Tabloda yer alan kurum isimlerine bakıldığında, kullanılan kelimeler üzerinde durulduğunda, *'Birim', 'Ofis', 'Koordinatörlük', 'Merkez'* gibi farklı kelimelerin kariyer merkezlerinin isimlendirilmesinde kullanıldığı ve isim çeşitliliğinin öne çıktığı gözlemektedir. Kurum isimlerinde 'Kariyer' kelimesinin ise önemle yer verildiği de düşünülebilir. Bununla birlikte, "Mezunlarla İletişim Koordinatörlüğü", "Öğrenci ve Mezunlar Araştırma Merkezi", "Psikolojik Danışma ve Rehberlik", "Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık" ile "Staj ve CO-OP Müdürlüğü" isimlerinde, 5 kurum isminde, 'kariyer' kelimesinin bulunmadığı görülmektedir. Bu kurumların vurgu noktası ise danışmanlık ve rehberlik olarak gözükmektedir. 'İş' ve 'Staj' kelimelerini de birer kurum tarafından isim olarak kullanılan kelimeler arasında olduğu bulunmuştur.

Tablo 6. Üniversite kariyer merkezlerinin isimlendirilmesine ilişkin bulgular

Üniversite kariyer merkezlerinin isimlendirilmesi	**Frekans**	**Yüzde**	**Toplam %**
Kariyer Gelişimi Birimi/Merkezi	4	3,0	
Kariyer Geliştirme Birimi/Merkezi /Ofisi	11	8,0	11,7
Kariyer Gelişim ve Kariyer Birimi	1	0,7	
Kariyer Araştırma Planlama ve Uygulama Merkezi	3	2,2	
Kariyer Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi	6	4,4	11,7
Kariyer Uygulama Geliştirme ve Araştırma Merkezi	2	1,5	
Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi	5	3,6	
İş ve Kariyer Planlama Müdürlüğü	1	0,7	
Kariyer Planlama Birimi	1	0,7	
Kariyer Planlama Merkezi	3	2,2	6
Kariyer Planlama ve Ortak Eğitim Koordinatörlüğü	2	1,5	
Kariyer Planlama, Kültür İşleri Müdürlüğü	1	0,7	
Kariyer Hizmetleri Merkezi	1	0,7	44,5
Kariyer Merkezi	59	43,0	

Kariyer Ofisi	1	0,7	
Kariyer Yönlendirme Birimi	3	2,2	4,4
Kariyer Yönlendirme Merkezi	3	2,2	
Kariyer Gelişim ve Mezunlarla İletişim Müdürlüğü	4	2,9	18,3
Kariyer Geliştirme ve Mezun İzleme Merkezi	1	0,7	
Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi	1	0,7	
Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Merkezi	3	2,2	
Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi	1	0,7	
Kariyer Planlama ve Mezunlarla İlişkiler Koordinatörlüğü	1	0,7	
Kariyer ve Mezun Merkezi Koordinatörlüğü	1	0,7	
Kariyer Merkezi ve Mezunlar Birimi	1	0,7	
Kariyer ve Mezunlar Birimi	3	2,2	
Kariyer ve Mezunlar Ofisi	3	2,2	
Mezun Öğrenciler ve Kariyer Merkezi Koordinatörlüğü	1	0,7	
Mezunlar Birimi ve Kariyer Geliştirme Koordinatörlüğü	1	0,7	
Mezunlar Ofisi ve Kariyer Geliştirme Koordinatörlüğü	2	1,5	
Mezunlarla İletişim Koordinatörlüğü	1	0,7	
Öğrenci ve Mezunlar Araştırma Merkezi	1	0,7	

(Tablo 6 devamıdır)

Üniversite kariyer merkezlerinin isimlendirilmesi	**Frekans**	**Yüzde**	**Toplam %**
Kariyer Geliştirme ve İntibak Koordinatörlüğü	1	0,7	3,6
Öğrenci Yaşam, Kariyer ve Mezun İlişkileri Koordinatörlüğü	1	0,7	
Psikolojik Danışma ve Rehberlik	1	0,7	
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	1	0,7	
Staj ve CO-OP Müdürlüğü	1	0,7	
Toplam	**137**	**100,0**	**100,0**

59 kariyer merkezinin (%43) "Kariyer Merkezi" ismini kullandığı, 11 kurumun "Kariyer Geliştirme Birimi/Merkezi/Ofisi" başlığını tercih ettiği ve 6 kurumun "Kariyer Yönlendirme Merkezi/Birimi" ismini kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. "Kariyer Planlama" 10 kurum isminde, "Kariyer Geliştirme" 8 kurum isminde "Mezunlar/Mezun öğrenciler" 16 kurum isminde yer almaktadır. Mezun öğrencilerle iletişimin sürdürülmesi ve bu konuda bir kurum kültürü oluşturulmasının öneminden

hareketle, mezunların takibi ve süreçte tutulmalarının üniversite gençlerine destek vermede kariyer merkezlerini güçlendireceği ifade edilebilir. Mezunların çalışma/iş deneyimleri sonraki yıllarda mezun olacaklara da önemli veriler sunacak bir kapı olarak da görülebilir.

3.5.3. Kariyer Merkezlerinin Yönetmeliği ya da Yönergesi Bulunup Bulunmamasına İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinin kuruluşlarına ilişkin mevzuat kaynakları olarak herhangi bir yönetmelik veya yönergeleri bulunup bulunmamasına ilişkin olarak, katılımcılara "*Kariyer Merkezinizin yönetmeliği ya da yönergesi mevcut mu*?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş ve bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Üniversite kariyer merkezlerinin yönetmeliği ya da yönergesi bulunup bulunmamasına ilişkin bulgular

		Frekans	**Yüzde**
Kariyer Merkezinizin yönetmeliği ya da yönergesi mevcut mu?	Evet, var.	105	76,6
	Hayır, yok.	32	23,4
	Toplam	137	100,0

Tabloda yer alan bulgulara bakıldığında, araştırmaya katılan kariyer merkezlerinin yüzde 76,6'sının (f=105) kurulmasına ilişkin bir yönetmeliğin veya rektörlük yönergesinin bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, kurumların yüzde 23,4'ünün (f=32) kurulmasına ve faaliyet alanlarına ilişkin tanımlama, sorumluluk belirleme ve yöneltmeleri içeren herhangi bir yönerge veya yönetmeliğinin bulunmaması dikkat çekmektedir.

Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren, üniversite rektörlüklerine bağlı olarak kurulan birimlerin amaçlarına, kapsamına, etkinlik alanlarına, yönetim yapısına, yönetim organlarının görevleri ve sorumluluklarına ve çalışma biçimine ilişkin usul ve esasları düzenlemek amaçlarını yazılı olarak kayıt altına alan yönetmeliklerin kurum çalışmalarını daha bir ciddi alana taşıdığı, yasal çerçevenin çalışma algısında güvence ve standart oluşturduğu düşünüldüğünde resmi yazılı dayanakların/belgelerin bulunmasının önemli bir rolünün olacağı düşünülebilir. Resmi Gazetede yayımlanmamakla birlikte, üniversite senatolarının alacakları kararla yasal bir dayanak olarak düzenlenen 'yönergeler' de bu anlamda kurum içinde bir resmiyet oluşturmaktadır. Bu noktada, rektörlüğün ve senatonun ortak kararı da önemli bir 'birim/merkez' kurma seçeneğidir.

Kuruluşlarına ilişkin bir yönetmelik veya yönergenin mevcut olmadığı durumlarda, çalışma biçimi, amaçlar, görev ve sorumluluklar gri bir alan içinde kalabilir, bu da örgütsel etkinlik ve etkililik adına risk barındırabilir. Bu bakımdan tüm kariyer merkezlerinin yönerge veya yönetmelik ile net çizgiler içine yerleştirilmelerinin daha işlevsel ve amaçlara yönelik bir yaklaşım olacağı önerilebilir.

3.5.4. Kariyer Merkezlerinin Kuruluşu Aşamasında Herhangi Bir Kurumu Model Alıp Almamasına İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinin kuruluş aşamasında, ülkemizden veya yurtdışından herhangi bir kurumun model alınıp alınmamasına ilişkin olarak, katılımcılara *"Kuruluş sırasında model aldığınız bir kurum oldu mu? Yanıtınız "EVET" ise, lütfen açıklayınız."* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş ve bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Üniversite kariyer merkezlerinin kuruluşu aşamasında herhangi bir kurumu model alıp almamasına ilişkin bulgular

		Frekans	**Yüzde**
Kuruluş sırasında model aldığınız bir kurum oldu mu?	Boş	21	15,3
	Bilgim bulunmamakta.	4	2,9
	Hayır	84	61,3
	Evet	28	20,4
		137	100,0

Tabloda yer alan bulgulara bakıldığında, araştırmaya katılan kariyer merkezlerinin yüzde 61,3'ünün (f=84) kuruluşuna ait dönemde herhangi bir kurumu model almadıkları görülmektedir. 4 katılımcı, 'bu konuda bilgisinin olmadığını' belirtirken 21 kurumdan katılımcı bu maddeyi boş bırakmayı tercih etmiştir. Bununla birlikte, 28 kurum (% 20,4) için yurtdışı veya yurtiçi kurumlardan rol model arandığı ve model alındığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu maddeye olumlu yanıt veren kurumların, hangi kurumları model aldıkları, kurulum aşamasında nasıl bir model alma stratejisi benimsediklerine bakıldığında, model alınan kurum bilgisi açıklamasını paylaşan katılımcıların görüşleri incelendiğinde, örnek alınan ve model için incelenen kurumlar arasında, İŞKUR İş ve Meslek Danışmanları, Diğer üniversite kariyer ofisleri, ulusal ve uluslararası önde gelen üniversite kariyer merkezleri, Vakıf Üniversitesi Kariyer Merkezleri gibi farklı kapsamda ve büyüklükte kurumların yer aldığı görülmektedir. Bir katılımcı, kurumlarının *Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin tavsiyesi ile kurulduğunu* vurgulamaktadır. Bununla birlikte rol alınan kariyer merkezi ismini net olarak ifade eden katılımcıların görüşlerine bakıldığında, iki grup altında bir yığılma olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Yurtiçi üniversitelerinden kariyer merkezi kuruluşunda model alınan üniversitelere bakıldığında, Koç Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Dicle Üniversitesi, ODTÜ, Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Erzurum Atatürk Üniversitesinin isminin bulunduğu görülmektedir. Bunun yanında, sekiz üniversite kariyer

merkezinin kuruluşu aşamasında, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri üniversite kariyer merkezlerinin de model alındığı bulunmuştur. Bu bağlamda,

Tablo 9. Üniversite kariyer merkezlerinin kuruluşu aşamasında model alıp aldıkları kurumlara / merkezlere ilişkin bulgular

İŞKUR İş ve Meslek Danışmanları örnek alındı.	1	0,7
Cumhurbaşkanlığı İK Ofisi tavsiyesi ile kurduk.	1	0,7
Tüm kurumlar incelenerek iyi yönleri model alındı	1	0,7
Evet diğer üniversite kariyer ofislerinin çalışma şekillerine baktım	1	0,7
Evet, ulusal ve uluslararası önde gelen üniversite kariyer merkezleri	1	0,7
Evet, bir kaç üniversitenin kariyer merkezlerinden görüş alındı.	1	0,7
Evet. Diğer kariyer merkezlerinden faydalandık. 5 eski 5 yeni. Kariyer merkezinden	1	0,7
AB Projesiyle kuruldu. Avrupa'daki istihdam Ofisleri örnek alındı.	1	0,7
Evet, alternatif kuruluşların şemalarını ve kuruluş amaçları açısından örnek alınmıştır. Özellikle Avrupa ve Amerika'daki KM yapılanmaları konusunda alternatif isimleri olan Üniversiteler örnek alınmıştır.	2	1,5
Stanford Üniversitesi	2	1,5
Evet, çoğunlukla Amerika'daki üniversitelerin kariyer merkezlerinin modellerini örnek aldım.	2	1,5
Evet. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nün çalışmalarını örnek aldık.	1	0,7
Koç Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi	1	0,7
Dicle Üniversitesi	1	0,7
ODTÜ	1	0,7
SDÜ, MAKÜ	1	0,7
Evet. KTÜ ve Erzurum Atatürk üniversiteleri	1	0,7
Vakıf Üniversitesi Kariyer Merkezlerini örnek aldık.	1	0,7

- 1 kariyer merkezi AB Projesi fonları kullanılarak oluşturulmuş, Kuruluşunda Avrupa'daki istihdam Ofisleri örnek alındığı,
- 2 kariyer merkezinin özellikle Avrupa ve Amerika'daki üniversite kariyer merkezleri örgüt yapısı incelenmesi neticesinde alternatif isimleri olan üniversiteleri örnek aldığı ve alternatif kuruluşların şemalarını ve kuruluş amaçlarını incelediği,
- 2 kariyer merkezinin ABD, Kaliforniya'daki ünlü Stanford Üniversitesi'nin model aldığı,
- 2 kurum için yine çoğunlukla Amerika'daki üniversitelerin kariyer merkezlerinin modellerinin öne çıktığı,
- 1 kurumun da ABD Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nün çalışmalarını örnek aldığı görülmektedir.

Gelişmiş toplumlarda yükseköğretim kurumlarındaki kariyer merkezlerinin örgütsel yapısının, amaçlarının, misyon ve vizyon ifadelerinin, öğrencilere sundukları hizmetlerin neler olduğunun ve bu hizmetleri ne şekilde/hangi yollarla öğrencilere sunduklarının, iş yaşamı – üniversite işbirliklerinin ve staj uygulamalarının nasıl organize edildiğinin incelenmesinin farklı kurumların geçmiş deneyimlerinden yararlanmanın olumlu bir bakış açısı olduğu değerlendirilebilir. Bu yolla geçmişte kurulan ve rol alınan kurumların eksik noktalarının anlaşılması ve kuruma aktarılması aşamasında aynı hataların tekrar edilmesinin de önüne geçilebilecek, daha etkili bir kariyer merkezi oluşturulacaktır.

3.5.5. Kariyer Merkezlerinin Toplam Çalışan Sayısına İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinin mevcut çalışan sayılarının bulunmasına ilişkin olarak, katılımcılara *"Kariyer merkezinizde görevli toplam çalışan sayısı kaçtır?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş ve bulgular Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Üniversite kariyer merkezlerinin toplam çalışan sayısına ilişkin bulgular

Kariyer Merkezi toplam çalışan sayısı	**Çalışan sayısı**	**Frekans**	**Yüzde**
	1	49	35,8
	2	33	24,1
	3	15	10,9
	4	13	9,5
	5	9	6,6
	6	3	2,2
	7	3	2,2
	8	4	2,9
	10	1	0,7
	22	1	0,7
	Toplam	131	95,6
	Boş bırakılan	6	4,4

Tabloda yer alan bulgulara bakıldığında, araştırmaya katılan kariyer merkezlerinin yüzde 80,3'ünün (f=119) toplam çalışan sayısının 5 ve daha az sayıda olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. 49 kariyer merkezinde (% 35,8) yalnızca 1 çalışan, 33 kariyer merkezinde (% 24,1) yalnızca 2 çalışan, 15 kariyer merkezinde (%10,9) yalnızca 3 çalışan, 13 kariyer merkezinde (%9,5) 4 çalışan görev yapmaktadır. Bununla birlikte on iki kariyer merkezinde çalışan sayısı 6 – 22 kişi arasında değişmektedir. 3 kariyer merkezinde (% 2,2) 6 çalışan, 3 kariye3 kariyer merkezinde (% 2,2) 6 çalışan, 4 kariyer merkezinde (% 2,9) 8 çalışan, 1 kurumda 10 ve 1 diğer kurumda toplam 22 çalışan görev yapmaktadır.

Bu durumda, bulgulara bakıldığında, özellikle tek çalışanın bulunduğu kariyer merkezlerine personel desteği veya görevlendirmesinin iyi sonuçlar vereceği, öğrencilere daha fazla sayıda etkinlik düzenlemenin mümkün olacağı ve öğrencilere danışman olarak daha fazla süre ayırmanın yararlı olacağı ifade edilebilir. Çok sayıda çalışanın birlikte kariyer geliştirme, planlama ve destekleme hizmetlerini

gerçekleştirdikleri bir kariyer merkezinin çok daha verimli olacağı düşünülebilir. Bu bağlamda farklı danışma/destek alanlarına ayrılmanın da özelleşmeyi ve uzmanlaşmayı destekleyeceği söylenebilir.

3.5.6. Kariyer Merkezlerinin Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların eğitim durumlarına bulunmasına ilişkin olarak, katılımcılara *"Kariyer merkezinizde görevli çalışanların eğitim durumu nedir?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş ve bulgular Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tabloda gösterilen bulgulara bakıldığında, lise mezunu çalışan sayısının 15 kişi ile en az düzeyde kaldığı, ardından önlisans mezunu çalışan sayısının 19 kişi olarak bulunduğu gözlenmektedir. 122 kariyer merkezinde lise mezunu 118 merkezde ise önlisans mezunu çalışan bulunmamaktadır. Lisans mezunu çalışanlarla ilgili olarak ise 66 kurumda 1-2 kişinin, 12 kurumda ise 3 – 4 kişinin lisans mezunu olduğu ve 59 kariyer merkezinde lisans mezunu hiçbir çalışan bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek lisans tamamlamış veya devam etmekte olan çalışan sayısına bakıldığında, toplamda 78 kariyer merkezi çalışanının bulunduğu görülmektedir. 59 kariyer merkezinde ise yüksek lisans eğitim durumunda hiçbir çalışan bulunmadığı sonucu ortadadır. Doktora eğitim durumundaki kariyer merkezi çalışanları ise toplamda 48 kişi olarak bulunurken, 59 kariyer merkezinde ise doktora eğitim durumunda hiçbir çalışan bulunmadığı görülmektedir.

Çalışan dağılımlarına bakıldığında, özellikle lisans mezunu, yüksek lisans ve doktora eğitim durumundaki çalışanların yoğunluk kazanmış durumda olduğu söylenebilir. Lisans mezunu çalışanların çalışan sayısı gruplarında dağılımı diğer gruplardan daha fazla gözükmektedir.

Tablo 11. Üniversite kariyer merkezlerinin çalışanlarının eğitim durumlarına ilişkin bulgular

		Frekans	Yüzde
Lise	1 -2 kişi	12	8,8
	3 - 4 kişi	3	2,2
	Yok	122	89,1
	Toplam	137	100
Önlisans	1 -2 kişi	18	13,1
	3 - 4 kişi	1	0,7
	Yok	118	86,1
	Toplam	137	100
Lisans	1 -2 kişi	66	48,2
	3 - 4 kişi	12	8,8
	Yok	59	43,1
	Toplam	137	100
Yüksek Lisans	1 -2 kişi	62	45,3
	3 - 4 kişi	10	7,3
	5 ve üzeri	6	4,4
	Yok	59	43,1
	Toplam	137	100
Doktora	1 -2 kişi	40	29,2
	3 - 4 kişi	7	5,1
	5 ve üzeri	1	0,7
	Yok	89	65
	Toplam	137	100

Buradan bakıldığında, kariyer merkezi çalışanlarının görev ve sorumluluklarının eğitim durumu ölçüt alınarak özenle belirlenmesi ve dağıtılması, lise mezunu çalışanların mesleki eğitimlerle desteklenmesi ve uzmanlık düzeylerinin yükseltilmesi, yüksek lisans ve doktora durumundaki çalışanlarının yönetsel ve

akademik uzmanlık alanlarına göre görevlendirilmelerinin daha verimli olabileceği düşünülebilir.

3.5.7. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının Görev Yaptıkları Kariyer Merkezindeki Görev/Deneyim Sürelerine İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların görev yaptıkları kariyer merkezindeki çalışma/deneyim sürelerine ilişkin olarak, katılımcılara *"Kariyer merkezinizde görevli çalışanların kariyer merkezindeki görev süreleri nedir?"* biçiminde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş ve bulgular Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tabloda gösterilen bulgulara bakıldığında, kariyer merkezlerinde çalışanların deneyim süreleri ile ilgili olarak, 0 – 11 ay deneyime sahip çalışan yüzdesi % 28,5 (f=39), 1 – 3 yıl deneyime sahip çalışan yüzdesi % 60,8 (f=97), 4 – 6 yıl deneyime sahip çalışan yüzdesi % 24,1 (f=33), 7 – 9 yıl deneyime sahip çalışan yüzdesi % 18,8 (f=25) ve 10 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışan yüzdesi % 10,9 (f=15) olarak hesaplanmıştır. Bulguya bakıldığında, üniversite kariyer merkezlerinde 1-3 yıl deneyime sahip çalışan oranı daha fazladır. Deneyim süresi yükseldikçe, çalışan sayısında önemli oranda azalma gözlenmektedir. Bu da, çalışan devrinin yoğun hissedildiği ve personellerin sıklıkla birim veya iş değiştirdiğini düşündürmektedir.

25 kariyer merkezinde 7 – 9 yıl deneyime sahip çalışan bulunurken, 10 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanın bulunduğu kurum sayısı 15 olarak gözükmektedir. Deneyimin merkez etkinliklerinin amaca uygunluğuna pozitif yansıyacağı düşünüldüğünde, deneyimli çalışan sayısının artırılmasının daha yararlı olacağı ve çalışan devrinin azaltılmasının deneyim artışına, kurumsal işleyiş sistematiğine alışılmasına, kuruma yeni alınan/alınacak personelin eğitimine kolaylık sağlayacağı ifade edilebilir.

Tablo 12. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının görev yaptıkları kariyer merkezindeki görev/deneyim sürelerine ilişkin bulgular

		Frekans	**Yüzde**
0 - 11 ay	1-2 kişi	33	24,1
	3-4 kişi	3	2,2
	5 ve üzeri	3	2,2
	Yok	98	71,5
	Toplam	137	100
1-3 yıl	1-2 kişi	86	62,8
	3-4 kişi	9	6,6
	5 ve üzeri	2	1,5
	Yok	40	29,2
	Toplam	137	100
4 - 6 yıl	1-2 kişi	27	19,7
	3-4 kişi	6	4,4
	Yok	104	75,9
	Toplam	137	100
7 - 9 yıl	1-2 kişi	20	14,6
	3-4 kişi	4	2,9
	5 ve üzeri	1	0,7
	Yok	112	81,8
	Toplam	137	100
10 yıl ve üzeri	1-2 kişi	11	8
	3-4 kişi	2	1,5
	5 ve üzeri	2	1,5
	Yok	122	89,1
	Toplam	137	100

3.5.8. Kariyer Merkezlerinin İletişimde Kullandıkları Araçlar/Ağlara İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların görev yaptıkları kullandıkları iletişim kanallarını belirlemeye yönelik olarak, katılımcılara *"Kariyer merkezinizde, iletişimde kullandığınız kanallar/araçlar nelerdir?"* biçiminde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri de belirtilmiştir. Katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş ve bulgular Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13. Üniversite kariyer merkezlerinin iletişimde kullandıkları araçlara/ağlara ilişkin bulgular

		Frekans	**Yüzde**
İletişimde Kullandığınız Mevcut İletişim Ağları	Sosyal ağlar	2	1,5
	Sosyal ağlar, E-mail	3	2,2
	Telefon numarası	3	2,2
	Telefon numarası, E-mail	8	5,8
	Telefon numarası, Sosyal ağlar, E-mail	9	6,6
	Telefon numarası, Web sitesi, E-mail	7	5,1
	Telefon numarası, Web sitesi, Sosyal ağlar	1	0,7
	Telefon numarası, Web sitesi, Sosyal ağlar, E-mail	92	67,2
	Telefon numarası, Web sitesi, Sosyal ağlar, E-mail, Mezun portal	1	0,7
	Telefon numarası, Web sitesi, Sosyal ağlar, E-mail, Microsoft Teams, ZOOM	1	0,7
	Web sitesi	2	1,5
	Web sitesi, E-mail	2	1,5
	Web sitesi, Sosyal ağlar, E-mail	6	4,4
	Toplam	137	100

İletişim kanallarıyla ilgili olarak tabloda yer alan bulgulara bakıldığında, sosyal ağlar 115 kurum tarafından, e-posta 129 kurum tarafından, web sitesi 112 kurum tarafından, telefon 122 kurum tarafından, çevrimiçi toplantı yazılımları (Microsoft Teams, ZOOM) 1 kurum tarafından ve mezun portal 1 kurum tarafından kullanılmaktadır. Kullanım oranlarına bakıldığında, sosyal ağlar, elektronik posta, web sitesi ve telefon kariyer merkezlerinin büyük çoğunluğu tarafından kullanılmaktadır. Tabloda yer alan iletişim kanaları kullanım bulgularına bakıldığında, iletişimde birden fazla aracı aktif olarak kullanıldığı da dikkat çekmektedir. Sosyal ağların hemen herkes tarafından sıklıkla kullanılan bir mecra olduğu, cep telefonuna sahip üniversite gençlerinin yüksek oranda seyretmesi ve Web 2.0'ın karşılıklı etkileşimi kolaylaştırması kurumları gençlere ulaşmada birden fazla kanal kullanmaya yöneltmiş olabilir. İletişimin sınırlarını etkin biçimde kullanabilmek günümüzde kariyer hizmetlerinin gençlere ulaştırılmasında etkili bir işlev görmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, 92 kariyer merkezinin telefon numarası, web sitesi, sosyal ağlar ve e-mail üzerinden gençlere ulaştığı, gençlerin de bu araçlar üzerinden kariyer merkezleriyle iletişime geçebildikleri görülmektedir. Yine bu araçlara ek olarak, bir kariyer merkezinin öğrencilere uzaktan erişimde çevrimiçi toplantı araçları olarak Microsoft Teams ve ZOOM kanallarını da kullanması, COVID-19 salgını süresinde kariyer destek hizmetlerinin devamını ve sürekliliğini sağlamada bir yenilik olarak gösterilebilir.

Bununla birlikte, *yalnızca* karasal veya mobil telefon numarası, sosyal ağlar veya web sitesi ara yüzü üzerinden iletişim kurulabilen kurumların iletişim kanallarını çeşitlendirmeleri onların öğrencilere/danışanlara ulaşmasını, etkinliklerinin daha geniş bir kitleye ulaşmasını ve desteğe ihtiyaç duyan kişilerin ulaşmasını da rahatlatacak bir sonuç doğuracaktır. Birkaç kanal ile ulaşılabilir olmak, teknolojik bir çağın fertleri olarak üniversite gençleri ve örgütsel etkililik ve verimlilik açısından değerlendirildiğinde, sadece kariyer merkezlerinin değil, tüm işletmelerin, derneklerin ve kamu kurum ve kuruluşlarının dikkate almaları gereken bir nokta olarak gözükmektedir. Ne kadar çok kanaldan bilgi alışverişi, tanıtım ve yaygınlaştırma çalışmaları yürütülürse, o ölçüde yararlı bir tercihte bulunulmuş olur.

3.5.9. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Çalışma Ortamına' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların görev yaptıkları kurumlara ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan 'Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketi ' uygulanmış, ölçme aracından elde edilen görüşleri 'Çalışma Ortamı, '*Çalışanların Nicelik ve Niteliği, Etkinlikler, Paydaşlarla İletişim / Koordinasyon ve Sunulan hizmetler* başlıkları altında gruplandırılmıştır. Çalışma ortamına ilişkin maddelere katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 14'de sunulmuştur.

Tablo 14. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının 'Çalışma ortamına' ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular

Alt Boyutlar	Maddeler		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	ART ORT	
								Madde	Boyut
Çalışma Ortamı	1. Kariyer merkezi, kolay ulaşılabilir bir yere konumlandırılmalıdır.	N	102	27	8	0	0	4,69	4,41
		%	74,5	19,7	5,8	0	0		
	2.Kariyer merkezi, esnek çalışma anlayışını benimsemelidir.	N	73	30	17	4	13	4,07	
		%	53,3	21,9	12,4	2,9	9,5		
	3. Kariyer merkezi, yeterli ve etkin kullanılabilecek bilgi iletişim araçlarına sahip olmalıdır.	N	100	29	8	0	0	4,67	
		%	73	21,2	5,8	0	0		
	4.Kariyer merkezi rutin değerlendirme toplantıları (Haftalık, aylık) yapmalıdır.	N	59	38	25	8	7	3,98	
		%	43,1	27,7	18,2	5,8	5,1		
	5. Kariyer merkezi ilgili görsellerle desteklenmelidir. (Afiş, Poster)	N	97	29	11	0	0	4,63	
		%	70,8	21,2	8	0	0		

Çalışma ortamı ifadesi çalışma koşullarını ve görev yapılan odanın/binanın fiziksel şartlarını tanımlamaktadır. Çalışma koşullarının çalışan motivasyonu ve iş tatmini kaynakları olarak işlevsel bir rol oynadığı dikkate alındığında, etkili ve verimli bir merkez olarak ortaya çıkmanın da bu koşullardan bağımsız düşünülemeyeceği ifade edilmelidir. Bu noktada, çalışanların rahat çalışabilecekleri, huzurlu ve kendilerini güvende hissedebilecekleri ve ihtiyaç duydukları materyallerin erişimlerine sunulacağı bir çalışma ortamının kariyer merkezlerinin kendilerinden beklenen rolü iyi yapmaları için önem taşıyacağı aşikârdır.

Anket üzerinde yer alan ve kariyer merkezlerinin fiziksel koşullarını ifade eden maddelere verilen yanıtlara bakıldığında, "Kariyer merkezi, kolay ulaşılabilir bir yere konumlandırılmalıdır." ($\overline{X}$= 4,69) en yüksek aritmetik ortalamaya sahip madde olarak gözükürken, en düşük aritmetik ortalamaya sahip madde "Kariyer merkezi rutin değerlendirme toplantıları (Haftalık, aylık) yapmalıdır." ($\overline{X}$= 3,98) gözükmektedir. Buradan hareketle, öğrencilerin kolay ulaşabilecekleri bir mevkide konumlandırılacak bir kariyer merkezinin hem çalışanlar hem de öğrenciler, işletmeler ve danışanlar için çok önemli görüldüğü söylenebilir. Toplantıların rutin bir hale getirilmesinin ise daha olumsuz algılandığı sonucuna bakıldığında, toplantıların ve değerlendirme görüşmelerinin ihtiyaç duyulduğunda yapılması daha uygun bir yönetimsel tercih olarak durmaktadır.

Ayrıca, kariyer merkezi çalışanlarının yeterli ve etkin kullanılabilecek bilgi iletişim araçlarına sahip olmaları ve kariyerle ve motivasyonla ilgili görsellerin bulunması da kariyer merkezleri çalışanlarınca önemli ve gerekli bir çalışma ortamı boyutu olarak değerlendirilmektedir. Bilgisayarlar, fotokopi makinesi, tarayıcı, yazıcı, wi-fi noktası, fotoğraf makinesi gibi teçhizat da bu bağlama dâhil edilmelidir. Etkinliklerin niteliğine doğrudan etki edebilecek bir tehdit alanı olarak 'teknik donanımdan yoksun olma' yöneticilerin gözünden kaçmaması gereken bir değişkendir. Bilgi iletişim araçlarına erişim, modern dünyaya açılmada oldukça işlevsel gözükmektedir.

3.5.10. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Çalışanların Nicelik ve Niteliğine' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların görev yaptıkları kurumlara ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketinde yer alan ve çalışanların nicelik ve niteliğine ilişkin maddelere katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının 'Çalışanların Nicelik ve Niteliğine' ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular

Alt Boyutlar	Maddeler		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	ART ORT	
								Madde	Boyut
Çalışanların nicelik ve niteliği	6. Kariyer merkezi farklı birimler (mezunlar, meslek danışmanlığı, projeler, staj destek gibi) olarak ayrılmalıdır.	N	76	29	14	8	10	4,12	4,56
		%	55,5	21,2	10,2	5,8	7,3		
	7. Kariyer merkezi, ekonomik olarak desteklenmelidir.	N	101	23	12	0	1	4,63	
		%	73,7	16,8	8,8	0	0,7		
	8. Kariyer merkezi, çalışanları hizmet-içi eğitimler almalıdır.	N	92	36	7	0	2	4,58	
		%	67,2	26,3	5,1	0	1,5		
	9. Kariyer merkezi çalışanları, sabırlı ve anlayışlı olmalıdır.	N	88	40	6	1	2	4,54	
		%	64,2	29,2	4,4	0,7	1,5		
	10. Kariyer merkezi çalışanları, güvenilir olmalıdır.	N	105	25	7	0	0	4,72	
		%	76,6	18,2	5,1	0	0		
	11. Kariyer merkezi danışmanları kariyer danışmanlığı alanlarında hizmet içi eğitim, sertifika gibi yeterlilik kazandıran eğitimleri almalılar.	N	104	29	3	0	1	4,72	
		%	75,9	21,2	2,2	0	0,7		
	12. Kariyer merkezi danışmanları donanımlı ve iş, meslek ve kariyer danışmanlığı alanlarında yetkinlik sahibi olmalıdırlar.	N	107	26	4	0	0	4,75	
		%	78,1	19	2,9	0	0		

(Tablo 15 devamıdır.)

Alt Boyutlar	Maddeler		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	ART ORT	
								Madde	Boyut
Çalışanların nicelik ve niteliği	13. Kariyer merkezi danışmanları projeler geliştirebilmeliler.	N	85	34	9	6	3	4,40	
		%	62	24,8	6,6	4,4	2,2		
	14. Kariyer merkezi danışmanları üniversite mezunları arasından seçilmelidir.	N	86	28	16	2	5	4,37	
		%	62,8	20,4	11,7	1,5	3,6		
	15. Kariyer merkezi kapasitesine uygun yeterli sayıda personel istihdam etmelidir.	N	112	21	4	0	0	4,79	
		%	81,8	15,3	2,9	0	0		
		%	75,2	22,6	2,2	0	0		

Çalışan sayısı ve sahip oldukları potansiyel ya da niteliklerim işin verimliliği ve sürekliliği açısından önemli olacağı düşünülebilir. Bir örgütte/işletmede iş yükünün daha etkin planlanması ve adaletli biçimde dağıtılması çalışan sayısı ve niteliğine bağlıdır. Çalışan sayısının artırılması iş yükünün de paylaşılmasını doğuracağından, kariyer hizmetlerine odaklanma da o düzeyde bir artış mümkün olabilecektir.

Bu boyutla ilgili maddelere verilen yanıtlara bakıldığında, "*Kariyer merkezi kapasitesine uygun yeterli sayıda personel istihdam etmelidir*." maddesinin aritmetik ortalama puanının ($\overline{X}$= 4,79) en yüksek, "*Kariyer merkezi farklı birimler (mezunlar, meslek danışmanlığı, projeler, staj destek gibi) olarak ayrılmalıdır*." maddesinin aritmetik ortalama puanının ($\overline{X}$= 4,12) en düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç, kariyer merkezleri çalışanlarının da az sayıda personel çalıştırmanın negatif yönüne vurgu yaptıklarını işaret etmektedir. Bununla birlikte, kariyer merkezlerinde farklı birimler biçiminde bir görev dağılımın ve uzmanlaşmanın görece daha az elzem olduğu düşünülmektedir.

Kariyer merkezi personeli ve etkinliklerinin ekonomik açıdan desteklenmesi hakkında, katılımcıların %73,7'si (N=101) ''Tamamen katılıyorum' düzeyinde ve %16,8'si (N=23) 'Katılıyorum' düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuç, kariyer

hizmetlerinin ve etkinliklerinin ekonomik desteğe ihtiyaç hissettiğini ortaya koymaktadır. Ekonomik desteklenmenin hem personellerin daha bir açıdan olaya bakabilmelerini hem de rahat hissetmelerini sağlayabileceği de düşünülebilir.

"Kariyer merkezi çalışanları, güvenilir olmalıdır." maddesine verilen yanıtlarla ilgili bulgu da diğer bir dikkat çeken bulgudur. Güvenilir kişilerin kariyer merkezlerinde görevlendirilmesi, çalışanların psikolojik testler aracılığıyla değerlendirilmesi ve yüz yüze görüşmeler aracılığıyla buralarda görevlendirilmeleri öğrenciler açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da oldukça önemli gözükmektedir. Yine, kariyer merkezi personelinin sabırlı ve anlayışlı olmaları da katılımcılar tarafından önemli algılanmaktadır. Bu maddeye, katılımcıların %64,2'si (N=88) ''Tamamen katılıyorum' düzeyinde ve %29,2'si (N=40) 'Katılıyorum' düzeyinde yanıt vermişlerdir. Kariyer danışma, sorun çözme, yardım isteme ve bilgilendirilme sürecinde, öğrencilerin *'özel'* alanlarına ilişkin bilgilerin de paylaşılabileceği gerçeğinden hareketle, kariyer danışmanlık hizmetleri çalışanlarının psikolojilerinin de ölçülmesi ve güvene /işbirliğine daha yatkın kişilerin tercih edilmesi verimli olacaktır.

3.5.11. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Etkinliklere' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların görev yaptıkları kurumlara ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketinde yer alan ve kariyer merkezleri tarafından gerçekleştirilen/gerçekleştirilmesi gereken etkinliklere ilişkin maddelere katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının ‘Etkinliklere’ ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular

Alt Boyutlar	Maddeler		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	ART ORT	
								Madde	Boyut
Etkinlikler	16. Kariyer merkezi, öğrencilerin kariyer-odaklı etkinliklerine katkı sunmalıdır	N	105	28	4	0	0	4,74	4,52
		%	76,6	20,4	2,9	0	0		
	17. Kariyer merkezi, firma veya organize sanayi bölgesi gezileri düzenlemelidir.	N	71	43	16	5	2	4,28	
		%	51,8	31,4	11,7	3,6	1,5		
	18. Kariyer merkezi, iş dünyası ile aday öğrencileri buluşturacak etkinlikler planlamalıdır.	N	90	38	8	1	0	4,58	
		%	65,7	27,7	5,8	0,7	0		
	19. Etkinlik duyuruları üniversite web sayfasında yayımlanmalıdır.	N	106	27	4	0	0	4,74	
		%	77,4	19,7	2,9	0	0		
	20. Kariyer merkezi etkinliklerine diğer yönetim birimlerinden de katılımlar sağlanmalıdır.	N	90	33	9	4	1	4,51	
		%	65,7	24,1	6,6	2,9	0,7		
	21. Kariyer merkezi etkinlikleri gerçekleştirilirken yıllık çalışma planı esas alınmalıdır.	N	61	49	18	7	2	4,17	
		%	44,5	35,8	13,1	5,1	1,5		
	41. Kariyer merkezi forum, zirve, iş ve kariyer fuarları gerçekleştirmelidir.	N	106	29	2	0	0	4,76	
		%	77,4	21,2	1,5	0	0		
	42. Kariyer merkezi şirket tanıtım toplantıları gerçekleştirmelidir.	N	75	44	16	2	0	4,4	
		%	54,7	32,1	11,7	1,5	0		
	43. Kariyer merkezi akademisyenlik okulu seminerleri düzenlemelidir.	N	76	33	21	3	4	4,27	
		%	55,5	24,1	15,3	2,2	2,9		
	44. Kariyer merkezi bireysel ve mesleki gelişimleri destekleyen kişisel gelişim eğitimleri düzenlemelidir.	N	103	31	2	1	0	4,72	
		%	75,2	22,6	1,5	0,7	0		
	45. Kariyer merkezi öğrencilerin mezuniyet sonrası kaliteli bir öz geçmiş oluşturmalarına yardımcı olabilmeleri için sertifikasyon çalışmaları yürütmelidir.	N	108	23	3	2	1	4,72	
		%	78,8	16,8	2,2	1,5	0,7		
	46. Kariyer merkezi öğrencilerin ve mezunların istihdam edilebilirliklerine katkı sunacak projeler yazmalı ve gerçekleştirmelidir.	N	78	39	11	9	0	4,36	
		%	56,9	28,5	8	6,6	0		

Kariyer merkezleri, etkinlik uygulamaları ile önce çıkan birimler olarak değerlendirilebilir. Alanyazın tarandığında, kariyer merkezlerinin seminer, konferans, rehberlik ve tanıtım çalışmaları, sektör buluşmaları, kariyer fuarları gibi etkinlikler düzenlemekte oldukları görülmektedir. Etkinliklerin bir kısmında iş dünyası ve diğer kamu kurumları ile de ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Özden (2015) , Kaval ve Korkut (2013) ve Yoğun (2013) da kariyer merkezleri etkinliklerini, seminer, kariyer günleri, kariyer danışmanlığı, iş görüşmeleri, iş ve staj destekleri, etkili iletişim - kişisel gelişim seminerleri, akademisyenlik okulu, özgeçmiş (CV) hazırlama, diksiyon, beden dili ve yaratıcı düşünme gibi oldukça çeşitli yeterlilik alanlarına yayıldığını vurgulamaktadırlar.

Bu boyutla ilgili maddelere verilen yanıtlara bakıldığında, "*Kariyer merkezi forum, zirve, iş ve kariyer fuarları gerçekleştirmelidir*." maddesinin aritmetik ortalama puanının ($\overline{X}$= 4,76) en yüksek, "*Kariyer merkezi etkinlikleri gerçekleştirilirken yıllık çalışma planı esas alınmalıdır*." maddesinin aritmetik ortalama puanının ($\overline{X}$= 4,17) en düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç, kariyer merkezleri çalışanlarının merkez kariyer etkinliklerinin kariyer zirveleri, kariyer günleri ve forumlar düzenlemesi olduğunu onaylamış gözükmektedir. Bununla birlikte, yıllık çalışma planın ile ilgili olarak, görece daha az katılmaktadırlar. Merkez çalışanları, kariyer hizmetlerini, planlamaları ve etkinlikleri belli bir takvim esasına göre belli vakitlere/günlere sabitleme konusunda 'Katılıyorum' düzeyinde kalmaktadırlar. Bu bulgu, sabit, önceden belirlenmiş ve uygulanma kararı alınmış planların 'bir baskı' oluşturabileceğini de düşündürmektedir. Öğrencilerin danışmanlık taleplerinin zamanının belirlenemediği hatırlandığında, belli bir saati veya günü danışmanlık için ayırmanın daha az etkili bir çözüm olacağı değerlendirilebilir.

Ayrıca, öğrencilerin bireysel ve mesleki gelişimleri destekleyen eğitimler ve kişisel gelişim seminerlerinin düzenlenmesi, öğrencilerin mezuniyet sonrası iş hayatına atılmanın öncesinde, kaliteli bir özgeçmiş oluşturmalarına destek verme, farklı yeterlik ve alanlarda sertifikalar edinmelerine aracılık etme ve kariyer-odaklı etkinliklerine katkı sunulması da oldukça yüksek düzeyde kabul görmektedir. Bu etkinliklerin duyurularının üniversitenin resmi web sitesi üzerinde sunulması da gerekli ve etkinliklerin daha geniş bir gruba ulaşmasında etkili bir yaklaşım olacaktır. Etkinliklerin,

öğrencilere duyurulması, etkinliklere katılımı ve dolaylı olarak da kariyer merkezleri işlevini artırıcı rol oynayacaktır.

3.5.12. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Paydaşlarla İletişim ve Koordinasyona' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların görev yaptıkları kurumlara ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketinde yer alan ve kariyer merkezlerinin paydaşlar ve diğer kurumlarla iletişim ve koordinasyon durumuna ilişkin maddelere katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 17'de sunulmuştur.

İletişim, örgütlerin işleyişi, etkililiği, verimliliği ve canlılığı açısından en temel kavramlardan biri olarak düşünülebilir. İletişimin olmadığı veya yeterli düzeyde verimli alınamadığı durumlarda, çalışanların birliktelik algısı zarar görecek, diğerlerinin ne durumda oldukları veya işlerini ne düzeyde yaptıklarını bilemeyecek, yöneticiler için hayati öneme sahip bilgi edinme ve yönetme fonksiyonları da tehdit altında olacaktır, tam işleyemeyecektir. İletişim, bir etkileşim ve paylaşım anlamıyla, paydaşlar, çevre ve iş arkadaşları arasındaki koordinasyonu da desteklemektedir (Çağlar,2016:64). İletişimin, dört temel fonksiyonu bulunduğu söylenebilir: Bilgi, motivasyon, kontrol ve heyecanlandırma fonksiyonlarıdır (Tutar vd.,2003, s.61).

İletişim örgüt içinde ve çevresinde bilginin yayılması ve paylaşılmasını sağlarken, yeterli ve düzeyli bir iletişim motivasyonu ve işe yönelik olumlu algıyı yükseltmektedir. İletişim hem bir kontrol aracı hem de cesaretlendirme aracıdır. Bilginin hangi yollarla, hangi düzeyde paylaşıldığı çalışanların dikkat ettikleri noktalar olarak düşünülebilir. Çevresel açıdan, ilgili diğer paydaşlar veya örgütlerle ilişkiler açısından bakıldığında, aynı amaca yönelik etkinlikler planlayan ve uygulayan kurumlar da iletişimi güçlü ve etkili tutmak, koordinasyonu artırmak ve sonuçta da verimliliği yükseltmek isteyecektir. Koordinasyon, 'aynı yöne birlikte gitmek' anlamını da vermektedir ve ortaklığı, işbirliğini ve bağlantı kurmayı da

kapsamaktadır. İyi bir koordinasyon çerçevesi etrafında buluşabilmek, katılan tarafları daha güçlü ve etkili hale getirecektir.

Tablo 17. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının ‘Paydaşlarla İletişim ve Koordinasyona’ ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular

Alt Boyutlar	Maddeler		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	ART ORT	
								Madde	Boyut
Paydaşlarla iletişim/koordinasyon	22. Kariyer merkezi öğrenci kulüpleri ile iletişim içinde olmalıdır.	N	106	25	6	0	0	4,73	4,33
		%	77,4	18,2	4,4	0	0		
	23. Kariyer merkezi, öğrenci temsil birimleri oluşturmalıdır.	N	94	29	12	0	2	4,55	
		%	68,6	21,2	8,8	0	1,5		
	24. Kariyer merkezleri İŞKUR’dan bağımsız çalışmalıdır.	N	51	26	29	18	13	3,61	
		%	37,2	19	21,2	13,1	9,5		
	25. Kariyer merkezi, iş dünyası ile etkin bir iletişim sağlamalıdır.	N	100	28	8	1	0	4,66	
		%	73	20,4	5,8	0,7	0		
	26. Kariyer merkezi akademik personele yönelik karar alma süreçlerine dâhil edilmelidir.	N	57	30	31	9	10	3,84	
		%	41,6	21,9	22,6	6,6	7,3		
	27. Kariyer merkezi belediyeler, okullar ve STK’larla sürekli iletişim içinde olmalıdır.	N	81	42	13	1	0	4,48	
		%	59,1	30,7	9,5	0,7	0		
	28. Kariyer merkezi öğrencilerin staj olanaklarından faydalanabilmeleri için özel sektör ve kamu sektörü ile protokoller imzalamalıdır.	N	82	34	18	1	2	4,41	
		%	59,9	24,8	13,1	0,7	1,5		

Paydaşlarla iletişim ve koordinasyonla ilgili maddelere verilen yanıtlara bakıldığında, 106 katılımcının “Kariyer merkezi öğrenci kulüpleri ile iletişim içinde olmalıdır.” ($\overline{X}$= 4,76) maddesine ‘Tamamen katıldığını’ ve 25 katılımcının da ‘Katılıyorum’ düzeyinde yanıt verdiğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle

üniversitelerin öğrencilerin en etkin oldukları ve birlikte sosyal içerikli etkinlikler planlayıp uyguladıkları öğrenci kulüpleri ile iletişim kurmalarının kariyer merkezleri faaliyetlerine hem katılım açısından hem de etkililik açısından destek alanı oluşturacağı ifade edilebilir.

Madde ortalamalarına bakıldığında, "Kariyer merkezleri İŞKUR'dan bağımsız çalışmalıdır." maddesinin aritmetik ortalama puanının ($\overline{X}$= 3,61) en düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç, aslında kariyer merkezinin İŞKUR ile iletişimine ve koordinasyonun gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Öne çıkan bir diğer bulgu da, üniversite kariyer merkezlerinin iş dünyası, belediyeler ve STK'larla işbirliğine işaret etmektedir. Kariyer alanında öğrencilere yönelik etkinliklere iş dünyasından, kamu kurum ve kuruluşlarından destek alınması faaliyetlere güç katacaktır.

Bununla birlikte, kariyer merkezinin akademik personelle ilgili kararların alınması sürecine dahil edilmesi daha az kabul gören bir düşünce olarak öne çıkmaktadır. Buradan hareketle, kariyer merkezi çalışanlarının odak noktasının karar alma süreçlerinde yer almak değil, öğrencilere daha yararlı etkinlikler ortaya koyabilmek adına işbirliği ve koordinasyona yönelmek olduğu düşünülebilir.

3.5.13. Kariyer Merkezleri Çalışanlarının 'Sunulan Hizmetlere' Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların görev yaptıkları kurumlara ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketinde yer alan ve kariyer merkezlerinin sundukları/sunmaları gereken hizmetlere ilişkin maddelere katılımcıların form üzerinde verdikleri yanıtlar düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının ‘Sunulan Hizmetlere’ ilişkin maddelere verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular

Alt Boyutlar	Maddeler		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	ART ORT	
								Madde	Boyut
Sunulan Hizmetler	29. Kariyer merkezi danışanlara işverenler / şirketler / kurumlar hakkında kariyerle ilgili bilgi sunabilmelidir	N	90	39	8	0	0	4,6	4,44
		%	65,7	28,5	5,8	0	0		
	30. Kariyer merkezi belli aralıklarla firmalara ilişkin ihtiyaç analizi araştırmaları yapmalıdır.	N	61	40	24	10	2	4,08	
		%	44,5	29,2	17,5	7,3	1,5		
	31. Kariyer merkezi akademik araştırmalar yürütmeli, yayınlar ve ürünler ortaya koymalıdır.	N	74	37	17	5	4	4,26	
		%	54	27	12,4	3,6	2,9		
	32. Kariyer merkezi, üniversite dışından kişilere de hizmet vermelidir.	N	28	26	22	16	45	2,82	
		%	20,4	19	16,1	11,7	32,8		
	33. Kariyer merkezi, proje geliştirmeli, öğrencileri de sürece dâhil etmelidir.	N	80	40	8	3	6	4,35	
		%	58,4	29,2	5,8	2,2	4,4		
	34. Kariyer merkezi, iş arama, bulma ve başvurma adımlarında öğrencileri desteklemeli ve yol göstermelidir	N	98	34	5	0	0	4,68	
		%	71,5	24,8	3,6	0	0		
	35. Kariyer merkezi, öğrencilerin kariyere ilişkin sorunları ve sorularıyla ilgilenmelidir.	N	104	31	2	0	0	4,74	
		%	75,9	22,6	1,5	0	0		
	36. Kariyer merkezi, öğrencilerin kariyer-odaklı etkinliklerine katkı sunmalıdır.	N	112	23	2	0	0	4,8	
		%	81,8	16,8	1,5	0	0		
	37. Kariyer merkezi, yalnızca mezuniyet sonrası için değil, üniversite öğrenim sürecine de odaklanmalıdır.	N	109	23	2	1	2	4,72	
		%	79,6	16,8	1,5	0,7	1,5		
	38. Kariyer merkezi, yeni iş ve yetkinlikler alanları konusunda bilgi sunabilmelidir.	N	105	30	2	0	0	4,75	
		%	76,6	21,9	1,5	0	0		
	39. Kariyer merkezi başvuru yolları (E-mail, web sitesi, sosyal medya hesapları, telefon vb.) çeşitlendirilmelidir.	N	113	19	3	2	0	4,77	
		%	82,5	13,9	2,2	1,5	0		
	40. Kariyer merkezi etkinliklerine ilişkin değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır.	N	103	31	3	0	0	4,73	
		%	75,2	22,6	2,2	0	0		

Üniversite kariyer merkezleri tarafından sunulan hizmetlere yönelik maddelere verilen yanıtlara bakıldığında, 113 katılımcının (%82,5) "Kariyer merkezi başvuru yolları (E-mail, web sitesi, sosyal medya hesapları, telefon vb.) çeşitlendirilmelidir." ($\overline{X}$= 4,77) maddesine 'Tamamen katıldığı' ve 19 katılımcının (%13,9) da 'Katılıyorum' düzeyinde yanıt verdiği görülmektedir. Buradan hareketle, kariyer merkezine ulaşma kanalları çeşitlendirilmeli, sosyal medya ve resmi web sitesinden de ulaşma olanağı sağlanmalıdır. Günümüz gençlerinin Web 3.0 araçlarını kullanmada yetkin oldukları dikkate alındığında, bu yolla kariyer merkezine erişimde zorlanan öğrencilere alternatifler sunulacaktır.

105 katılımcının (%76,6) "Kariyer merkezi, yeni iş ve yetkinlikler alanları konusunda bilgi sunabilmelidir." ($\overline{X}$= 4,75) maddesine 'Tamamen Katılıyorum' ve 30 katılımcının (%21,9) da 'Katılıyorum' düzeyinde yanıt verdiği görülmektedir. Gelişen ve değişen piyasa koşulları, iş yaşantısında ortaya çıkan yeni gelişmeler ve çalışma biçimlerinin gerektirdiği nitelikler, profiller ve yetkinlikler de kariyer merkezlerinin hizmet alanlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda, kariyer merkezlerinin öncelikle iş yaşantısında aranan niteliklerin ne olduğunu, yeni iş alanlarının neler olduğunu takip etmesi ve öğrencileri bu yetkinlikler konusunda bilgilendirmesi ve onları iş hayatına hazırlamaları önemli olacaktır.

Değerlendirme ve geribildirimler konusunda, katılımcıların %97,8'i olumlu görüş sahibidirler. Bu açıdan, yapılan etkinliklerin ne ölçüde 'işe yaradığı' öğrencilerden ve etkinlik katılımcılarından alınacak geri dönüşler veya değerlendirme anketleri ile elde edilecek verilerin değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkacaktır. Bu veriler ayrıca, eksik kalan noktaların da tespitine olanak sağlayacağından, gelecek etkinliklerin niteliğine de olumlu destek olacaktır.

Ayrıca, dikkat çekici bir diğer sonuç olarak, kariyer merkezi çalışanları katılımcılar, kariyer merkezlerinin asıl olarak 'üniversite öğrencilerine ve akademisyenlere' ilişkin soru ve sorunlarla ilgilenmeleri, etkinlikler düzenlemeleri gerektiğini düşünmektedirler. "*Kariyer merkezi, üniversite dışından kişilere de hizmet vermelidir.'* maddesine veriler yanıtlara bakıldığında, en düşük aritmetik ortalama puanı görülmektedir. Katılımcılar, '*Katılmıyorum'* düzeyindedir. Üniversite kariyer merkezlerinin öncelikli olarak üniversite öğrencilerine odaklanması bir

anlamda kurumsal kimliğin bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle, kariyer merkezi çalışanları,

3.5.14. İş Dünyasının Üniversitelerden Beklentilerine Dair Görüşler

Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu üzerinde yer alan 'İş dünyası üniversitelerden ne bekliyor?' sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlar yazıya geçirilmiş, sık kullanılan ifadeler esas alınarak tablolar düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. İş dünyasının Üniversitelerden beklentilerine Dair Görüşler

Temalar	**Örnekler**	**N**
Nitelikli iş gücü / personel	İş dünyasına ışık olmasını bekliyoruz. Biz iş dünyası olarak kaliteli ürün üretmek isteriz bunun için kalifiyeli iş gücüne ihtiyaç duymaktayız. Beklentimiz nitelikli iş gücü ve eğitim ve danışmanlık süreçlerimizde maliyetlerimizi minimize edecek bilgi yönetimi ve süreç inovasyonu.(Ş68) Nitelikli eğitim almış personel. Dijital çağa ayak uydurmuş mezun bekleriz. (Ş64) Bilişim alanında kendini yetiştirmiş geliştirmiş nitelikli iş gücü (Ş56) Üretim süreçlerinde faydalı olabileceğini düşündüğümüz teknik bilgi, nitelikli işgücü ve KOBİ danışmanlığı gibi hizmetleri üniversitelerden beklemekteyiz. (Ş46) Sürekli gelişen ve değişen dünyamızda, dijitalleşmeye önem gösteren, kendi iyi yetiştirmiş iş gücü, insan kaynağını beklemekteyiz. (Ş36)	40

Araştırma geliştirme çalışmaları	Akıllı, yetenekli, kişisel gelişimine önem gösteren işgücü. İş dünyasına ışık olacak araştırma geliştirme çalışmalarını üniversitelerden bekliyoruz.(Ş49)	2
Danışmanlık / mentörlük hizmetleri	Kalifiyeli insan kaynağı ve iş dünyasına mentörlük hizmeti sunulmasını bekliyoruz.(Ş58) İnovatif iş fikirlerinin geliştirip kullanabileceğimiz hale getirilmesini bekliyor. Danışmanlık hizmeti bekliyor. (Ş57) Yapay zekâ alanında eğitim almış, bilgiye aç, öğrenmeye doymayan nitelikli işgücü. Üniversitelerin biz KOBİ'lere uluslararası pazarda ticaret edebilmemiz için yurtdışı danışmanlık hizmetlerinin de verilmesini bekliyoruz. (Ş62)	12
21. yüzyıl yeterlilikleri	Akıllı, yeteneklerinin farkında olan, dijitalleşmeyi önemseyen bireyler. (Ş41) Dijital çağa ayak uydurmuş mezun bekleriz. (Ş43) Bilişim alanında kendini yetiştirmiş geliştirmiş nitelikli iş gücü.(Ş56) Sürekli gelişen ve değişen dünyamızda, dijitalleşmeye önem gösteren, kendi iyi yetiştirmiş iş gücü, insan kaynağını beklemekteyiz.(Ş36) Yeteneklerinin farkında olan ve onları geliştirmek için uğraşan iş gücü yetiştirilmesini bekliyor.(Ş31)	13
Diğer	İnovatif ve yapacağı işe değer katacak işgücü bekliyoruz.(Ş54) Ar-Ge ve Lisansüstü alanlarda işbirliğini,(Ş1) … pratikte uygulanabilir bir bilgi akışı (Ş15)	5

Katılımcıların görüşlerine bakıldığında, doğal olarak, nitelikli iş gücü, iyi yetiştirilmiş insan ve inovatif düşünceler üreterek iş yaşantısına katkı sağlayabilecek insanlar yetiştirilmesine yönelik beklentini oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Katılımcılar, aynı zamanda öğrenmeye merak, bilgiyi yeterli derecede kullanabilme potansiyeli ve dijitalleşmeye de vurgu yapmaktadırlar. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

"…bilgiye aç, öğrenmeye doymayan nitelikli işgücü…"(Ş19)

"…Üretim yapmış olduğumuz cihazları kullanabilen, yazılımları hakkında bilgi sahibi, kendi bireysel gelişimine önem veren nitelikli iş gücü en önemli beklentilerimiz arasındadır…" (Ş21)

İş dünyasına ışık olmasını bekliyoruz. Biz iş dünyası olarak kaliteli ürün üretmek isteriz bunun için kalifiyeli iş gücüne ihtiyaç duymaktayız. Beklentimiz nitelikli iş gücü ve eğitim ve danışmanlık süreçlerimizde maliyetlerimizi minimize edecek bilgi yönetimi ve süreç inovasyonu.(Ş68)

Nitelikli eğitim almış personel. Dijital çağa ayak uydurmuş mezun bekleriz. (Ş64)

Bilişim alanında kendini yetiştirmiş geliştirmiş nitelikli iş gücü (Ş56)

Üretim süreçlerinde faydalı olabileceğini düşündüğümüz teknik bilgi, nitelikli işgücü ve KOBİ danışmanlığı gibi hizmetleri üniversitelerden beklemekteyiz. (Ş46)

Sürekli gelişen ve değişen dünyamızda, dijitalleşmeye önem gösteren, kendi iyi yetiştirmiş iş gücü, insan kaynağını beklemekteyiz. (Ş36)

21. yüzyıl yeterlilikleri, hem eğitim yaşantısı boyunca, hem de iş hayatında başarılı olmaları ve talepleri karşılayabilmeleri açısından yalnızca işini yerine getiren değil aynı zamanda üretken, problem çözme becerisi gelişmiş, kreatif, kendi kendini yönlendirebilen, kabiliyetli, girişimci, iletişimi ve sosyal becerileri kuvvetli kişiler olmalarını anlatmaktadır (Eryılmaz ve Uluyol, 2015: akt: Yılmaz ve Alkış 2019). Katılımcılar, dijitalleşmeyi, bilişim alanında kendini geliştirmeyi, uyumlu çalışmayı,

kendi potansiyelinin farkında olmayı ve geliştirme azmini de vurgulamaktadır. İşletmeler açısından gelişmelere açık olma, kendini geliştirme ve sürekli öğrenmeye açık olma, problemleri çözme becerisi ve esneklik aranan nitelikler arasındadır. Katılımcılar bu yeterliliklere sahip kişiler olarak mezun edilmesinin daha yararlı olacağını düşünmektedirler. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Akıllı, yeteneklerinin farkında olan, dijitalleşmeyi önemseyen bireyler. (Ş41)

Dijital çağa ayak uydurmuş mezun bekleriz. (Ş43)

Bilişim alanında kendini yetiştirmiş geliştirmiş nitelikli iş gücü.(Ş56)

Sürekli gelişen ve değişen dünyamızda, dijitalleşmeye önem gösteren, kendi iyi yetiştirmiş iş gücü, insan kaynağını beklemekteyiz.(Ş36)

Yeteneklerinin farkında olan ve onları geliştirmek için uğraşan iş gücü yetiştirilmesini bekliyor.(Ş31)

Yapılan işte katma değer yaratacak yetenekli özverili mezun öğrencilerin iş dünyasına yetiştirilmesini bekliyor. (Ş18)

Danışmanlık / mentörlük hizmetleri de bir başka 'öne çıkan beklenti' olarak gözükmektedir. Bu noktada, işletmeler üniversitenin akademik bilgi ve bilimsel kapasitesinden yararlanmayı bekledikleri de düşünülebilir. Yalnızca insan gücünün desteklenmesi, geliştirilmesi anlamında değil, teknik ve uygulama alanları açısından da üniversite – sanayi işbirliklerinin danışmanlık ve mentörlük alanı oluşturabileceği söylenebilir. Örnek katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Kalifiyeli insan kaynağı ve iş dünyasına mentörlük hizmeti sunulmasını bekliyoruz.(Ş58)

İnovatif iş fikirlerinin geliştirip kullanabileceğimiz hale getirilmesini bekliyor. Danışmanlık hizmeti bekliyor. (Ş57)

Yapay zekâ alanında eğitim almış, bilgiye aç, öğrenmeye doymayan nitelikli işgücü. Üniversitelerin biz KOBİ'lere uluslararası pazarda ticaret edebilmemiz için yurtdışı danışmanlık hizmetlerinin de verilmesini bekliyoruz. (Ş62)

Üretimde pratik olarak uygulanabilecek her türlü bilgi, iş dünyasına uluslararası ticarette rekabet edebilmeleri için KOBİ danışmanlık hizmetleri ve olmazsa olmaz nitelikli iş gücü bekliyoruz. (Ş12)

Bunun yanında, 'Diğer' başlığı altında işbirliği, bilgi akışı ve teknoloji transferi gibi konular da beklentiler arasındadır. Özellikle AR-GE çalışmalarında destek ve işbirlikleri, akademik ve bilimsel bilginin pratikte yararlı olmasının önünü açıcı ve iş yaşantısında işletmelerin verimliliğine pozitif etki yapıcı sonuçlarının olacağı öngörülebilir. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

İnovatif ve yapacağı işe değer katacak işgücü bekliyoruz.(Ş54)

Ar-Ge ve Lisansüstü alanlarda işbirliğini,(Ş1)

... pratikte uygulanabilir bir bilgi akışı (Ş15)

Danışmanlık hizmetleri, nitelikli iş gücü ve teknoloji transferi bekliyor. (Ş23)

3.5.15. İş Dünyasının Kariyer Merkezi Çalışmalarına Dair Görüşleri

Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu üzerinde yer alan '*Kariyer Merkezi çalışmalarından haberiniz var mı?*' sorusu ve altında yer alan "*Kariyer merkezi ile daha önce iş birliği yaptınız mı*?" ve "*İşgücü piyasalarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma konusunda kariyer merkezimizle iş birliğini önemsiyor musunuz*?" sonda sorularına katılımcıların verdikleri yanıtlar yazıya geçirilmiş, sık kullanılan ifadeler esas alınarak tablolar düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, işletmelerin %72,06'sının üniversite kariyer merkezi faaliyetlerinden haberdar olmadıkları, %27,94'ün ise kariyer merkezi çalışmalarını daha önce duydukları ve bilgi sahibi oldukları anlaşılmaktadır. Kariyer merkezinden haberi olup olmadığına ilişkin soruya 'Evet' diyen katılımcılardan yalnızca 9'unun (%13,24) işbirliği yaptığı görülmektedir. Daha önce kariyer merkeziyle işbirliği yapmayan işletme oranının %86,76 olması ve *"İşgücü piyasalarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma konusunda kariyer merkezimizle*

iş birliğini önemsiyor musunuz?" sorusuna katılımcı işletmelerden çoğunluğunun (% 66,18) olumlu yanıt vermesi bu noktada, kariyer merkezlerinin işletmelerle irtibat ve işbirliği geliştirmesinin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, 'Fikrim Yok / Kararsızım / Bilmiyorum' yanıtını vererek kariyer merkezinin, yaptıkları etkinlikleri işletmelerle buluşturması, onları haberdar etmeleri ve yararlı dönütleri onlarla paylaşmalarının kararsız ve çekimser gözüken işletmeleri de işbirliğine yaklaştırabilir. Böyle bir işbirliği ve etkileşim de öğrencilere yönelik kariyer hizmetlerine daha fazla güç ve olumlu etki olarak yansıyacaktır.

Tablo 20. İş dünyasının Üniversite Kariyer Merkezi Çalışmalarına Dair Görüşleri

Kariyer merkezi çalışmalarından haberiniz var mı?	**N**	**%**
Evet	19	27,94
Hayır	49	72,06
Kariyer merkezi ile daha önce iş birliği yaptınız mı?	**N**	**%**
Evet	9	13,24
Hayır	59	86,76
İşgücü piyasalarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma konusunda kariyer merkezimizle iş birliğini önemsiyor musunuz?	**N**	**%**
Evet	45	66,18
Hayır	9	13,24
Fikrim yok	11	16,18
Kararsızım / Bilmiyorum	3	4,41

Üniversite kariyer merkezlerinin özel işletmelerden bağımsız ve tek başına yürüteceği kariyer etkinlikleri, *'üniversite sınırları içine'* yalıtılmış bir konuma yerleşecektir. Öğrencilerin üniversite sınırları dışında gerçek iş yaşantısı deneyimlerine ulaşması özel işletmelerden alınacak destek ve işbirliği içerisinde

uygulanacak etkinlikler aracılığıyla daha kolay erişilebilir olacaktır. İşletmelerin gerçek iş yaşamının işleyişi, gereksinimleri, fırsatları/tehditleri, yönetsel uygulamaları ve gelişim fırsatları hakkında öğrencilerin bilgi edinmeleri ve kendilerine artı değer katabilecek kararlar alabilmeleri de bu yolla olacaktır. Böylece öğrenciler çift kaynaktan beslenecek ve daha fazla yarar elde edecektir.

"Kariyer merkezimizin özel sektör kurumları ile entegrasyonu ve iletişimi konusunda neler düşünüyorsunuz?" sorusuna yönelik elde edilen katılımcı yanıtlarına bakıldığında, sık kullanılan ifadeler esas alınarak yanıtlar belli temalar altında toplanmış, tablolar halinde düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. İş dünyasının Üniversite Kariyer Merkezi Özel Sektör Entegrasyonu ve İletişimine Dair Görüşleri

Temalar	**Örnekler**	**N**
Fikir yok / Kararsız	Fikrim yok (Ş10), (Ş26) Tam olarak kariyer merkezleri hakkında bilgi sahibi olmadığımız için bu konuda gerçekleşecek olan entegrasyon ve iletişimin sonuçları hakkında da bir değerlendirme yapamıyorum. (Ş14) Kariyer merkeziyle daha önce iş birliği yapmadığımdan dolayı bir şey düşünemiyorum. (Ş30)	13
Olumsuz düşünen	Açıkçası pek olumlu bir gelişme olacağını düşünmüyorum. (Ş41)	3
Faydalı gören	Güzel bir şey olur. Özel sektörün beklentileri böylelikle analiz edilmiş olup ona göre üniversitelerde çalışmalar yapılır. (Ş48) Gayet olumlu ve elzem bir durum olduğunu düşünmekteyiz. (Ş50) Olası bir işbirliği ile elzem bir durum olarak görmekteyiz.(Ş44) Tabi ki de kariyer merkezi üniversitenin bir birimi olduğu için böyle bir entegrasyon sürecinin olumlu katkı sağlayabileceğini düşünüyorum (Ş46)	34

	Kariyer Merkezi gibi bir araştırma merkezi ile entegrasyon ve sağlıklı bir iletişim kurmak şirketimize de artı bir değer katacağını düşünmekteyiz. Özel sektör açısından gayet olumlu bir entegrasyon olur. (Ş27) Olumlu ve iyi bir gelişme olacağını düşünmekteyiz. Nitelikli iş gücünü bu şekilde yetiştirilebileceğini düşünmekteyiz.(Ş17) Madem iş dünyası ve üniversite işbirliği var Kariyer Merkezi ile de bir entegrasyon süreci de yerinde bir adım olur.(Ş12)	
Şarta bağlayan	Özel sektör ile kariyer merkezi sağlıklı bir işbirliğiyle entegrasyon ve iletişimi sağlayabilirler. Entegrasyon süreci uzun soluklu bir süreç olduğundan dolayı her iki tarafın da motivasyonunun düşmemesi için sağlıklı güçlü iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. (Ş15) Bir araya gelip iş geliştirmek amacıyla yetiştirilebilecek personelleri değerlendirip beraber iş birliğinde olabileceğini düşünüyorum. (Ş3) Önemli bir basamak olarak görmekteyiz. Sağlıklı iletişim ile somut adımlar atılabilir. (Ş5) Bu konuda bazı politik konuların aşılması gerekmektedir.(Ş16) Gayet olumlu ve olması gereken bir şey. Özel sektörün ihtiyaçlarını bilmek kariyer merkezinin nasıl öğrenci yetiştireceği konusunda bilgi sahibi olmasını sağlar. Bu iletişim ve entegrasyonun olumlu olacağı kanaatindeyim ve elzem bir durumdur.(Ş33)	18

Katılımcılarımızın yanıtlarının toplandığı temalardan ilki ‘Fikir Yok / Kararsız’ başlığı altındaki 11 yanıt, daha önce kariyer merkezi ile işbirliği yapmayan, bu konuda haberdar olmayan katılımcılar tarafından verilmiştir. Bu konuda yakından çalışmalara katılan, takip eden, haber ve bilgi sahibi katılımcılardan farklı olarak, bu katılımcılar, anlaşılır biçimde, olumlu yada olumsuz yargılardan uzak durmayı tercih etmişlerdir. Örnek katılımcı görüşleri şu şekildir:

Fikrim yok (Ş10), (Ş26)

Tam olarak kariyer merkezleri hakkında bilgi sahibi olmadığımız için bu konuda gerçekleşecek olan entegrasyon ve iletişimin sonuçları hakkında da bir değerlendirme yapamıyorum. (Ş14)

Kariyer merkeziyle daha önce iş birliği yapmadığımdan dolayı bir şey düşünemiyorum. (Ş30)

Kariyer merkeziyle daha önce iş birliği yapmadığımdan dolayı bir şey düşünemiyorum (Ş28)

'Olumsuz düşünen' başlığı altında yer alan görüşlerde, bazı çekinceler gözlenmektedir. Politik, yönetsel ve bürokratik bazı engellerden kaynaklı olarak olumsuz görüşler ortaya çıkmıştır. Bu çekincelerin giderilmesi, düzeltilmesi, iyileştirilmesi veya aşılmasının olumlu düşünceye doğru bir yönelim oluşturması muhtemeldir. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Açıkçası pek olumlu bir gelişme olacağını düşünmüyorum. Bu konuda bazı politik konuların aşılması gerekmektedir (Ş41)

...daha liyakat temelli bir anlayış geliştirilebilirse ancak olur bu iş. (Ş26)

'Faydalı gören' başlığı altındaki görüşler katılımcıların yarısı tarafından ifade edilmektedir. Üniversite – özel sektör işletmeleri arasındaki entegrasyonun işlevselliğine ve önemine, öğrencilere, işletmelere ve üniversitelere olacak yararına ilişkin olumlu algıya sahip katılımcılar, kariyer merkezi ile işletmelerin nitelikli işgücü, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve staj uygulamalarında olumlu bir adım olarak değerlendirmektedirler. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Güzel bir şey olur. Özel sektörün beklentileri böylelikle analiz edilmiş olup ona göre üniversitelerde çalışmalar yapılır. (Ş48)

Gayet olumlu ve elzem bir durum olduğunu düşünmekteyiz. (Ş50)

Olası bir işbirliği ile elzem bir durum olarak görmekteyiz.(Ş44)

Tabi ki de kariyer merkezi üniversitenin bir birimi olduğu için böyle bir entegrasyon sürecinin olumlu katkı sağlayabileceğini düşünüyorum (Ş46)

Kariyer Merkezi gibi bir araştırma merkezi ile entegrasyon ve sağlıklı bir iletişim kurmak şirketimize de artı bir değer katacağını düşünmekteyiz. Özel sektör açısından gayet olumlu bir entegrasyon olur. (Ş27)

Olumlu ve iyi bir gelişme olacağını düşünmekteyiz. Nitelikli iş gücünü bu şekilde yetiştirilebileceğini düşünmekteyiz.(Ş17)

Madem iş dünyası ve üniversite işbirliği var Kariyer Merkezi ile de bir entegrasyon süreci de yerinde bir adım olur.(Ş12)

'Şarta bağlayan' başlığı altındaki görüşler on sekiz katılımcı tarafından ifade edilmektedir. Bakıldığında, bu başlık altında yer alan görüşlerin olumlu bir görüntüye sahip olmalarının yanında, sağlıklı bir entegrasyon için bazı şartları da ifade etmektedirler. 'Motivasyonun sürekliliğinin sağlanması', 'nitelikli personellerin yetiştirilmesi ve seçilmesi', 'sağlıklı işleyen iletişim kanalları' ve 'özel sektörün ihtiyaç ve gereksinimlerinin bilinmesi' gibi koşullar burada sayılabilir. Motivasyonun korunması ve nitelikli personellerin bu yönde görevlendirilmesi önemlidir, çünkü farklı iki kültürden tarafları işbirliği ve koordinasyonda tutmak farklı bir beceri düzeyi ve motivasyon gerektirecektir. İletişim kanallarının açık ve şeffaf olması da taraflar arasında güven ve bağlılık kaynağı olacaktır. Bu durumun dağlanması iletişimin sürekliliğine ve tarafların faydasına da pozitif bir etki yapacaktır. Bu bağlamda, kariyer merkezlerinin / üniversitelerin öncelikli olarak işletmelere ulaşmalı, faaliyetlerinden haberdar etmeli ve tanıtım sonrasında işbirliği kapısını aralamalıdır. Örnek katılımcı görüşleri şu şekildir:

Özel sektör ile kariyer merkezi sağlıklı bir işbirliğiyle entegrasyon ve iletişimi sağlayabilirler. Entegrasyon süreci uzun soluklu bir süreç olduğundan dolayı her iki tarafın da motivasyonunun düşmemesi için sağlıklı güçlü iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. (Ş15)

Bir araya gelip iş geliştirmek amacıyla yetiştirilebilecek personelleri değerlendirip beraber iş birliğinde olabileceğini düşünüyorum. (Ş3)

Önemli bir basamak olarak görmekteyiz. Sağlıklı iletişim ile somut adımlar atılabilir. (Ş5)

Bu konuda bazı politik konuların aşılması gerekmektedir.(Ş16)

Gayet olumlu ve olması gereken bir şey. Özel sektörün ihtiyaçlarını bilmek kariyer merkezinin nasıl öğrenci yetiştireceği konusunda bilgi sahibi olmasını sağlar. Bu iletişim ve entegrasyonun olumlu olacağı kanaatindeyim ve elzem bir durumdur.(Ş33)

"Üniversite-Sanayi işbirliğinin gerçekleştirilmesi konusunda kariyer merkezimizin etkin rol almasını nasıl değerlendiriyor ve önemsiyor musunuz?" sorusuna yönelik elde edilen katılımcı yanıtlarına bakıldığında, sık kullanılan ifadeler esas alınarak yanıtlar belli temalar altında toplanmış, tablolar halinde düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. İş Dünyasının Üniversite- Sanayi İşbirliğinde Kariyer Merkezinin Rolüne Dair Görüşleri

Temalar		**Örnekler**	**N**	**%**
Fikir yok / Olumsuz		Açık konuşmak gerekirse günümüzde yeni mezunlara hizmet sektöründe çok yer verilmiyor fakat bu durumun yanlış olduğunu düşünüyorum. Kişilerin okudukları bölümle alakalı özel sektör de olmasının yeri ve önemi büyük (Ş3). Kariyer merkezi hakkında bilgimiz olmadığı için bu konuda bir değerlendirme yapmak uygun olmaz (Ş10). Üniversite sanayi işbirliğine tam olarak inanan biri değilim. Bunu da önemsemiyorum (Ş14). Pek etkili olacağını düşünmüyorum. Çünkü bazen bürokratik etkenler devreye girip yapılacak çalışmaları yavaşlatır ve durma noktasına getirir (Ş64).	9	13,24
Olumlu	Kilit	Kariyer merkezinin üniversite-sanayi işbirliğinin kilit noktası olarak görmekteyim. Nedeni ise kariyer merkezi hizmetlerinden faydalanan öğrenciler iş dünyası için nitelikli	8	11,76

	iş gücü sınıfına girmektedir (Ş8). Kariyer merkezinin ünv-sanayi işbirliğini gerçekleştirmesi yada sunacağı katkılar hususunda önemli hatta kilit bir konumda olduğunu düşünmekteyim. Kesinlikle önemsiyorum (Ş25).		
Köprü	Kariyer merkezinin kilit rol alabileceğini düşünmekteyim. Bir köprü vazifesi görür (Ş54).	6	8,82
Beyin	Kariyer merkezinin üniversite-sanayi işbirliğinin gerçekleşmesi konusunda bir beynin merkez komuta işlevini göreceğini düşünmekteyiz (Ş5). Kariyer Merkezinin baş aktör olduğunu söylemek daha doğru olur. İş dünyasına kaliteli iş gücü kariyer merkezi aracılığı ile bizlere ulaşabileceğinden bu işbirliğinde kariyer merkezilerini varlıklarını önemsemekteyiz (Ş68).	5	7,35
Mutfak	Kariyer merkezleri bu işbirliğinin mutfak kısmıdır. Yani asıl iş köprü vazifesini bence kariyer merkezleri üstlenir (Ş22).	3	4,41
Önemli	Olumlu buluyorum. Önemsiyorum (Ş55). Etkin rol almasının üniversite öğrencileri açısından elzem bir durum olduğunu düşünüyor ve önemsiyoruz (Ş60).	37	54,41

Tabloda yer alan ‘Fikir Yok / Olumsuz’ başlığı altındaki 9 yanıt, daha önce kariyer merkezi ile işbirliği yapmayan, bu konuda haberdar olmayan veya üniversite – sanayi işbirliğine inanmayan katılımcılar tarafından verilmiştir. Etkili bir üniversite – sanayi işbirliğinden söz edilebilmesi için, kurumların birbirini tanımalarından daha elzem bir durum olmamalıdır. Kurumların birbirinden habersiz veya ortaklık ilişkisine çekimser /uzak duran taraflar arasında bir birlikteliğin oluşması oldukça zor olacaktır. Bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Açık konuşmak gerekirse günümüzde yeni mezunlara hizmet sektöründe çok yer verilmiyor fakat bu durumun yanlış olduğunu düşünüyorum. Kişilerin okudukları bölümle alakalı özel sektör de olmasının yeri ve önemi büyük (Ş3).

Kariyer merkezi hakkında bilgimiz olmadığı için bu konuda bir değerlendirme yapmak uygun olmaz (Ş10).

Üniversite sanayi işbirliğine tam olarak inanan biri değilim. Bunu da önemsemiyorum (Ş14).

İş dünyasının üniversite- sanayi işbirliğinde kariyer merkezinin rolüne dair görüşlerinin olumsuz olarak algılanmasında politik ve bürokratik birtakım sorunların varlığına ilişkin algının da rol oynadığı ifade edilmektedir:

Pek etkili olacağını düşünmüyorum. Çünkü bazen bürokratik etkenler devreye girip yapılacak çalışmaları yavaşlatır ve durma noktasına getirir (Ş64).

Burada alıntılanan katılımcı görüşünden hareketle, bürokrasinin işleri yavaşlatmasından ve hatta durma noktasına getirmesinden endişe edildiği de anlaşılmaktadır. Bürokratik gereksinimler ve karar alma-verme süreçlerinde izlenecek hiyerarşiye katılımcı tarafından atıf yapıldığı düşünülebilir. Buradan, '*bürokrasinin azaltılmasına olanak sağlayacak uygulamaların geliştirilmesinin'* üniversite – sanayi işbirliğinde etkili ve olumlu bir destek alanı oluşturacağı düşünülebilir.

Katılımcılar tarafından ifade edilen olumlu görüşler de 'Kilit', 'Köprü', 'Beyin', 'Mutfak' ve 'Önemli' olmak üzere beş alt tema altında toplanmış toplam 59 görüş olarak sunulmuştur. Burada kullanılan metaforlara bakıldığında, köprü, beyin, mutfak ve kilit metaforları, önemli role ve esas olması gerekene vurgu yapmaktadır. Buna göre bir çıkarım yapıldığında, kariyer merkezini üniversite ve sanayi işbirliğinde kilit konuma yerleştiren katılımcılara göre, kariyer merkezleri üniversitelerin sanayiye açılan/açılacak bir işbirliği girişiminde anahtar birimler olarak düşünülmektedir. Örnek katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Kariyer merkezinin üniversite-sanayi işbirliğinin kilit noktası olarak görmekteyim. Nedeni ise kariyer merkezi hizmetlerinden faydalanan öğrenciler iş dünyası için nitelikli iş gücü sınıfına girmektedir (Ş8).

Kariyer merkezinin ünv-sanayi işbirliğini gerçekleştirmesi yada sunacağı katkılar hususunda önemli hatta kilit bir konumda olduğunu düşünmekteyim. Kesinlikle önemsiyorum (Ş25).

Kariyer merkezinin kilit rol alabileceğini düşünmekteyim. Bir köprü vazifesi görür (Ş54).

Kariyer Merkezinin baş aktör olduğunu söylemek daha doğru olur. İş dünyasına kaliteli iş gücü kariyer merkezi aracılığı ile bizlere ulaşabileceğinden bu işbirliğinde kariyer merkezilerini varlıklarını önemsemekteyiz (Ş68).

Kariyer merkezleri bu işbirliğinin mutfak kısmıdır. Yani asıl iş köprü vazifesini bence kariyer merkezleri üstlenir (Ş22).

3.5.16. İş Dünyasının İş Başvurusu Yapan Yeni Mezunlardan Beklentilerime Dair Görüşleri

Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu üzerinde yer alan '*Sizlere iş başvurusu yapan yeni mezunlarımızdan beklentileriniz nelerdir?*' sorusu ve altında yer alan "*Öğrencilerimizi ve yeni mezunlarımızın stajlarını yapma konusunda kariyer merkezimiz ile iş birliği konusunda neler düşünüyorsunuz?* ve "*Özel sektör kurumları ile kariyer merkezinin işbirliğiyle üniversite öğrenci ve yeni mezunlarına yönelik mesleki eğitimlerin düzenlenmesi konusunda neler düşünüyorsunuz?* " sonda sorularına katılımcıların verdikleri yanıtlar yazıya geçirilmiş, sık kullanılan ifadeler esas alınarak tablolar düzenlenmiş, frekans dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 23'de sunulmuştur.

Mezunlarda olması gereken özelliklerin frekans dağılımlarına bakıldığında, öncelikli olarak iletişimi güçlü mezunlar (f=12) beklendiği söylenebilir. İletişimin oldukça önemli olduğu çalışma yaşantısında fikirlerini nasıl ifade edeceğini bilen,

karşısındakilerin fikirlerini dinleyip anlayarak sentezleyebilen, iletişimde duygularını iyi yönetebilen çalışanlara gereksinim artmıştır. İkinci olarak aranan nitelikler ise 'azimli' (f=10) ve 'istekli'(f=10) olmadır. İşletmeler öğrenmeye istekli, kendini geliştirmede azimle gayret sarf eden çalışanlar beklemektedir. İstek, bedensel ve zihinsel kuvveti yapılan işe yönelten bir motivasyondur ve daha olumlu bir güç olarak da yorumlanabilir. Öğrenmeye ve işi daha iyi yapmaya azimli çalışanlar işletmeler tarafından daha fazla aranmaktadır.

Tablo 23. İş Başvurusu Yapan Yeni Mezunlardan Beklentiler

Özellik	**N**	**Özellik**	**N**
İletişimi güçlü	12	Çıraklık / Kalfalık süreci	9
Sabırlı	9	Özgeçmiş / CV	12
Azimli	10	İşi bilmek	3
İstekli	10	Analitik düşünebilmek	3
Disiplinli	5	Uyum sağlayabilmek	6
Özverili	8	Zamanı verimli kullanabilmek	2
		Staj yapmış olmak	5

Öne çıkan diğer özelliklere bakıldığında, sabırlı olma, özverili olma ve disiplinli çalışma da vurgulanmaktadır. Sabır, zamanla ve deneyim yaşayarak kendini daha iyi hale getirme ve işi öğrenmeye vurgu yapmaktadır. İşletmelere göre, sabırlı olma, etkili iş gücünün temel gereklerinden biri olarak yorumlanmaktadır. Özveri ise zaman zaman fedakârlıkları ve zorluklara karşı direnmeyi işaret etmektedir. Özveri, bu anlamda, işe daha yakın hissetme ve yakınlaşmanın da aracı olarak düşünülebilir. Disiplinli olmak, kurallara uyma, işi 'hakkını vererek' ve 'en iyi şekilde yapmak', planlı ve düzenli çalışma alışkanlığını vurgulamaktadır. İş yaşantısında düzen ve kurallara uyum da önemli bir çalışma barışı aracı ve denetleme alanıdır. Bu özelliklere ilişkin, örnek katılımcı görüşleri şu şekildir:

> *Azimli-istekli-başarıya güdümlü ve kişisel gelişimine önem gösteren dürüst bireyler olmaları beklentilerimiz arasında önceliklerimizdendir (Ş25).*

Sabırlı, özverili, iletişimi kuvvetli, kişisel gelişimine önem gösteren ve takım çalışmasına uyumlu bir mezun profili beklentilerimiz arasında (Ş9).

Diksiyonu ve iletişimi güçlü iyi bir mezun profili istemekteyiz (Ş12).

Öncelikle kendini iyi ifade edebilen, iletişimi sağlıklı ve bir kariyer planı olan mezunlar bizim için aradığımız mezun kriterleridir (Ş62).

Kendini iyi yetiştirmiş iletişimi güçlü ve öz güvenli mezunlar beklentimizimdir (Ş42).

Disiplinli, her türlü bireysel ve mesleki gelişime açık, sürekli kendini güncelleyebilen ve yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen, ne aradığını bile bir mezun profili bekliyoruz (Ş67).

Bununla birlikte, işletmeler kişisel özellikler yanında, bazı yetenekleri ve deneyimlere sahip olmayı da önemli görmektedir. Katılımcı görüşlerinde öne çıkan ifadelerin frekans dağılımlarına bakıldığında, kaliteli ve güçlü bir özgeçmiş (f=12) en önemli unsur olarak gözükmektedir. İşletmelerin iş başvurularını değerlendirmede ölçüt ve başvuru sahibi adayı tanımada referans olarak özgeçmişleri kullandıklarından, adayların özgeçmişlerini iyileştirmelerinde yarar gözükmektedir. Çıraklık / kalfalık dönemlerinde deneyim kazanarak usta mertebesine yükselmek, diğer ifadeyle işi iyi bir şekilde öğrenmek ve yapar hale gelmek de yeni mezunlara, işletmeler tarafından hatırlatılmaktadır. İşletmeler, *'Mezun oldum, işi ben biliyorum zaten'* düşüncesini de işi öğrenmeye bir engel olarak algılamaktadırlar. Uyum sağlama becerisi, takım çalışabilme becerisi, zamanı verimli kullanabilme yeteneği ve o işte bir kurumda staj yapmış olmak da aranan diğer özellikler arasında sayılmaktadır. Bu yeteneklere ve niteliklere ilişkin, örnek katılımcı görüşleri şu şekildir:

Öğrenciler mezun olduktan sonra genellikle masa başı rahat bir pozisyonda hemen yükseleyim düşüncesiyle gelmektedirler. Bu da o kadar kolay olmayabilir. Yeni mezunlardan beklentimiz öncelikle bir işte usta olmak istiyorlarsa eğer çıraklık ve kalfalık denilen iki aşamalı süreci başarıyla geçmeleri gerekmektedir. Bunun için önce işin tozunu dumanını yutmalarını beklemekteyiz (Ş61).

Öncelikle kişisel gelişimine ne denli önem verdiğini görmek için adayın özgeçmiş yani cv'ni tarayıp inceledikten sonra diğer ikinci aşama olan

hedeflerine geçmekteyiz. Hedeflerinde şirketimizdeki pozisyonlarından biri varsa yani ayakları yere basan her hedefi olan aday bizim için değerlidir (Ş68).

Kaliteli bir özgeçmiş, staj gibi yarı tecrübe edinilmiş çalışmalar, azim istek ve başarıya odaklanmış birey özellikleri bekliyoruz (Ş65).

Nitelikli bir özgeçmiş (Ş36).

Disiplinli, her türlü bireysel ve mesleki gelişime açık, sürekli kendini güncelleyebilen ve yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen, ne aradığını bile bir mezun profili bekliyoruz (Ş46).

Sabırlı, özverili, iletişimi kuvvetli, kişisel gelişimine önem gösteren ve takım çalışmasına uyumlu bir mezun profili beklentilerimiz arasında (Ş52).

İşletmelerin 'Öğrencilerimizi ve yeni mezunlarımızın stajlarını yapma konusunda kariyer merkezimiz ile iş birliği konusunda neler düşünüyorsunuz?' sorusuna verdikleri yanıtlar (Tablo …) işletmelerin yüzde yetmiş beşinin işbirliği konusunda olumlu düşündüğünü ve işbirliğine hazır / açık olduklarını gösterirken, yüzde yirmi beş kesim de stajyer alımı yapmadıklarından veya ihtiyaç hissetmediklerinden kaynaklı olarak, olumsuz görüş belirttiklerini ortaya koymaktadır.

Olumlu görüşlere bakıldığında, işletmeler staj uygulamasını gerekli ve mesleki gelişim ve öğrenme açısından önemli bulduklarını ifade etmektedirler. 'Uygulama odaklı' staj uygulamaları öğrencilere veya yeni mezunlara bir alanda mesleki becerilerini geliştirmek, sorunlarla başa çıkma usullerini görmek ve alanın kapsamı ve çerçevesi ile ilişkili faktörleri ve diğer alanları tanıma fırsatı sunmaktadır (Ekmen, 2014). Staj sırasında, amaç 'öğrenci/stajyerlerin gelişimi' olduğundan stajyerlere destek olunması, cesaretlendirmeleri ve yönlendirilmeleri bu öğrenme sürecinin önemli dikkat noktalarıdır. Bu bağlamda, işletmeler ve kariyer merkezleri arasında kurulacak işbirliği ağının daha nitelikli işgücüne katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Bulgulara bakıldığında, işletmelerin işbirliğine olumlu yaklaşmaları da bu işbirliği çabalarını daha gerekli hale getirmektedir.

Olumsuz görüşlerin de kariyer merkezi ile işbirliğinden bağımsız olarak, işletmelerin staj uygulaması olmamasının kaynaklı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, stajyer alımı yapan veya staj uygulamalarının işletme politikalarından biri oluşturduğu işletmelerde işbirliğine karşı olumsuz bir ifade kullanılmamıştır.

Bu görüşlere ilişkin, örnek katılımcı görüşleri şu şekildir (Tablo 24):

Tablo 24. Staj Konusunda Kariyer Merkezi İle İşbirliğine Dair Görüşler

Özellik	**Örnekler**	**N**	**%**
Olumsuz	Çalıştığımız kurum satışa dayalı olduğundan stajyer olarak şuan için görüşme sağlayamıyoruz (Ş3). Şirketimiz stajyer öğrenci almamaktadır (Ş5). Stajyer personel alımı yapmıyoruz (Ş16). Şirketimizin staj konusunda hiçbir çalışması olmamıştır. Bu konu da bir düşüncemiz yoktur (Ş14).	17	25,0
Olumlu	Staj konusu karşılıklı sorumluluk isteyen bir durumdur. Tabi stajyer talebimiz olursa işbirliği yapmak isteriz (Ş4). Gerekli şartlar oluşursa ve işbirliği protokolü imzalanırsa staj konusuna olumlu bakarız. Stajyer alımı gerçekleştirebiliriz (Ş9). Evet, staj öğrenci için mezuniyet öncesi az da olsa tecrübe edinimlerini sağlayan bir çalışmadır. Biz firmamız olarak staj konusunda kariyer merkezleri ile işbirliğine hazırız (Ş19). Bizler her türlü işbirliğine hazırız. Olumlu buluyoruz bu tür çalışmaları (Ş25). Evet olumlu bir şey olur. Bu konuda işbirliği yapabiliriz (Ş49).	51	75,0

Bu bağlamda çekinceleri bulunan veya işbirliğinin öncelikle üniversite kariyer merkezlerinin tanınmasına ve belli bir formel dayanağının oluşturulmasına

yönelik görüş belirten katılımcılar tarafından ifade edilen görüşler üzerinde de durulmalıdır.

> *Bu konuda işbirliği yapılabilir. Fakat içeriği ve yükümlülükleri konusunda detaylıca istişare edilmesi gereken bir durum olarak görmekteyiz (Ş44).*
>
> *Gerekli şartlar oluşursa ve işbirliği protokolü imzalanırsa staj konusuna olumlu bakarız. Stajyer alımı gerçekleştirebiliriz (Ş52).*
> *Kariyer merkezlerini tanıdıktan sonra staj konusunda işbirliği gerçekleştirebiliriz (Ş57).*
> *Üniversitenizin akademik birimleri ile etkileşim içerisinde hali hazırda Stajyer süreçlerini yürütüyoruz. Kariyer Merkezi ile bu konuda herhangi bir etkileşimimiz olmadı (Ş1).*

İşletmelerin '*Özel sektör kurumları ile kariyer merkezinin iş birliğiyle üniversite öğrenci ve yeni mezunlarına yönelik mesleki eğitimlerin düzenlenmesi konusunda neler düşünüyorsunuz?*' sorusuna verdikleri yanıtlar (Tablo 25) incelendiğinde, katılımcı işletmelerin % 22,06'sının mesleki eğitim gereksiniminde farklı kurumlarla çalıştıkları görülmektedir. Bu işletmeler ya kendi kurum içindeki hizmet-içi eğitimler ya da İŞKUR ve Özel danışmanlık şirketlerinden mesleki eğitimler almaktadırlar. Bu görüşteki katılımcılar özellikle İŞKUR tarafından verilen mesleki eğitim etkinliklerine katılmış kişilere ulaşmayı daha kolay bulmaktadırlar. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

> *Kariyer merkezi ile işbirliğini düşünmüyoruz. Mesleki eğitimler gibi çalışmaları İŞKUR üzerinden talep etmekteyiz (Ş58).*
>
> *Daha önce kendi bünyemizde istihdam ettiğimiz personellerimiz için kurumumuz tarafından bazı alanlarda kurum içi mesleki eğitimlerimiz olmuştur. Böyle bir çalışma olursa kariyer merkeziyle işbirliğine ve destek sunmaya hazırız (Ş18).*
>
> *Pek fikrim yok bu konuda genelde bu tür mesleki eğitimler konusunda ihtiyacımız olduğu zaman özel danışmanlık şirketlerinden ve meslek*

odalarından talep etmekteyiz. Bu konuda kariyer merkezi ile işbirliğine açığız (Ş19).

İşletmelerin yüzde 67,64'ü ise işbirliğini faydalı bulmakta ve kariyer merkezleriyle işbirliğine açık ve olumlu yaklaşmaktadırlar. "*Gayet yerinde güzel bir olabileceği kanaatindeyim. Böyle bir işbirliği olursa şirketimiz gerekli tüm imkânlarını kariyer merkezine sunmaya hazırdır (Ş14)."* İfadesinde de görüldüğü gibi, işletmeler olanak ve fırsatları staj konusunda paylaşmaya hazır görünmektedirler.

Tablo 25. Kariyer Merkezinin İş Birliğiyle Üniversite Öğrenci ve Yeni Mezunlarına Yönelik Mesleki Eğitimlerin Düzenlenmesine Dair Görüşler

Özellik	**Örnek görüşler**	**N**	**%**
İŞKUR hizmetlerinden faydalanma	Kariyer merkezi ile işbirliğini düşünmüyoruz. Mesleki eğitimler gibi çalışmaları İŞKUR üzerinden talep etmekteyiz (Ş58).		
	Genellikle şirketimizin sağlam bir eğitim planlama ve yürütme çalışması bulunmamaktadır. Bu süreçlerle ilgili talebimizi İŞKUR gibi kurulara iletiriz. Bu yolla mesleki eğitim almış kişilere ulaşmak daha kolay olabilmektedir (Ş54).		
	Bazı dönemlerde istediğimiz nitelikte işgücü bulmakta çok sıkıntı yaşamaktayız. Şirketimizin mesleki eğitimler düzenleme imkânı bulunmamaktadır. Fakat bazı dönemlerde İŞKUR dan dan böyle eğitimleri alan kişileri bizlere yönlendirmelerini talep etmekteyiz. Bu da çoğu kez eğitimi alan kişilerin sadece sertifika almak için gittiklerini görmekteyiz. Ciddi anlamda böyle mesleki eğitimlerin düzenleyebileceğimiz bir eğitim atölyesi oluşturulabilirse kariyer merkezi ile birlikte işbirliğine hazırız (Ş12).	9	13,24
Kurum içi mesleki eğitimler	Daha önce kendi bünyemizde istihdam ettiğimiz personellerimiz için kurumumuz tarafından bazı alanlarda kurum içi mesleki eğitimlerimiz olmuştur. Böyle bir çalışma olursa kariyer	3	4,41

	merkeziyle işbirliğine ve destek sunmaya hazırız (Ş18).		
Özel şirketler ve meslek odalarından hizmet alma	Pek fikrim yok bu konuda genelde bu tür mesleki eğitimler konusunda ihtiyacımız olduğu zaman özel danışmanlık şirketlerinden ve meslek odalarından talep etmekteyiz. Bu konuda kariyer merkezi ile işbirliğine açığız (Ş19).	3	4,41
Faydalı olacağına inanç	Öğrenciler, iş gücü ve işverenler için, tüm taraflar açısından faydalı olacaktır (Ş1). Güzel faydalı bir çalışma olur. Çeşitli alanlarda mesleki eğitimler düzenleyebiliriz (Ş7). Gayet yerinde güzel bir olabileceği kanaatindeyim. Böyle bir işbirliği olursa şirketimiz gerekli tüm imkânlarını kariyer merkezine sunmaya hazırdır (Ş14).	4	5,88
İşbirliğine açık olma	Tabi böyle bir işbirliği ile çeşitli alanlarda birlikte hareket edebiliriz. Bunların başında da mesleki eğitimler gelir ki kendi vereceğimiz eğitimler ile üniversite öğrencilerini kariyer merkezi ile şirketimize iş dünyasına yetiştirebiliriz (Ş10). Gerekli olan işbirliğini gerçekleştirdiğimiz taktirde şirketimizin ihtiyaç duyduğu her mesleki eğitimi kariyer merkezi ile açma gayretinde ve istediğinde olduğumuzu belirtmek isterim (Ş16). Kariyer merkezi ile çeşitli alanlarda mesleki eğitimler düzenleyebiliriz. Bu hususta gerekli işbirliği ve görüşmelere açığız (Ş45). Birlikte bir işbirliği gerçekleştirdikten sonra bu tarz mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri için kariyer merkezinizden faydalanmayı ve bu konuda desteklerimizi sunacağımızı belirtmek isterim (Ş50).	42	61,76
Diğer	Fikrim yok (Ş9). Böyle bir çalışmamız daha önce olmadı. Düşünmüyoruz (Ş48).	7	10,29

Bu işbirliğine ilişkin, örnek katılımcı görüşleri şu şekildir:

Eğer ki kariyer merkezi ile ileride bir işbirliği gerçekleştirirsek onu o zaman karşılıklı olarak ihtiyaç analizimizi yaptıktan sonra ne tür eğitimler düzenleyeceğimizi konuşabiliriz (Ş27)

Gayet yerinde güzel bir olabileceği kanaatindeyim. Böyle bir işbirliği olursa şirketimiz gerekli tüm imkânlarını kariyer merkezine sunmaya hazırdır (Ş34).

Şirket olarak nasıl bir mezun profili talep etmek istiyorsak ona göre sizlerden bazı alanlarda mesleki eğitim talebimiz olur ve işbirliği gerçekleştirebiliriz. Ve hatta gayet de güzel bir çalışma olur (Ş26).

3.5.17. İş Dünyasına Nitelikli İşgücü Kazandırmada Kariyer Merkezlerinin Rolüne Dair Görüşler

Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu üzerinde yer alan 'İş dünyasına nitelikli işgücü kazandırma amacıyla kariyer merkezlerinin daha aktif olması gerektiğine katılıyor musunuz? Nedenini açıklar mısınız?" sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlar yazıya geçirilmiş, sık kullanılan ifadeler esas alınarak tablolar düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26. İş Dünyasına Nitelikli İşgücü Kazandırmada Kariyer Merkezleri Daha Aktif Olmalı mıdır?

Yanıtlar	**N**	**%**
Evet	51	75,00
Hayır	12	17,65
Umutsuz	5	7,35

Yanıtlara bakıldığında, katılımcıların yüzde 75'inin (N=51), kariyer merkezlerinin nitelikli işgücü ile iş dünyasını buluşturmada ve nitelikli mezunları iş dünyasına kazandırmada etkili ve daha aktif olmaları gerektiği yönünde görüş

belirtmişlerdir. Bu katılımcılara göre, kariyer merkezlerinin özellikle mesleki eğitimler ve staj konusunda daha fazla işletmelere ulaşma gayreti taşımaları ve işbirliği protokolleri imzalanması mezunların niteliğini de artıracaktır. Katılımcılara göre, daha aktif bir kariyer merkezi onların daha nitelikli yetiştirilmiş işgücüne ulaşma kapısıdır. Örnek katılımcı görüşleri şu şekildedir:

> *Evet, daha aktif olmaları gerekir. Çünkü piyasa koşulları çok zor binlerce mezun iş arıyor ama niteliksel olarak çok zayıflar. Bunun için kariyer merkezilerine çok iş düşmektedir (Ş35).*
>
> *Daha aktif olmaları gerektiğine katılıyoruz. Çünkü kariyer merkezi danışmanlığını almış mezunlar ne aradığı çok iyi bilen, nitelikli bir şekilde mezun olmuş kişilerdir (Ş39).*
>
> *Evet katılıyoruz. Nedeni gayet açık, şirketimize iş bilen ya da kendini geliştirebilen bireylere kariyer merkezleri üzerinden ulaşabileceğimizi düşünüyoruz (Ş44).*
>
> *Kesinlikle katılıyorum. Nedeni ise bir öğrenci kariyer merkezine gidiyorsa ne aradığını çok iyi biliyordur. Şirketimize de ne aradığı iyi bilen işgücü lazım (Ş52).*
>
> *Evet daha aktif olması gerektiğine katılıyorum. Çünkü kariyer merkezi yetişmiş iş gücünü kısa yoldan bizlere ulaştırabilecek bir mekanizmadır (Ş61).*
>
> *Evet, daha aktif olmaları gerektiği kanaatindeyim. Nedeni ise gayet açık aslında nitelikli iş gücünün çıkış yeri üniversitelerdir yeter ki biraz da teoriğin yanında pratik bilgileri de edinerek az bir tecrübe edinsinler (Ş26).*

Katılımcıların yüzde 17,65'i (N=12) ise kariyer merkezlerinin nitelikli işgücü yetiştirmede etkili ve işlevsel olamayacağına yönelik olarak olumsuz görüş belirtmektedirler. Katılımcılardan Ş41, kariyer merkezlerinden çok daha genele bakmakta ve nitelikli personel yetiştirmenin aslında YÖK yönetiminde uygulamaların neticesinde oluşabileceğini savunmaktadır. Yükseköğretim

politikalarının kararlaştırıldığı, üniversitelerin işleyişi ve etkinliklerinin denetlendiği temel kurum olarak YÖK, "*Madde 4: (7) İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip, vatandaşlar olarak yetiştirmek,..*" olarak ifade edildiği biçimde diğer meslek alanlarının ihtiyaç duyacağı personeli yetiştirmekle sorumludur. Bir başka katılımcıya göre de, şirketlerin kendi işe alma prosedürleri ve politikaları daha önemli gözükmektedir. Buna dayalı olarak da kariyer merkezlerinin daha aktif olacağına inanmamaktadırlar. Örnek katılımcı görüşleri şu şekildedir:

> *Katılmıyorum, önceden de belirttiğim gibi iş üniversitenin ve YÖK ün kendisinde biter Kariyer Merkezleri olacak iş değil bu (Ş41).*
>
> *Katılmıyorum. Genelde şirketlerin kendi personel alım politikası vardır. Bu politikaya göre personel alımı gerçekleştirdiklerinden dolayı Kariyer Merkezilerinin etkili olabileceği kanaatinde değilim (Ş37).*

Bununla birlikte, bazı katılımcıların bu soruya 'Umutsuz' cevaplar verdikleri de dikkat çekmektedir. "*Dediğim gibi aktif olması gerekli ama bürokrasi diye bir engel var olduğundan dolayı bir sonuca ulaşabileceğimizi sanmıyorum* (Ş7)" şeklinde bir katılımcı tarafından dile getirilen durum, merkezcilik ve çok fazla hiyerarşik sıra izlenmesi, belgeler hazırlanması ve izinler alınması süreçlerinin kariyer merkezlerinin aktif olmasını sınırlayıcı ve zorlayıcı noktaları da işaret etmekte ve düşündürmektedir.

3.5.18. İyi Bir Kariyer Merkezinin Neler Yapması Gerektiğine İlişkin Görüşler

Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu üzerinde yer alan *'İyi bir kariyer merkezi neler yapmalı veya yapabilir sizce? Önerilerinizi paylaşır mısınız?"* sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlar yazıya

geçirilmiş, sık kullanılan ifadeler esas alınarak tablolar düzenlenmiş, frekans ve yüzde dağılımları tablolaştırılmış ve bulgular Tablo 27'de sunulmuştur

Tablo 27. İyi bir kariyer merkezi neler yapmalıdır?

Özellik	**N**	**%**
Nitelikli personele sahip olmalı	12	17,65
Birçok kurum ve kuruluş tarafından desteklenmeli	3	4,41
Eğitimler, seminerler, atölye çalışmaları, projeler vb. faaliyetleri sürekli yapmalı	15	22,06
Danışmanlık, rehberlik ve mentörlük hizmetleri sunmalı	40	58,82
İş dünyasını yakından takip etmeli / izlemeli	11	16,18
İş dünyası ile üniversite öğrencileri arasında bir köprü vazifesi görmeli	4	5,88
Kurumsal çalışmalı	14	20,59
İş dünyası ile sağlıklı, sürekli olan ilişkileri olmalı	7	10,29

İşletmelerde yapılan görüşmelerdeki katılımcı yanıtlarına bakıldığında, katılımcıların öncelik verdikleri özellik olarak öne çıkan 'İyi bir kariyer merkezi danışmanlık, rehberlik ve mentörlük hizmetleri sunmalı' (%58,82, f=40) ifadesi kariyer merkezlerinin 'bir danışma ve rehberlik merkezi' olma vasfını vurgulamaktadır. Bu bir bakıma, katılımcılara göre, 'esas yapılması gereken' bir şeydir. 'Eğitimler, seminerler, atölye çalışmaları, projeler vb. faaliyetleri sürekli yapmalı' (% 22,06, f=15) görüşü de benzer nitelikte ve destekleyici bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Bu görüş de, kariyer odaklı uygulama esaslı hizmetlerin sürekliliğinin gereğini öne çıkarmaktadır.

'Kurumsal çalışmalı' (% 20,59, f=14) ve 'Nitelikli personele sahip olmalı' (% 17,65, f=12) görüşleri de katılımcılar tarafından sıklıkla yinelenen ifadelerdir. Kurumsal çalışmak, öncelikle sistem ve sisteme uyumu ön planda tutmak demektir. İşleyiş kuralları, kullanılan yazılımlar, görev tanımları, sorumluluklar, idari kurallar gibi her konunun bir düzen ve entegre şekilde işlemesi sistemin temel özelliğidir. Bireye dayalı kurumlarda iş, çalışanların bireysel performansına bağlıdır. Kurumsal

firmalarda ise şirketin sorunu ve verimliliği tüm ekibin performansına bağlıdır. Bu şekilde müşteri tek tek bireylere değil, kuruma güvenir. Buradan bakılacak olursa, kariyer merkezi personelinin ortak başarısı daha fazla önemli görülmektedir. Bir kurumsal işletme ciddiyetinde iş yapmak verimliliği de olumlu yönde etkileyecektir. Bu noktada, nitelikli personel de önemli bir boyut olarak durmaktadır. Kurumsallığın nitelikli ve uyumlu iş yapabilen personel anlamına geldiği hatırlanmalıdır. Kariyer merkezlerinin nitelikli ve alan deneyimli çalışanlarının bulunması imaj açısından da aranan bir niteliktir.

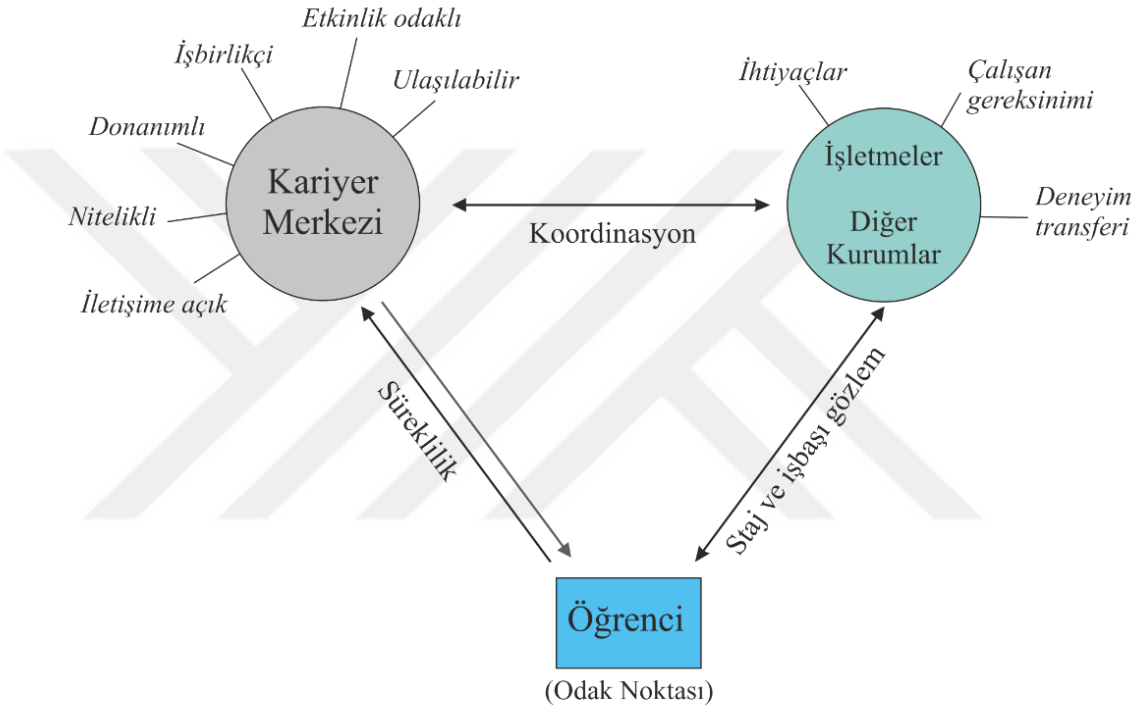
Ayrıca, iyi bir kariyer merkezi, 'İş dünyasını yakından takip etmeli / izlemeli' (% 16,18, f=11), 'İş dünyası ile üniversite öğrencileri arasında bir köprü vazifesi görmeli' (% 5,88, f=4) ve 'İş dünyası ile sağlıklı, sürekli olan ilişkileri olmalıdır' (% 10,29, f=7). Bulgular, iş dünyası – üniversite kariyer merkezleri arasında etkili ve verimli bir işbirliği ve ortaklık oluşumunu vurgulamaktadır. Kariyerin esas alanı olarak iş yaşantısı düşünüldüğünde, bu da gayet anlaşılabilir bir sonuç olarak yorumlanabilir.

3.5.19. Bulgulardan hareketle: Bir Kariyer Merkezi Modeli

Araştırmanın verilerinin analizi neticesinde ulaşılan bulgular dikkate alındığında, gençlerin istihdam edilebilirliklerine 'daha fazla' katkı sunabilecek ve genç işsizliğini azaltmada etkin rol oynayacak bir kariyer merkezinin özellikleri üzerinden düşünülmüş, kariyer hizmetleri yürüten kurumlar için bir model önerisi geliştirilmiştir (Şekil 10).

Kariyer Merkezi, İşletmeler/Diğer Kurumlar ve Öğrenci üçgeninde oluşturulan modelde odak noktası 'Öğrenci' olarak konumlandırılmıştır. Hem üniversite kariyer merkezlerinin hem de özel işletmeler ve diğer kamu kuruluşlarının ilgi alanının baş aktörü öğrencilerdir. Geleceğin iş gücü potansiyelini, yönetim ve çalışan potansiyelini ve hatta daha genel bakıldığında toplumun geleceğinin bir parçası olarak öğrenciler her iki tarafın da dikkatlerini çekmektedir. Kariyer Merkezleri ile öğrenciler arasındaki etkileşimin de iki yönlü olduğu ve bir süreklilik sergilediği gözlenmektedir. İyi bir kariyer hizmetinin süreklilik gerektirdiği

vurgulanmaktadır. Yalnızca bir kez kariyer merkezine uğramak, kariyer hizmetlerinden faydalanmak anlamına gelmemektedir. Öğrenci kariyeri ve gelişimiyle ilgili ihtiyaç duyduğunda destek ve danışmanlık hizmeti için kariyer merkezine uğrayacak, kariyer merkezi de öğrencilere sürekli etkinlikler planlayacaktır. Hizmetlerin etkililiği, sürekliliğe gereksinim duymaktadır.



Şekil 10. Bulgulara dayalı 'Bir Kariyer Merkezi Modeli'

Araştırma neticesinde, hem kariyer merkezi çalışanları hem de işletmelerle yapılan görüşmelere dayalı olarak, iyi ve etkili bir kariyer merkezinin özellikleri de modelde yer almaktadır. Bu özellikler ve açıklamaları da şu şekilde verilmektedir:

İletişime açık: İletişim örgütsel yaşamın, toplumsal yaşamın paylaşım kanalı olarak düşünülebilir: Buradan hareketle, kişinin etrafıyla etkileşimi iletişimin sağlığına ve açıklığına bağlı olarak farklı nitelikte tepkiler doğurabilmektedir. Güvene dayalı, şeffaf ve açık bir iletişim hem işletme içi hem de dış işletmelerin aradığı bir kavramdır. Bu kavram, ayrıca öğrencilerin kariyer

merkezlerine olan algılarının şekillenmesine ve işbirliği geliştirilen diğer kurum ve kuruluşların da güven ve koordinasyon geliştirmelerine olumlu katkı sağlamaktadır. Her gün farklı kaynaklardan yayılan mesajların doğru anlaşılması, karşı tarafa iletilerin gerçek şekliyle ve anlamıyla ulaştırılmasında iletişimde açıklığı öne çıkarmanın önemi vurgulanmaktadır.

Nitelikli: Modelde yer alan "Nitelikli" ifadesi, hem personel hem de hizmetlerin niteliğine yönelik olarak kullanılmaktadır. Kariyer hizmetlerine odaklı, ilgili alanlardan mezun kişilerin kariyer merkezlerinde tam zamanlı olarak istihdam edilmesinin hizmetlerinin niteliğine de doğrudan ve olumlu anlamda katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Farklı birimlerde kadrolu, fakat yarı-zamanlı olarak kariyer merkezlerinde görevlendirilmiş personelin çalışma eforunun ve gayretinin dağılması, zamanlamanın ayarlanmasında sıkıntılar yaşanması nitelik anlamında da darboğazlar olarak ortaya çıkabilir. Hizmetlerin niteliği anlamında bakıldığında, kariyer merkezleri etkinliklerinin tek taraflı olarak planlandığı ve geribildirim alma anlamında boşluklar yaşandığı ifade edilebilir. Etkinliklerin ve danışmanlık hizmetlerinin 'ne düzeyde' ve 'hangi noktalarda' verimli olarak bulunduğuna da odaklanılması gelecek etkinliklerin daha profesyonel ve daha faydalı olmalarına zemin hazırlayacaktır. Bu konuda, öğrenci kulüpleri temsilcileri, birim temsilcileri veya genel katılımcı görüşleri veri olarak kullanılabilir ya da bu öğrencilere etkinliklerde aktif görev üstlenebilirler.

***Donanımlı*:** Kariyer merkezi, donanım ve tefrişata dayalı bir kurum olarak tanımlanabilir. Bu tanımlama hem teknolojik ekipman, görsel materyaller hem de baskı materyallerini ilgilendirmektedir. Kariyer merkezi çalışanlarının kullanımlarına açık donanım ve materyaller, personele güven verecek ve onları cesaretlendirecektir. Farklı birimler arasında bu konuda yazışmalar veya iletişim süreçleri planlamayı sekteye uğratmaktadır.

***İşbirlikçi*:** Üniversite içi farklı birimlerle ve diğer kamu kurumları ve özel işletmelerle işbirliği geliştirilmesi tamamen kariyer odaklı çalışmayı ve çalışma yaşantısıyla köprüler kurmayı destekleyecektir. Öncelikle kurum içinde, personelin bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunması, güvene dayalı bir ortak görüş ifade platformu oluşturulması önemlidir. Ortak

amaçlara yönelik, etkinliklerin ve hizmetlerin kararlaştırılması, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında farklı bakış açılarının ve güçlü yönlerden faydalanma fırsatlarının bulunması da öğrenciye ve kariyere fayda getirecektir. Birimlerin işbirliği ve koordinasyonu ne kadar güçlü ve destekleyici olursa, kariyer merkezi faaliyetleri de o derece çeşitli ve etkin olacaktır. Dış kurumlar ve işletmelerle işbirliği de, gerçek yaşam ile üniversite yaşamı arasında bağ kurmayı ve dolayısıyla öğrencilerin henüz mezun olmadan ve gerçek şartlarla yüzleşmeden kendilerini ayarlamalarını mümkün kılacaktır. İşletmelerin beklentileri ve iş yaşantısının gerektirdiği kapasiteyi de bilmek, merkez faaliyetlerinin niteliğini yükseltecektir.

Etkinlik odaklı: Kariyer merkezlerinin kuruluş yönetmeliklerine bakıldığında, kariyer merkezi çalışanlarıyla yapılan çalışmaların bulguları incelendiğinde, web arayüzleri ziyaret edildiğinde bu merkezlerin daha çok etkinlikler ile öne çıktıkları açıkça görülecektir. Etkinliklere odaklanmanın yanı sıra, öğrencilerin kariyer sorunları ve destek talepleriyle de ilgilenilmeli, onlara nitelikli hizmet sağlanmalıdır.

Ulaşılabilir: Üniversite kampüslerinde kariyer merkezleri kolay ulaşılabilir bir yerde konumlandırıldığında, daha fazla öğrenciye ulaşılabilir olacaktır. Ulaşım kolaylığı, öğrencilere daha esnek bir tercih alanı bırakacaktır. Uzak yerlerde konumlandırılmış ve ulaşmak için fazla zaman ayırmayı zorunlu kılan kariyer merkezlerine giden öğrencilerin sayısında düşüş oluşması normal karşılanmalıdır.

'İşletmeler ve Diğer kurumlar' üzerine odaklanıldığında, model, bu kurumların da üniversite öğrencilerinin kariyer fırsatlarından ve etkinliklerinden faydalanmalarında ve iş yaşamına hazırlanma sürecinde oldukça elzem rol oynayacakları vurgulamaktadır. Aslına bakılırsa, kariyer kavramının gerçek yaşamdaki karşılığını bulabileceğimiz bu paydaşlar üniversite kariyer merkezlerinin esas işbirliği geliştirme ihtiyacı duyması gereken kurumlar/işletmeler olarak düşünülmelidir. Bu noktada, üniversite kariyer merkezlerinin rol alarak, işverenler ile

işgörenler ile üniversite arasında daha etkin işbirliği ve koordinasyon sağlaması gerekmektedir (Burtan Doğan, 2016).

İşletmeler açısından kariyer merkezleriyle işbirliğine farklı açılardan bakılabilir. Bu kariyer modelinde *ihtiyaçlar, çalışan gereksinimi* ve *deneyim transferi* olmak üzere üç noktanın üzerinde durulmaktadır. İşletmeler de bu işbirliğinde farklı açılardan kazanım elde etme durumundadırlar ve işbirliklerinin ve koordinasyon içinde çalışmalarının kendilerine olumlu olarak katkı sunacağını düşünmektedirler. Bu model özelinde, işletmelerin ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının modele katkıları ile ilgili olarak şunlar ifade edilebilir:

İhtiyaçlar: İşletmeler ve üniversite dışı diğer kamu kurum ve kuruluşları açısından bakıldığında nitelikli işgücü, profesyonel bilimsel destek, teknik bilgi paylaşımı ve işgücü piyasası tanıtım etkinliklerinde destek ihtiyacından söz edilmelidir. İşletmelerin özellikle işgücü ihtiyacı ve profesyonel bilimsel destek alanlarında üniversitelerle birlikte etkinlikler/uygulamalar planlamalarının önemi büyüktür. Üniversite kariyer merkezleri, bu bağlamda, özellikle işgücü ihtiyacını karşılamada / daha nitelikli ve hazırlıklı bir işgücü sunmada yarar sağlayabileceği düşünülebilir.

Ayrıca, işletmeler ihtiyaç duydukları nitelikler ve gerçek iş yaşantısı hakkında kariyer merkezlerine veri sunabilirler. Bu veriler ışığında kariyer danışmanlık hizmetleri, kariyer etkinlikleri ve uygulamaları daha etkili olarak biçimde planlanabilir. Kariyer günleri/Fuarları, İş Sohbetleri, Girişimcilik sohbetleri, 'İŞ'te var bir iş! ve tanıtım sunumları oturumları gibi farklı uygulamalar da işletmelerin mezun olacak öğrencilerle buluşma alanları olarak ele alınmalıdır. Planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında da işletmeler ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının katılımının sağlanması elzemdir.

Çalışan gereksinimi: Üniversitelerin amaçlarından birisi de çalışma yaşantısına işgücü hazırlamak olarak düşünüldüğünde, işletmeler yeni mezun olacak kişiler arasından kendi niteliklerine uygun kişilere ulaşma ihtiyacı taşıyacaklardır. Nitelikli mezunlara ulaşmanın en ulaşılabilir yolu, kariyer merkezleriyle işbirliği geliştirmektir. Bu işbirliği üzerinden kurulabilecek bağlantılar yoluyla mezun adayları işletmeleri tanıyacak, işletmeler de mezun

adaylarını. Kamu kurum ve kuruluşlarına işe girişte farklı prosedürler ve uygulamalar gözlense de, çalışan gereksinimi kariyer merkezleri-işletmeler ve diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki temel motivasyon olarak durmaktadır.

Deneyim transferi: İşletmelerdeki iş deneyiminin mezun adaylarına transferi (staj ve işbaşı gözlem faaliyetleri) ve ilgili sektörlere ilişkin yılların çalışma deneyimi olarak iki başlık altında toplanabilecek çalışma/deneyim transferi, işletmelerin kültürünü, çalışma ortamlarını, zorluklarını ve avantajlarını mezunlara / mezun adaylarına sunarken, aynı zamanda, yaşanmış hatalardan edinilen bilgi birikimini de paket haline içermekte ve sunmaktadır. Burada, hem öğrenciler/mezun adayları/mezunlar için hem de kariyer etkinlikleri odaklı kariyer merkezi çalışanları için olumlu bir katkı söz konusudur. Kariyer merkezlerine iş hayatından bir gözle görme ve değerlendirme fırsatını da barındıran bu nokta, güncel işgücü nitelikleri gereksinimlerini de üniversiteye ve etkinlik alanlarına taşımaktadır.

Öğrenci / mezun adayları üzerinden bakıldığında, model in vurgu ve odak noktasının öğrenciler ve mezun adayları olduğu söylenebilir. Üniversitelerin kariyer merkezlerinin ve üniversite dışındaki kamu kurum ve kuruluşları ile işletmelerin dikkatinin öğrenciler/mezun adayları olması, onları öne çıkarmaktadır. Tüm kariyer danışmanlık hizmetlerinin, kariyer-odaklı faaliyetlerin, akademik çalışmaların, sosyal ve kültürel uygulamaların *'öğrenciler için olduğu'* hatıra getirildiğinde, öğrencilerin de kariyer merkezi modelinde yer alması gerekmektedir. Öğrencilerin tanınması, kariyer gereksinimlerinin bilinmesi, planlamaların yapılması, duyuruların yapılması, etkinliklerin uygulanması ve değerlendirilmesi öğrencilerle daha etkili olacaktır.

Öğrencilerin üniversite dışındaki kurum ve kuruluşlarla da etkileşimi modelde yer almaktadır. Öğrenciler zorunlu veya önerilen staj uygulamalarında kendi mesleki bilgilerini pratikte gerçekleştirip mesleki deneyim elde ederken, aynı zamanda iş ahlakı, çalışma kültürü, örgütsel yaşamla ilgili de veriler toplamaktadır.

Model genel olarak değerlendirilecek olursa, kariyer merkezi – kurum dışı kamu kurum ve kuruluşları ve işletmeler ile öğrenci üçgeninde daha etkili bir kariyer

hizmeti önerisi ile öne çıkmaktadır. Modelin odak noktası öğrenci olarak kurgulanırken, tüm paydaşlar arasında koordinasyon ve iletişime de vurgu yapılmaktadır. Vurgulanan etkileşimin ve iletişimin sürekliliği ve uyum içinde çalışmanın sağlayacağı sinerjinin gençlerin istihdam edilebilirliklerine de pozitif etki bırakacağı, dolayısıyla genç işsizliğinin azaltılmasında aracı rol oynayabileceği ifade edilebilir.

Bu çalışma kapsamında önerilen 'kariyer merkezi modeli', mevcut kariyer merkezlerinin etkililiğini yükseltmede, kurulacak merkezlerin ve birimlerin de daha düzeyli bir hizmet sunabilmelerinde işlevsel olacağı düşünülmektedir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, ulaşılan bulgular kısaca özetlenecek ve bulgulara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilecektir.

4.1. Sonuçlar

1. Üniversitelerin kariyer merkezlerinin kuruluş yıllarına ilişkin olarak, 2017 yılı ve sonrasında kurulan ve faaliyete geçen kurum sayısının ve yüzdesinin yüksek olduğu gözlenmektedir.
2. Üniversitelerin kariyer merkezlerinin hangi isimler altında kurulduklarına ve faaliyet yürüttüklerine ilişkin olarak, 59 kariyer merkezinin (%43) "Kariyer Merkezi" ismini kullandığı, 11 kurumun "Kariyer Geliştirme Birimi/Merkezi/Ofisi" başlığını tercih ettiği; bununla birlikte, *'Birim', 'Ofis', 'Koordinatörlük', 'Merkez'* gibi farklı kelimelerin de kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.
3. Üniversitelerin kariyer merkezlerinin kuruluşlarına ilişkin mevzuat kaynakları olarak, kariyer merkezlerinin yüzde 76,6'sının (f=105) kurulmasına ilişkin bir yönetmeliğin veya rektörlük yönergesinin bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, kurumların yüzde 23,4'ünün (f=32) kurulmasına ve faaliyet alanlarına

ilişkin tanımlama, sorumluluk belirleme ve yöneltmeleri içeren herhangi bir yönerge veya yönetmeliğinin bulunmaması dikkat çekmektedir.

4. Üniversitelerin kariyer merkezlerinin kuruluş aşamasında, herhangi bir kurumun model alınıp alınmamasına ilişkin olarak, kariyer merkezlerinin yüzde 61,3'ünün herhangi bir kurumu model almadıkları; bununla birlikte, 28 kurum (% 20,4) için yurtdışı veya yurtiçi kurumlardan rol model arandığı ve model alındığı sonucuna ulaşılmaktadır.
5. Üniversitelerin kariyer merkezlerinin mevcut çalışan sayılarının bulunmasına ilişkin olarak, araştırmaya katılan kariyer merkezlerinin yüzde 80,3'ünün (f=119) toplam çalışan sayısının 5 ve daha az sayıda olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. 49 kariyer merkezinde (% 35,8) yalnızca 1 çalışan görev yapmaktadır.
6. Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların eğitim durumlarına bulunmasına ilişkin olarak, lise mezunu çalışan sayısı 15 kişi ve önlisans mezunu çalışan sayısı 19 kişi olarak bulunduğu gözlenmektedir. 122 kariyer merkezinde lise mezunu, 118 merkezde ise önlisans mezunu çalışan bulunmamaktadır. Lisans mezunu çalışanlarla ilgili olarak ise 66 kurumda 1-2 kişinin, 12 kurumda ise 3 – 4 kişinin lisans mezunu olduğu ve 59 kariyer merkezinde lisans mezunu hiçbir çalışan bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
7. Kariyer merkezlerinde görevli çalışanların, kariyer merkezindeki çalışma/deneyim sürelerine ilişkin olarak, 0 – 11 ay deneyime sahip çalışan yüzdesi % 28,5 (f=39), 1 – 3 yıl deneyime sahip çalışan yüzdesi % 60,8 (f=97), 4 – 6 yıl deneyime sahip çalışan yüzdesi % 24,1 (f=33), 7 – 9 yıl deneyime sahip çalışan yüzdesi % 18,8 (f=25) ve 10 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışan yüzdesi % 10,9 (f=15) olarak hesaplanmıştır
8. Kariyer merkezlerinde görevli çalışanların görev yaptıkları merkezde kullanılan iletişim kanallarını belirlemeye yönelik olarak, sosyal ağlar, e-posta, web sitesi, telefon ve çevrimiçi toplantı yazılımlarının (Microsoft Teams, ZOOM) kariyer merkezleri tarafından kullanıldığı tespit edilmiştir. Telefon numarası, Web sitesi, Sosyal ağlar ve E-mail aracılığıyla iletişim 92 kurum tarafından kullanılmaktadır.
9. Üniversitelerin kariyer merkezlerinde görevli çalışanların görev yaptıkları kurumlarda çalışma ortamına ilişkin olarak, *kariyer merkezinin kolay ulaşılabilir*

bir yere konumlandırılması ($\overline{X}$= 4,69) ve *'Kariyer merkezi, yeterli ve etkin kullanılabilecek bilgi iletişim araçlarına sahip olması'* ($\overline{X}$= 4,67) önemli ve gerekli görülmektedir.

10. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının 'Çalışanların Nicelik ve Niteliğine' ilişkin olarak, kariyer merkezlerinde yeterli sayıda personel istihdam edilmesi, merkez çalışanlarının donanımlı ve iş, meslek ve kariyer danışmanlığı alanlarında yetkinlik sahibi olmaları, güvenilir olmaları, hizmeti-içi eğitim ve sertifika programları almaları ve ekonomik olarak desteklenmeleri önemsenmektedir.

11. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının etkinliklere ilişkin olarak, kariyer merkezlerinin forum, zirve, iş ve kariyer fuarları gibi kariyer-odaklı etkinliklere katkı sunmaları, etkinlik duyurularının üniversite web sayfasında yayımlanması ve farklı bireysel ve mesleki gelişimleri destekleyen kişisel gelişim eğitimleri düzenlemeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

12. Üniversite kariyer merkezleri çalışanlarının 'Paydaşlarla İletişim ve Koordinasyona' ilişkin olarak, öğrenci kulüpleri ile iletişim içinde olmak, iş dünyası ile etkin bir iletişim sağlamak ve yerel idareler, belediyeler, okullar ve STK'larla sürekli iletişim içinde olmak önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir.

13. Kariyer merkezleri tarafından sunulan hizmetlere yönelik olarak, katılımcılar 'Kariyer merkezi başvuru yollarının çeşitlendirilmesini', 'yeni iş ve yetkinlikler alanları konusunda bilgi sunabilmeyi' ve 'gerçekleştirilen etkinliklere ilişkin değerlendirme yapmayı' önemsemektedirler.

14. Yarı-yapılandırılmış görüşme katılımcıları '*İş dünyası üniversitelerden ne bekliyor*?' sorusuna yanıt olarak, nitelikli iş gücü / personel, araştırma geliştirme çalışmaları, danışmanlık / mentörlük hizmetleri ve 21. yüzyıl yeterliliklerine odaklanılmasını beklemektedirler.

15. '*Kariyer Merkezi çalışmalarından haberiniz var mı?*' sorusu ve altında yer alan "*Kariyer merkezi ile daha önce iş birliği yaptınız mı*?" ve "*İşgücü piyasalarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma konusunda kariyer merkezimizle iş birliğini önemsiyor musunuz*?" sorularına ilişkin olarak işletmelerin büyük çoğunluğunun

(%72,06) haberinin olmadığı ve yalnızca %9'unun kariyer merkezi ile işbirliği yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

16. Kariyer merkezlerinin özel sektör kurumları ile entegrasyonu ve iletişimi konusunda, 34 katılımcı faydalı ve olumlu görüş belirtirken 18 katılımcı bu işbirliği ve entegrasyonu belli bir şartın gerçekleşmesi durumuna bağlamaktadır.

17. İş başvurusu yapan yeni mezunlardan beklentilerine dair görüşlere bakıldığında, öncelikli olarak iletişimi güçlü (f=12), 'azimli' (f=10) ve 'istekli'(f=10), kaliteli ve güçlü bir özgeçmişe sahip (f=12) mezunlar beklenmektedir.

18. Staj konusunda kariyer merkezi ile işbirliğine katılımcılar olumlu yaklaşmaktadır.

19. Kariyer merkezinin işbirliğiyle mesleki eğitimlerin düzenlenmesine ilişkn görüşlere bakıldığında, katılımcı işletmelerin % 22,06'sının mesleki eğitim gereksiniminde farklı kurumlarla (İŞKUR, Kurum içi eğitimler, Özel danışmanlık şirketleri) çalıştıkları, yüzde 67,64'ünün ise işbirliğini faydalı bulduğu ve kariyer merkezleriyle işbirliğine açık ve olumlu yaklaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

20. Görüşmelerde katılımcılar, iş dünyasına nitelikli işgücü kazandırmada kariyer merkezlerinin daha aktif olmaları gerektiğini düşünmektedirler. 5 katılımcı ise bu konuda yitirmiş ve umutsuz gözükmektedir.

21. İyi bir kariyer merkezinin neler yapması gerektiğine dair görüşler ve önerilere bakıldığında, danışmanlık, rehberlik ve mentörlük hizmetleri, 'eğitimler, seminerler, atölye çalışmaları, projeler vb. faaliyetleri sürekli yapılması', 'Kurumsal çalışmak' ve 'Nitelikli personele sahip olmak' öne çıkan görüşler olarak bulunmuştur.

22. Hem nicel hem de nitel bulgular ışığında geliştirilen kariyer merkezi modelinde kariyer merkezi – İşletmeler/ Diğer Kurumlar – Öğrenci üçgeni esas alınmış ve aradaki etkileşimin üzerinde durulmuştur. Bu modelde, kariyer merkezi ulaşılabilir, etkinlik–odaklı, işbirlikçi, donanımlı, nitelikli ve iletişime açık bir kurum olarak oluşturulurken İşletmeler – Diğer kurumlar çalışan gereksinimi, ihtiyaçlar ve deneyim transferi ile

modele katkı sunmaktadır. Öğrenci modelin odak noktasıdır ve tüm bu oluşum öğrenci yararı ve gelişimi üzerine yoğunlaşmaktadır.

4.2. Öneriler

Bulgular ışığında şu öneriler geliştirilebilir.

- İletişimin sınırlarını etkin biçimde kullanabilmek günümüzde kariyer hizmetlerinin gençlere ulaştırılmasında elzem bir kurumsal nitelik olarak gözükmektedir. Hem kurum açısından hem de danışanlar olarak üniversite öğrencileri açısından, kariyer merkezi etkinliklerinin istendik düzeyde kitleye ulaşması, kariyer desteğinin nitelikli biçimde sunulması daha kolay olacaktır. Bu noktada, çevrimiçi toplantı/konferans uygulamaları kullanılabilir, online workshoplar, iş sohbetleri, seminerler ve konferanslar öğrencilere ulaştırılabilir.
- Çevrimiçi uygulamaların kullanılması, etkinliğin kaydedilmesini, üniversite ya da kariyer merkezi web sitesine yüklenmesini ve öğrencilerin istedikleri zamanda içeriğe erişmesini de kolaylaştıracaktır. Böylece, yararlı etkinlikler daha uzun süreli kullanıma hazır hale gelecektir. Bu nedenle, çevrimiçi uygulamalar konusunda kariyer merkezi çalışanlarına hizmet-içi eğitim oturumları düzenlenebilir.
- Kariyer etkinlikleri kapsamında, iş dünyasının yeni mezunlardan iletişimi güçlü mezunlar beklediği dikkate alındığında, İletişim yeteneklerini geliştirici, diksiyon ve etkili iletişim seminerlerine daha fazla yer verilmelidir.
- Kaliteli bir özgeçmiş / CV hazırlama konusunda verilecek eğitimler/atölye çalışmaları örnek uygulamalar üzerinden gerçekleştirilebilir ve öğrencilerin özgeçmişleri daha nitelikli olarak hazırlama noktasında desteklenebilir.
- Kariyer merkezlerinin, daha fazla işletmeye kendilerini tanıtmaları, staj uygulamalarında daha geniş bir işletme ağına sahip olunması daha yararlı seçenekler sunabilir.
- Kariyer Merkezleri öğrencilerin sosyal yaşamlarının yanında iş yaşamlarına da katkı sunan birimlerdir. Girişimcilik yeteneklerini kazandırma ve topluma

destek sağlamaları ile sosyal alanlarda etkili olabilmeleri açısından üniversitelerde "Kariyer Planlama Merkezi" kurulması önerilmektedir.

- Üniversiteler bünyesinde bir kariyer birimi oluşturulması, yetkin personelin görevlendirilmesi ve ilgili diğer birimler arasında koordinasyonun sağlanması gereklidir.
- Bireysel danışmanlık hizmetlerine daha fazla önem verilmesi, öğrencileri mezuniyet sonrası hayatları hakkında bilinçlendirmek ve güven kazandırmak açısından danışmanların rolü ve yeterlilikleri önem kazanmaktadır.
- Kamu sektörü ve özel sektör istihdam olanakları konusunda öğrencilerin bilgilendirilmesi, öğrencilerin okudukları propgramlarda "kariyer temsilcisi" niteliği taşıyacak öğrenciler ve akademisyenler belirlenmesi ve eşgüdüm içerisinde faaliyet planlarının gerçekleştirilmesi kariyer fırsatları açısından önemli olduğu düşünülmketedir.
- Kariyer birimlerinin etkinlik ve planlarının önemsenmesi, üniversite faaliyet bültenlerine dâhil edilmesi de uygulama aşamasında karşılaşılması olası zorlukların önüne geçecektir.
- Öğrencilerin ilgisini çekebilecek seminer, konferans ve panel benzeri çalışmaların kariyer merkezileri tarafından planlaması önemlidir.
- Kariyer gelişimi açısından ihtiyacın belirlenmesi noktasında çevrimiçi anketler ve veri toplama araçları yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- Üniversiteler bünyesinde var olan kariyer planlama birimlerinde yetkin personelin görevlendirilmesi ve ilgili diğer birimler arasında koordinasyonun sağlanması gereklidir. Bireysel ve grup görüşmeleri ile danışmanlık hizmetlerine daha fazla önem verilmesi, öğrencileri mezuniyet sonrası hayatları hakkında bilinçlendirmekte ve güven kazandırmaktadır.
- Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19 pandemisi ile birlikte kariyer planlama hizmetlerinde yaşanan değişim göz önünde bulundurulduğunda dijital kariyer okuryazarlığı ve dijital kariyer danışma hizmetlerinin önem kazandığı görülmektedir. Bu bağlamda kariyer merkezlerinin dijital kariyer okuryazarlığı becerilerini geliştirmesi açısından hayati öneme sahiptir.
- Kariyer Merkezlerinin gerçekleştirdiği etkinlikler ve hizmetleri sunma süreci dâhilinde kazanılan deneyimler doğrultusunda bu önerilerin benzer nitelikte

kurumlar/birimler oluşturacak üniversitelere yol göstereceği ve yarar sağlayacağı beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Akdoğan Kozak, M., (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.bs, Ankara: Detay Yayınları.

Akyıldız, Hüseyin, Hatırlı, Adem Selim ve Altuntepe, Nihat, İktisada Giriş, 4. Baskı, Ankara, Alter Yayıncılık, 2013.

Altuntaş, M. (2019). *Türkiye'de genç işsizliği ve bir alan araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.

Arar, T. (2016). Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Ardıç, Oğuzhan, Makro İktisat, 6. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010.

Ardıç, Oğuzhan, Makro İktisat, 6. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010.

Atıcı, H. B. (2018). Üniversitelerdeki kariyer merkezlerinin öğrenciler üzerindeki rolü (Ankara da bulunan üniversitelerin yönetmelik çerçevesinde kurulan kariyer merkezleri örneği), (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ufuk Üniversitesi, Ankara.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetim Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Yayınevi: Bursa

Basmacı, G. S. (2011). Genç işsizliği ve Türkiye'de genç işsizliğine yönelik çözüm arayışları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi(3. Baskı).* Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Beach, D. S. (1980). *The Management of People at Work*, New York: McMillan Publishing Co.

Boz, T. (2018). Kadın öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına ilişkin ortak anlayışlarının Herzberg'in çift faktör kuramı çerçevesinde incelenmesi,

(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.

Burtan Doğan, B. (2015). *Akademisyen, İşveren ve Öğrenci Perspektifinden Kariyer*. Diyarbakır: Orion Kitabevi.

Burtan Doğan, B. (2016). *Sorularla kariyer merkezi kitabı*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi

Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: PEGEM Akademi Yayıncılık.

Calderon, E. R. (2004). Getting Young People into Work: A Challenge and an Opportunity. in Policy Proposals for Decent Work and Employment for Young People, ILO, 2004/3, No: 136, ss. 65–76.

Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş., (1998), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.b., Siyasal Kitabevi, Ankara

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Basım Yayım Ltd.

Carter, G. W.; Cook, K. W. & Dorsey, D. W. (2009). Career Paths: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees. Wiley & Blackwell Publishing

CBİKO (2021a). Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan kaynakları Ofisi, Projeler. internet adresinden erişilmiştir.

CBİKO (2021b). Uzaktan Eğitim Kapısı. https://www.cbiko.gov.tr/cms-uploads/2020/04/uzaktan-egitim-kapisi.pdf internet adresinden erişilmiştir.

CBİKO (2021c). ÜNİ-VERİ YÖNTEM. https://www.cbiko.gov.tr/cms-uploads/2021/07/uni-veri-yontem.pdf internet adresinden erişilmiştir.

Cevher, E. (2015). Üniversitelerde kariyer planlama faaliyetleri ekseninde kariyer merkezlerine yönelik bir araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *5*(2), 164-177.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2015). *Karma yöntem araştırmaları: Tasarımı ve yürütülmesi* (Dede, Y. & Demir, S. B, Eds.) (2. bası). Ankara: Anı Yayıncılık.

Creswell, J. W. (2008). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th edition). Boston: Pearson.

Çağlar, İ. (2016). *Örgütsel İletişim Süreci.* İçinde (Der.) İrfan Çağlar ve Sabiha Kılıç, Genel, Teknik ve Etkili İletişim. 2. Baskı. Ankara: Nobel.

Çelik, A. ve Soysal, A. (2004). Değişen İş Hayatında Kariyer Platosu: Çalışanlar Açısından Kader Mi, Yoksa Fırsat Mı? *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 1(1), 42-50.

Çetinkaya, E. (2010). Genç işsizliğin teorik açıklamaları. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(58), 45-57. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/887/9865

Çoban, H. (2017). *Genç işsizliği sorunu: Türkiye-AB karşılaştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees, *Human Resource Management***,** 23 (4).

Demirelli, L., & Aydın, R. (2020). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Türk Kamu Personel Yönetiminin Örgütlenmesi. Yasama Dergisi, (42), 49 – 96.

Dinler, Zeynel, İktisat, 2. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2008.

Dinler, Zeynel, İktisat, 2. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2008.

Düğer, H. Hakkı, İktisata Giriş Kütahya, Üniversite Kitabevi Yayınları, 1996.

Düğer, İ. Hakkı, İktisata Giriş Kütahya, Üniversite Kitabevi Yayınları, 1996.

Eğilmez, M. (2012). Ekonomi dediğin bir çelişkiler yumağıdır. Kendime Yazılar. Web: https://www.mahfiegilmez.com/2012/06/ekonomi-dedigin-bir-celiskiler-yumagdr.html adresinden 10 Eylül 2021'de alınmıştır.

Ekmen, S. (2014). *Yurtdışı staj uygulamalarının üniversite öğrencilerinin kariyerlerine etkisi: Dicle Üniversitesi Erasmus öğrencileri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.

Elitok, Y. (2012). *Bireysel Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Faktörlerin Analizi, Bingöl Üniversitesi'ne Bağlı Meslek Yüksek Okulları Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.

Engelland, B. T., Workman, L., & Singh, M. (2000). Ensuring service quality for campus career services centers: A modified SERVQUAL scale. Journal of Marketing Education, 22(3), 236-245.

Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık

Ergin, C., (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım. Ankara: Academyplus Yayınları.

Ertek, Tümay, Temel Ekonomi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2009.

Eryiğit, S. (2000)., Kariyer Yönetimi, *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 6 Sayı 1.

Etymologeek.com (21 Ağustos 2021). Career etymology https://etymologeek.com/eng/career 21 Ağustos 2021 tarihinde erişilmiştir.

Gülmez, N., & Okur, M. E.(2021). Üniversite kariyer merkezlerinin dünyadaki gelişimi ve Türkiye örneği. *TroyAcademy,* 6(1), 137-157.

Gündoğan, N. (2001). *Genç İşsizliği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gürbüz, S. ve Sığrı, Ü. (2012), Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirilmesi ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırılması, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, İzmir

Gürer, A., Solmaztürk, A. B. & Tın, U. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek ve Kariyer Çapası Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde (7 - 8 Kasım 2014, Kayseri) sunulan bildiri metni. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 721 – 727.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö.. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.

Hall, D.T. (1996), 'Long live the career', in D.T. Hall et al. (eds), *The Career is Dead – Long Live The Career*, San Francisco, CA: Jossey-Bass,

Heppner, M. J., & Jung, A. K. (2012). When the music changes, so does the dance: With shifting U.S. demographics, how do career centers need to change? *Asian Journal of Counselling,* 19(1&2), 27–51.

Herzberg, F., Mausner, B. & Syderman, B. B. (2017).*Motivation to work,* .Routledge

Kara, A. (2016). Kariyer uyumluluğu programının RPD öğrencilerinin kariyer uyumluluk düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Kara, S., Güler, T., Tuna, M. & Hitay, K. (2016). Kariyer Beklentisinde Kariyer Merkezlerinin Rolü ve Balıkesir Üniversitesinde Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Metinleri Aralık 2016 ICOMEP Özel Sayısı*, ss.244 - 261.

Kaval, U. & Korkut, A. (2013). Bir Kariyer Merkezi Modeli: Dicle Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi. I. Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi'nde (28-29 Kasım 2013) sunulan poster bildiri, Bildiriler Kitabı, Ankara.

Lee, J. K., & Goh, M. (2003). Career counseling centers in higher education: A study of cross-cultural applications from the United States to Korea. *Asia Pacific Education Review,* 4(1), 84-96.

Maslow, A. H. (1987). Motivation and Personality. Harper & Row,Publishers , Inc.

Metros, S. E. & Yang, C. (2006). Chapter 5: The Importance of Mentors, In Cultivating Careers, C. Golden, ed. (Boulder, Colo.: EDUCAUSE, 2006).

Murat, S. & Şahin, L. (2011). *AB'ye uyum sürecinde genç işsizliği*. İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 35, İstanbul.

Nathan, R. & Hill, L. (2006). Career Counselling, Second Edition, Sage Publications.

Niles, S., & Harris-Bowlsbey, J. (2013). 21. Yüzyılda kariyer gelişimi müdahaleleri. (F. Korku Owen, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Noe, R. A. (2020). Employee Training & Development, Eighth Edition. New York: McGraw-Hill Education

O'Higgins, N. (2001). Youth unemployment and employment policy: A global perspective, International Labour Office, Geneva.

OECD (2020). *Education at a Glance 2020*. https://www.oecd-ilibrary.org/ internet adresinden erişilmiştir.

Özden, M. C. (2015). Üniversite yönetmelikleri çerçevesinde kariyer merkezlerinin amaç ve faaliyetleri. Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi, 7(12), 146-170.

Özgüven, Ali, İktisat Bilimine Giriş, İstanbul, Filiz Kitabevi Yayınları, 1997.

Özgüven, Ali, İktisat Bilimine Giriş, İstanbul, Filiz Kitabevi Yayınları, 1997.

Öztürk, M. (2020). Üniversite kariyer gelişim programının öğrencilerin kariyer farkındalığı, karar verme yetkinliği ve stresi üzerindeki etkisi (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). USA: Sage Publications.

Paya, Merih, Makro İktisat, İstanbul, Filiz Kitabevi Yayınları, 1997.

Pişkin, M., & Ersoy Kart, M. (2019). Üniversite Kariyer Merkezlerinin Örgüt Yapısı ve Personel Profilinin İncelenmesi: Kimler Yönetiyor? Kimler Yürütüyor? *SGD Sosyal Güvenlik Dergisi,* 9(2), 275-298. DOI: 10.32331/sgd.658658.

Sansarcı, T. (2011). *Türkiye' de Kariyer Eğilimleri ve Holland Sistemi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sav, D. (2008). Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Career development and counselling: Putting theory and research to work (pp. 42-70). Hoboken: Wiley.

Schein, E. H. (2006). Career anchors. In Encyclopedia of career development, Jeffrey H. Greenhaus and Gerard A. Callanan (Eds.). SAGE Publications

Soylu, Ö. B., & Aydın, B. N. (2020). Genç işsizliğin gelişimi, belirleyicileri ve iktisadi politikalar: Avrupa Birliği-Türkiye karşılaştırması. *EKEV Akademi Dergisi,* 24(82), 339-360.

Sönger, S. (2018). Türkiye'deki Üniversitelerin Kariyer Merkezlerinin İş Modeli İnovasyonu: E-Kariyer ve Kariyer Karnesi Uygulaması, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

Spokane, .A. R. & Cruza-Guet, M. C. (2005). Chapter 2: Holland's Theory of Vocational Personalities in Work Environments, In *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, Steven D. Brown & Robert W. Lent (Eds.),(pp. 24-41), John Wiley & Sons, Inc.

Sun, V. J., Yuen, M., & Hao, D. F. (2012). Reflections on a university career center in Guangzhou, China. *Asian Journal of Counselling*, *19*(1-2), 97-114.

Şahinler, G. (2018). On İkinci Sınıf Lise Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk ve Umut Düzeyi ile Sınav Kaygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi.

Şimşek M. Ş., Çelik, A. & Akatay, A. (2007). *Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* (2. bs.), Ankara: Gazi Kitabevi

Şimşek, M. Ş. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Tecimer, S. (2017). Lise öğrencilerinin kariyer gelişiminde aile rolünün farklı değişkenlere göre incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Doğu Akdeniz Üniversitesi.

Terzaroli, C. & Oyekunle, Y. (2019). Career Service as a Measure to Support Employability: A Comparison between the University of Florence and the University of Lagos. *Andragoška spoznanja/Studies in Adult Education and Learning*, 25(1), 89-110. DOI: http://dx.doi.org/10.4312/as.25.1.89-110

Tortop, N ve Aykaç, B ve Yayman, H ve Özer, M. A., (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TÜİK (2019) İşgücü İstatistikleri, 2019. https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2019-33784 adresinden 12 Ekim 2021'de alınmıştır.

TÜİK (2021a). İşgücü İstatistikleri, Ocak 2021. https://data.tuik.gov.tr/ adresinden 10 Ekim 2021'de alınmıştır.

TÜİK (2021b). İşgücü İstatistikleri, Ağustos 2021. https://data.tuik.gov.tr/ adresinden 10 Ekim 2021'de alınmıştır.

Uzunoğlu, Sadi ve Sönmezler, Gökhan, Yeni Başlayanlar İçin Ekonomi, 1. Baskı, İstanbul, Kriter Yayınları, 2011.

Uzunoğlu, Sadi ve Sönmezler, Gökhan, Yeni Başlayanlar İçin Ekonomi, 1.Baskı, İstanbul, Kriter Yayınları, 2011.

Üçok T. (1993). *Yönetim İlkeleri,* Ankara: Gazi Büro Kitabevi.

Ülgen, Gülden, İktisat Bilimine Giriş, İstanbul, Der Yayınları, 2010.

Ünsal, Erdal, Makro İktisat, Ankara, İmaj Yayınları, 2007.

Vinson, B. M., Reardon, R. C., & Bertoch, S. C. (2014). Career services at colleges and universities: A 30-year replication study. *Journal of College Student Development,* 55(2), 203-207.

Yeşil, E. (2011). Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma* yöntemleri (8. Bası). Ankara: Seçkin.

Yıldız, S. (2014) Üniversiteler Ne Vaat Ediyor? Türkiye'deki Üniversitelerin Basın İlanları Üzerine Bir İçerik Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 155-170.

Yılmaz, E., & Alkış, M. (2019). 21. yüzyıl yeterlilikleri ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*, 5(1), 125-154.

Yoğun, A. E. (2013). Üniversite kariyer merkezlerinin yapısı, çalışanları ve hizmetleri: Genç istihdamının arttırılması bağlamında üniversiteler ve İŞKUR işbirlikleri. I. Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi, 28-29 Kasım 2013, Ankara.

Zeren, Ş. G., Amanvermez, Y., Genç, A. B., Ermumcu, E., Kalay, T., Satıcı, B., & Yılmaz, A. S. (2017). Yükseköğretimde kariyer merkezlerinin incelenmesi: İstanbul ili örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi,* (3), 554-564. DOI: 10.5961/jhes.2017.232.

EKLER

EK 1. Etik Kurul İzni

EK 2. Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketi

EK 2. Özel Sektör ile Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları

EK 1. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/12/2021-192250

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : E-14679147-663.05-192250 13/12/2021
Konu : İnceleme (Projenin Değerlendirilmesi)

Sayın ABDULLATİF TUNCAY

"Genç İşsizlikle Mücadelede Kariyer Merkezlerinin Rolü ve Bir Kariyer Merkezi Modeli" başlıklı çalışmanız Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Çalışma ve Yayın Etiği Yönergesi uyarınca Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı tarafından değerlendirilmiş olup söz konusu çalışmanın bilimsel etik açısından uygun olduğuna ilişkin Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı kararı Üniversitemiz Rektörlük Makamının 10.12.2021 tarih ve 190802 sayılı Olur'u ile uygun görülmüştür.

Bilgilerini rica ederim.

Av. Rengin AVCI
Hukuk Müşaviri V.

Ek: İlgili Belgeler(1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu :BSCNYLVTL6 Pin Kodu :21692 Belge Takip Adresi : https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5539&eD=BSCNYLVTL6&eS=192250

Adres:Dicle Üniversitesi Rektörlüğü, 21280-Diyarbakır
Telefon:+90 412 241 10 00 Faks:+90 412 241 10 56
e-Posta:gensek@dicle.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.dicle.edu.tr
Kep Adresi: dicleuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Erkan Seyrek
Unvanı: Büro Personeli
Tel No: 2237

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

DİCLE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
PROJE ONAY BELGESİ FORMU (EK 4)

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi olan Abdullatif Tuncay'ın Prof.Dr.Bahar BURTAN DOĞAN danışmanlığında "Genç İşsizlikle Mücadelede Kariyer Merkezlerinin Rolü ve Bir Kariyer Merkezi Modeli" başlıklı çalışması, Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Yönergesi uyarınca değerlendirilmiştir.

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI (Etik Kurul tarafından doldurulacaktır)	
Başvuru formunun Etik Kurula ulaştığı tarih	03.12.2021/186792
Etik Kurul Karar toplantı tarihi ve karar sayısı	08.12.2021—202
☒Proje etik açısından uygun bulunmuştur.	
☐Proje etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir. *Açıklama:*	
☐Proje etik açısından uygun bulunmamıştır. *Açıklama:*	

Prof. Dr. H. Musa BAĞCI
BAŞKAN

Prof. Dr. Hasan TANRIVERDİ
ÜYE

Prof. Dr. Mehmet Mesut ERGİN
ÜYE

Prof. Dr. Kemal ÖZGEN
ÜYE

Prof. Dr. Yılmaz DEMİRHAN
ÜYE

Prof. Dr. Bahar BURTAN DOĞAN
ÜYE

Prof. Dr. Mehmet Halis ÖZER
ÜYE

ASLI GİBİDİR

HKM-FRM-499/00

EK 2. Kariyer Merkezleri Değerlendirme Anketi

KARİYER MERKEZLERİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Saygıdeğer Kariyer Merkezi Yetkilileri ve Çalışanları,

Bu veri toplama formu, genç işsizlikle mücadelede kariyer merkezlerinin nasıl etkin rol oynadıklarını ve en ideal kariyer merkezi modelinin nasıl olması gerektiğini bulmayı amaçlamaktadır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer merkezleri ile ilgili değişkenler yer almaktadır. İkinci bölümde, siz değerli merkez çalışanlarının görev yaptığı kariyer merkezine ilişkin görüşleri ile ilgili maddeler yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar, yalnızca söz konusu araştırma için kullanacağından isminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız ve her soru için bir tek seçenek işaretleyiniz. Göstermiş olduğunuz ilgi ve çaba için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Abdullatif TUNCAY

Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans öğrencisi

BÖLÜM 1

Kuruluş Yılı:……

Kariyer Merkeziniz Hangi Ad ile Tanımlanmaktadır (İstihdam ofisi, Proje Ofisi, Kariyer Merkezi)?

……

Kariyer Merkezinizin yönetmeliği yada yönergesi mevcut mu ?:……

Kuruluş sırasında model aldığınız bir merkez oldu mu ? :……

Çalışan Sayısı:……

Çalışanların Eğitim Dereceleri

Lise: ……kişi *Ön lisans: ……kişi*

Lisans: ……kişi *Yüksek lisans: ……kişi*

Doktora: ……kişi

Çalışanların Kariyer Merkezindeki Deneyim Süreleri

0-12 ay……kişi *1-3 yıl……kişi* *4-6 yıl……kişi*

6-9 yıl……kişi *10 yıl ve yukarısı……kişi*

Mevcut İletişim Ağları (birden fazla işaretleyebilirsiniz):

Web Sitesi □ *E mail* □ Telefon Numarası □ Sosyal Medya Hesapları □

Kurum Türü: □ Devlet Üniversitesi □ Vakıf Üniversitesi

BÖLÜM II

Aşağıdaki maddelerde yer alan ifadelere katılma derecenizi, maddelerin karşısında yer alan ilgili seçeneğe çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. İçten ve samimi cevaplarınıza şimdiden teşekkür ederim.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Kariyer merkezi, kolay ulaşılabilir bir yere konumlandırılmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, esnek çalışma anlayışını benimsemelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, yeterli ve etkin kullanılabilecek bilgi iletişim araçlarına sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi rutin değerlendirme toplantıları (Haftalık, aylık) yapmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi ilgili görsellerle desteklenmelidir. (Afiş, Poster)	1	2	3	4	5

Kariyer merkezi farklı birimler (mezunlar, meslek danışmanlığı, projeler, staj destek gibi) olarak ayrılmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, ekonomik olarak desteklenmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, çalışanları hizmet-içi eğitimler almalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi çalışanları, sabırlı ve anlayışlı olmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi çalışanları, güvenilir olmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi danışmanları kariyer danışmanlığı alanlarında hizmet içi eğitim, sertifika gibi yeterlilik kazandıran eğitimleri	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi danışmanları donanımlı ve iş, meslek ve kariyer danışmanlığı alanlarında yetkinlik sahibi olmalıdırlar.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi danışmanları projeler geliştirebilmeliler.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi danışmanları üniversite mezunları arasından seçilmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi kapasitesine uygun yeterli sayıda personel istihdam etmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, öğrencilerin kariyer-odaklı etkinliklerine katkı sunmalıdır	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, firma veya organize sanayi bölgesi gezileri düzenlemelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, iş dünyası ile aday öğrencileri buluşturacak etkinlikler planlamalıdır.	1	2	3	4	5
Etkinlik duyuruları üniversite web sayfasında yayımlanmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi etkinliklerine diğer yönetim birimlerinden de katılımlar sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi etkinlikleri gerçekleştirilirken yıllık çalışma planı esas alınmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi öğrenci kulüpleri ile iletişim içinde olmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, öğrenci temsil birimleri oluşturmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezleri İŞKUR'dan bağımsız çalışmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, iş dünyası ile etkin bir iletişim sağlamalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi akademik personele yönelik karar alma süreçlerine dâhil edilmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi belediyeler, okullar ve STK'larla sürekli iletişim içinde olmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi öğrencilerin staj olanaklarından faydalanabilmeleri için özel sektör ve kamu sektörü ile protokoller	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi danışanlara işverenler / şirketler / kurumlar hakkında kariyerle ilgili bilgi sunabilmelidir	1	2	3	4	5

Kariyer merkezi belli aralıklarla firmalara ilişkin ihtiyaç analizi araştırmaları yapmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi akademik araştırmalar yürütmeli, yayınlar ve ürünler ortaya koymalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, üniversite dışından kişilere de hizmet vermelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, proje geliştirmeli, öğrencileri de sürece dâhil etmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, iş arama, bulma ve başvurma adımlarında öğrencileri desteklemeli ve yol göstermelidir	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, öğrencilerin kariyere ilişkin sorunları ve sorularıyla ilgilenmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, öğrencilerin kariyer-odaklı etkinliklerine katkı sunmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, yalnızca mezuniyet sonrası için değil, üniversite öğrenim sürecine de odaklanmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi, yeni iş ve yetkinlikler alanları konusunda bilgi sunabilmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi başvuru yolları (E-mail, web sitesi, sosyal medya hesapları, telefon vb.) çeşitlendirilmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi etkinliklerine ilişkin değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi forum, zirve, iş ve kariyer fuarları gerçekleştirmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi şirket tanıtım toplantıları gerçekleştirmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi akademisyenlik okulu seminerleri düzenlemelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi bireysel ve mesleki gelişimleri destekleyen kişisel gelişim eğitimleri düzenlemelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi öğrencilerin mezuniyet sonrası kaliteli bir öz geçmiş oluşturmalarına yardımcı olabilmeleri için sertifikasyon calısmaları vürütmelidir.	1	2	3	4	5
Kariyer merkezi öğrencilerin ve mezunların istihdam edilebilirliklerine katkı sunacak projeler yazmalı ve gerçekleştirmelidir.	1	2	3	4	5

EK 3 - Özel Sektör ile Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Tarih:

Kuruluş yılı:

Sektör bilgisi (otomotiv,tekstil,maden,imalat vb **):**

Çalışan sayısı:

Merhabalar,

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat anabilim dalında yüksek lisans yapmaktayım. Genç işsizliği ve kariyer merkezlerinin bu konudaki rolü ile ilgili bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırmanın, üniversite kariyer merkezlerinin daha etkin ve etkili çalışmasına ve istihdam konusunda verimli sonuçlar doğurmasına yarayacak veriler ortaya koyacağını düşünüyorum.

Aşağıda yer alan görüşme maddelerine ilişkin vereceğiniz yanıtlarda sorunları ve/veya çözüm önerilerinizi vurgularsanız sevinirim. İzin verirseniz, görüşmemizi kaydetmek istiyorum, böylece hem zamanı daha etkili kullanmak hem de verileri daha doğru kayda geçirmek mümkün olabilecektir.

Bu görüşme kapsamında alınan veriler yalnızca ilgili araştırma kapsamında veri olarak değerlendirilecek ve gizli tutulacaktır.

Görüşmeye katılmayı kabul ettiğiniz ve araştırmama katkı sunduğunuz için teşekkür ederim.

Abdullatif TUNCAY

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. İş dünyası üniversitelerden ne bekliyor?

2. Kariyer merkezi çalışmalarından haberiniz var mı?
    a. Kariyer merkezi ile daha önce iş birliği yaptınız mı?
    b. İşgücü piyasalarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma konusunda kariyer merkezimizle iş birliğini önemsiyor musunuz?
    c. Kariyer merkezimizin özel sektör kurumları ile entegrasyonu ve iletişimi konusunda neler düşünüyorsunuz?
    d. Üniversite-Sanayi iş birliğinin gerçekleştirilmesi konusunda kariyer merkezimizin etkin rol almasını nasıl değerlendiriyor ve önemsiyor musunuz?
3. Sizlere iş başvurusu yapan yeni mezunlarımızdan beklentileriniz nelerdir?
    a. Öğrencilerimizi ve yeni mezunlarımızın stajlarını yapma konusunda kariyer merkezimiz ile iş birliği konusunda neler düşünüyorsunuz?
    b. Özel sektör kurumları ile kariyer merkezinin iş birliğiyle üniversite öğrenci ve yeni mezunlarına yönelik mesleki eğitimlerin düzenlenmesi konusunda neler düşünüyorsunuz?

4. İş dünyasına nitelikli işgücü kazandırma amacıyla kariyer merkezlerinin daha aktif olması gerektiğine katılıyor musunuz? Nedenini açıklar mısınız?

5. İyi bir kariyer merkezi neler yapmalı veya yapabilir sizce? Önerilerinizi paylaşır mısınız?