T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARİYER PLANLAMASININ BİREY VE KURUM AÇISINDAN ÖNEMİ

Sultan Murat BAY

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Yıldırım Osman Çetmeli

İzmir, 2017

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARİYER PLANLAMASININ BİREY VE KURUM AÇISINDAN ÖNEMİ

Sultan Murat BAY

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Yıldırım Osman Çetmeli

İzmir, 2017

YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ ONAY SAYFASI

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

17.08.2017

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Yıldırım Osman ÇETMELİ

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Tez Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr. Ahmet CAMCI 17.08.2017

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

17.08.2017

Tez Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr. Şaban ÇELİK

Doç.Dr. Çağrı Bulut
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

ÖZ

Yüksek Lisans Tezi
KARİYER PLANLAMASININ BİREY ve KURUM AÇISINDAN ÖNEMİ

Sultan Murat BAY
Yaşar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Programı

Günümüzdeki teknolojik gelişmelere bağlı olarak da artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için diğerlerinden farklı özellikler ortaya koymaları gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletme kurumların farklılık ortaya koyabilecekleri en önemli özelliklerinin sahip oldukları nitelikli çalışanlar oldukları söylenebilir. Kurumların nitelikli çalışana sahip olması, kendini tanıyan kişilik özelliklerine uygun bir kariyer planlaması ile mümkün olmaktadır.

Kariyer planlama kişinin kendisini geliştirmesiyle sıkı sıkıya bağlı olan bir süreçtir. Özünde kişilerin karakterinden başlayarak, iş ile ilgili olan yetilerine, sürekli yenilikler eklemesiyle oluşan yolun tümüdür denilebilir. Bu bağlamda kariyer planlaması oldukça zorlu ve uzun bir süreç olabilir çünkü yenilenmek insan doğası gereği uzun zamanlara ihtiyaç duyar.

Öte yandan kariyer planlaması, kurum çalışanlarının belirli bir statüye gelmeleri için ihtiyaç duydukları fırsatların neler olduğunu anlamaları ve bu statüden kendileri adına ortaya çıkacak sonuçları öngörmenin yanında, planladıkları hedeflerin ulaşılabilirliğini tespit edebilmeleri ve bu durumların tümünün gerçekleşebilmesi için ihtiyaç duydukları yetkinliklerin neler olduğunu fark ettikleri bir süreçtir. Çalışanlar sağlıklı bir kariyer planlaması gerçekleştirdikleri durumda kendilerine uygun meslek gruplarında istihdam edileceklerinden bu durumda iş tatminleri ve motivasyonları da artacaktır.

Bu çalışma hem bireyler hem de kurum açısından büyük öneme sahip olan kariyer planlamasının geniş çapta incelenmesi niteliğindedir ve kariyer planlamasının bireylerin iş motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Planlaması, Kariyer Yönetimi, İş motivasyonu

ABSTRACT

Master Thesis
IMPORTNECA OF CAREER PLANNING IN TERMS OF INDIVIDUAL AND CORPORATION

Sultan Murat BAY
Yaşar University
Institute of social Sciences
Master of Business Administration

Today, in an increasingly competitive environment mostly dependent on technological developments, businesses need to set different characteristics from other institutions in order to sustain their assets. In this context, it can be said that the most important characteristic that the businesses can have when estimating how they can make a difference to be compared to the other institutions is having qualified employees.

Career planning is a process that is srictly dependent on one's self-development. It can be said it is a way starting with inherent of the one has and ending with adding new improvements to the one's abilities related with profession. In this context, as rejuvenises takes for a long time by human's nature, career planning can be a long and quite hard process.

Career planning, on the other hand, is a process in which the employees understand what the opportunities they need are to get a particular status, and in addition to foreseeing the consequences that will arise on their behalf from this status, they can determine the accessibility of the goals they plan to achieve and the competencies they need to achieve them all. When a healthy career planning is implemented, the job satisfaction and motivation of the employees who are employed in the appropriate occupational groups will also increase accordingly.

This study is a wide-ranging study of career planning, which has great importance for both employees and corporations and in addition the influence of the career planning on job motivation of employees is also examined.

Key Words: Career, Career Planning, Career Management, Job Motivation

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi sunduğum "KARİYER PLANLAMASININ BİREY VE KURUM AÇISINDAN ÖNEMİ" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../.....

Sultan Murat BAY

İmza

İÇİNDEKİLER

KARİYER PLANLAMASININ BİREY VE KURUM AÇISINDAN ÖNEMİ

TEZ JÜRİ ONAY SAYFASI ..... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

ÖZ ..... **i**

ABSTRACT ..... **iii**

YEMİN METNİ ..... **iv**

İÇİNDEKİLER ..... **v**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI TANIMI, TARİHİ VE GENEL ÇERÇEVESİ

1. 1. Kariyerin Tanımı 3

1.2. Kariyer Kavramının Tarihçesi 4

1.3. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar 6

1.3.1. Kariyer Platosu 6

1.3.2. Kariyer Haritası 6

1.3.4. Kariyer Yönetimi 8

1.4. Bireysel Yaşam Ve Kariyerin Evreleri 9

1.5. Kariyer Kalıpları 11

1.6. Kariyer Yaklaşımları 12

1.6.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı 12

1.6.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları 13

1.6.2.1. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı 13

1.6.2.2. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı 13

1.6.2.3. Esnek Kariyer (Self-Resilient Career) Yaklaşımı 14
1.6.2.4. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı 14
1.6.2.5. Portföy Kariyer (Portfolio Career) Yaklaşımı 15
1.6.2.6. Çağdaş (Contemporary) Kariyer Yaklaşımı..... 16
1.6.2.7. Çok Yönlü(Protean) Yaklaşım 16
1.6.2.8. Kariyer Mozaiği 17

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASI

2.1. Kariyer Planlamasının Tanımı ve Önemi 19
2.2. Kariyer Planlamasının Amaçları 20
2.3. Kariyer Planlamasının Adımları..... 21
2.4. Kariyer Planlamasının Yöntemleri 22
2.5. Kariyer Planlamasının Araçları 23
2.5.1. Kariyer Danışmanlıkları 23
2.5.2. Kariyer Rehberleri 24
2.5.3. Eğitim Programları 24
2.5.4. İş Rotasyonu 25
2.5.5. İş Zenginleştirme 25
2.5.6. Kariyer Haritaları..... 25
2.5.7. Kariyer Değerlendirme Merkezleri (Assessment Center) 26
2.5.8. Koçluk..... 27
2.5.9. Mentorluk..... 28
2.6. Kariyer Planlamanın Faydaları..... 28
2.7. Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar 29
2.7.1. Özel Sorunlar..... 29
2.7.2. Kariyer Dönemi Sorunları 30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL VE KURUMSAL KARİYER PLANLAMASI KAVRAMLARI VE ÖNEMİ

3.1. Bireysel Kariyer Planlaması 33
3.1.1. Bireysel Kariyer Planlamasının Amaçları 33
3.1.2. Bireysel Kariyer Planlamasının Aşamaları 35
3.1.3. Bireysel Kariyer Planlamasında Etkili Olan Faktörler 36
3.2. Kurumsal (Örgütsel) Kariyer Planlaması 37
3.2.1. Örgütsel Kariyer Planlamasının Aşamaları 39
3.3. Kariyer Planlamasının Bireyler ve Kurumlar Açısından Önemi 40
3.4. Kariyer Planlaması Ve Örgütsel Bağlılık 42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL VE KURUMSAL KARİYER PLANLAMASI KAVRAMLARI VE ÖNEMİNE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Modeli 43
4.2. Araştırmanın Amacı Ve Hipotezler 43
4.3. Araştırmanın Önemi 44
4.4. Örneklem 45
4.5. Ölçme Araçları 45
4.8. Kullanılan İstatistiksel Analizler 46
4.3. Bulgular 47

SONUÇ 59
KAYNAKÇA 62
EKLER 68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlaması 32

Şekil 2. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları ile İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Arasındaki Korelasyon 54

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre 47
Tablo 2. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Yaşa Göre 48
Tablo 3. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Medeni Duruma 48
Tablo 4. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Eğitim Seviyesine Göre 48
Tablo 5. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Sonuçları 49
Tablo 6. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Unvana Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi Sonuçları 50
Tablo 7. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre 50
Tablo 8. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Yaşa Göre 50
Tablo 9. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Medeni Duruma Etkisi .. 51
Tablo 10. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Sonuçları 51
Tablo 11. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Sonuçları 52
Tablo 12. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Unvana Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi Sonuçları 52
Tablo 13. Kariyer Planlama Puanları ile İş Motivasyonu Puanları Arasındaki İlişki 53

GİRİŞ

Bilgi çağı olarak da adlandırılan günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte hem ekonomik hem de sosyal alanda son derece hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Meydana gelen bu hızlı değişim örgütlerde de bir değişimi beraberinde getirmektedir. Söz konusu gelişmelerle birlikte mevcut pazarlardaki hızla değişen isteklere cevap verebilmek ve artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için diğerlerinden farklı özellikler ortaya koymaları gerekmektedir. Rekabet üstünlüğünü sağlayabilmekteki temel unsurun bilgi olduğunun farkına varan örgütler öğrenen örgüt yapısına geçmektedirler. Bununla birlikte daha yalın ve esnek bir yapıya geçiş yapan örgütlerin farklılık ortaya koyabilecekleri en önemli özelliklerinin sahip oldukları nitelikli çalışanlar oldukları söylenebilir.

Söz konusu rekabet ortamında yöneticiler örgütlerinin başarılı olmalarını sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunurken bir yandan da insan kaynaklarının yaşadığı sorunlar akılcı ve insancıl bir yaklaşım içerisinde olmuşlardır. Bu insancıl yaklaşım artarak devam etmesi durumunda çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları ve iş motivasyonları artmakta bu da örgütleri başarıya götürmektedir.

Günümüzde çalışanların daha eğitimli bireyler olması çalıştıkları kurumdan farklı beklentiler içerisinde olmalarını da beraberinde getirmektedir. Yönetime katılabilme, daha iyi çalışma şartları, dolgun ücret gibi talepleri bulunan çalışanların bu taleplerini gerçekleştirebilmek ve işletmenin gelişimini sağlayabilmek için yapılması gereken en önemli şeylerden biri de kariyer planlamasıdır.

Kariyer planlaması bireylerin kendilerini geliştirmesine ilişkin bir süreç olarak tanımlanabilir. Söz konusu bu süreç kişilerin karakterinden başlayarak işi ile ilgili yeteneklerine sürekli olarak yenilerinin eklenmesiyle devam etmektedir. Ayrıca kariyer planlaması ile bireyler belirli bir statüye gelebilmek için gerekli olan fırsatların neler olduğunun farkına varabilmekte, bu statüden sağlayacakları faydayı öngörebilmekte, hedeflerinin gerçekleşebilirliğini ve gerçekleşmesi için gerekli olan yeniliklerin neler olduğunu tespit edebilmekte ve bu sayede nitelikli birer çalışan haline gelmektedirler.

Kurumların nitelikli çalışana sahip olması, bireylerin kendini tanıyan kişilik özelliklerine uygun bir kariyer planlaması ile mümkün olmaktadır. Çalışanlar sağlıklı bir kariyer planlaması gerçekleştirdikleri durumda kendilerine uygun meslek gruplarında istihdam edileceklerinden bu durumda iş tatminleri ve motivasyonları da artacaktır.

Kariyer planlamasının bireyler ve kurumlar açısından öneminin incelendiği bu çalışmada öncelikle kariyer kavramı geniş bir biçimde ele alınarak tanımı, tarihi, evreleri ve ilgili açıklamalara yer verilmiş sonrasında ise kariyer planlaması kavramı incelenerek bireylere ve kurumlara önemi ele alınmıştır. Son bölüm olan uygulama bölümünde ise daha önce çeşitli kamu kurumlarında gerçekleştirilmiş ancak az sayıda olan çalışmalara yeni bilgiler eklenebilmesi amacıyla bir kamu kurumunda çalışan bireylere kariyer planlama ve iş motivasyonlarına yönelik anket uygulanmıştır. Bu uygulama ile kariyer planlamasının gerek örgüt gerekse birey açısından son derece büyük bir önem taşıması sebebiyle yapılmıştır. Bir kamu kurumu ele alınarak toplanan verilerle, bireylerin ve kurumların kariyer planlama süreçlerinin nasıl ve ne aşamada olduğunun anlaşılması ve bu sürece dahil olan bireylerin ve kurumların kariyer planlamasına dair görüşlerinin değerlendirilmesi, ayrıca kariyer planlamasının çalışanların iş motivasyonunu nasıl etkilediğinin tespiti araştırmayı değerli kılmaktadır. Kariyer planlamasına dair çalışanların kamu kurumundan beklentileri ele alınarak kamu kurumlarının bu beklentileri ne derecede karşılayabildiği de değerlendirilecektir. Bununla ilgili hem çalışanların hem de yöneticilerin görüşlerinin alınması önemlidir. Bu sayede sağlanan kariyer planlamasının çalışanları ne düzeyde memnun ettiği tespit edilebilecek ve sonuçlarının iş motivasyonuna etkileri kolaylıkla görülebilecektir.

Yapılan çalışmalar ve anket uygulaması göstermektedir ki; Günümüzde yoğun rekabet şartlarının hâkim olduğu dünya pazarlarında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinde en etkili faktör olan insan kaynakları etkin ve verimli kullanılmalıdır. Buradan hareketle denilebilir ki; etkin bir kariyer planlaması gerçekleştiren bireyler kendi bilgi ve becerilerine uygun meslek gruplarında görev alarak iş motivasyonlarını sağlayacaklardır. Verimli, iş motivasyonu yüksek, nitelikli çalışanlara sahip kurumlar ise mevcut şartlarda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI TANIMI, TARİHİ VE GENEL ÇERÇEVESİ

1. 1. Kariyerin Tanımı

TDK sözlüğünde göre kariyer, "Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 19.03.2015). Buradan hareketle kariyer kavramının genel olarak meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir mesleğe sahip olma" anlamında kullanıldığını söylemek de mümkündür (Sabuncuoğlu, 2005: 32). Bu kullanımlar kariyerin uzmanlık gerektiren bir meslek olarak algılanmasına sebep olmuş ve uzmanlık gerektirmeyen meslekler de iş olarak görülmüştür.

Kariyer için bir diğer tanım ise; "seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir" (Can vd, 1998: 12). Bu tanıma göre kariyerdeki gelişmeler ve başarı işteki terfi ya da maddi getirilerin artması şeklinde ölçülmektedir ve çalışanların dikey bir ilerlemeye kat etmesi gerekir. Fakat kariyer sadece üst düzeydekilerin yükselmesini değil aynı zamanda tüm çalışanları ve işlerini ayrıca dikey olarak yükselmenin yanı sıra kişinin mutlu olabileceği işlere yatay geçişleri de kapsar (Aytaç, 2005: 45). Buradan hareketle kariyeri; "bireyin yaşamı boyunca işle ilgili görev aldığı pozisyonlar ve deneyimlediği işe ilişkin görevler, roller, faaliyetler ve tecrübeler dizisi" olarak tanımlamak mümkündür (Canman, 2000: 121).

Kariyeri bir süreç olarak ele alacak olursak hayat boyunca yaşanan olayların bir bütünü, mesleklerin ve diğer yaşam rolleri sonucunda oluşan genel görünüm, meslekteki ilerleme, duraklama ve gerilemeleri de ifade eden ve süreklilik gösteren bir süreçtir (Çelik, 2007: 36). Ayrıca sadece iş ile ilgili faaliyetleri değil, işe hazırlık sürecini, mesleki görevleri yerine getirmeyi, toplum içindeki diğer tüm rolleri kısacası tüm görevlerdeki gelişmeleri de içinde barındırır.

Yakın geçmişimize baktığımızda kariyer, kariyere sadece yüksek maaş sahibi olanların ve üst kademe yöneticilerinin sahip olacağı kanısında, yanlış bir düşünce

yapısının hâkim olduğu görülmektedir. Günümüze gelindiğinde ise bu anlam değişikliğe uğramış ve bireylerin genel kariyerlerinin aile, eğitim, iş gibi alt kariyer dallarını kapsadığı fikri önemli hale gelmiştir (Aldemir vd., 2006: 132). Ayrıca kariyer kavramı geleneksel olarak sadece üst kademe yöneticiler ve profesyoneller için mesleklerinde yükselme ve terfi anlamında kullanılırken günümüzde bu kavram tüm çalışanlar için kullanılmaya başlanmıştır ve projelerde görev alma gibi yer değiştirmeleri de kapsar.

Kariyer kavramının önem taşımasının sebebi; bireyin kimliğini, toplum içindeki durumunu, statüsünü oluşturmasında katkı sağlamasındandır. Çünkü kariyer kavramının odağında insan vardır ve kariyer de bireylerin hayatında bir odak noktasıdır. Kariyer kavramı bireyin iş hayatı dışındaki yaşamını ve rollerini de kapsadığından kariyer sahibi olmak bireye bir sosyal statü kazandırmaktadır (Aytaç, 2000: 47). Kariyer sahibi olmak kişinin öz saygısını arttırır, ait olma ihtiyacını ortadan kaldırır ve toplumun diğer üyeleri ile kolay iletişim kurmasını sağlar (Şimşek vd., 2009: 32).

1.2. Kariyer Kavramının Tarihçesi

Klasiklere göre insan ekonomik bir varlıktır ve kendisine en fazla kazancı sağlayacak iş ne ise onu yapacaktır. Bu sebeple insanları isteklendirmek adına klasikler parça başı ücret sistemi gibi önerilerde bulunmuşlardır ve çalışanların dışarıdan kontrol edilebilen pasif varlıklar olduklarını öne sürmüşlerdir. Yönetim biliminde bu yaklaşımın adı "Havuç ve sopa" yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar havucu elde edebilmek için çaba sarf edecekler ve bu esnada yönetimin kontrolüne (sopasına) sessiz kalacaklardır. Fakat gün geçtikçe bu yaklaşımın söz edildiği kadar basit olmadığının farkına varılmış ve neoklasikçiler çalışma başlatmışlardır. Bu çalışmalar bireylerin davranışlarının altında yatan nedenleri bulmak, bireyi daha istekli hale getiren nedenleri bulma, bireyin daha istekli bir şekilde örgütsel amaçlara yönlendirme üzerine odaklanmışlardır (Can vd., 1998: 15).

Geçmişe baktığımıza modern anlamda kamu hizmet anlayışı 16. yy' da ortaya çıkmış ve gelişme göstermeye başlamıştır. Kariyer kavramının ilk olarak kullanıldığı yer Ann Roe'nun 1956 yılındaki "Meslekler Psikolojisi" eseridir. Ann Roe bu eserinde çevre ve kişilik gelişimiyle meslek seçimi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve

birçok kariyer gelişim kuramının da temelini atmıştır. Bundan bir yıl sonra Donald Edwin Super "Kariyer Psikolojisi" modeli ile hayat boyu süregelen mesleki yaşam dönemlerini incelemiştir.

1963 yılına gelindiğinde Triedman ve Ohara "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ni ortaya koymuşlardır. Bu teoride meslek seçmedeki karar verme, mesleki kimliğin oluşması ve gelişme sürecindeki benliğin önemi üzerinde durulmuştur.

Tüm bunlara ek olarak 1966' da John Holland'ın geliştirdiği "Meslek Tercihi Teorisi" ile beraber kariyer kavramı da tartışılamaya başlanmıştır. Holland kişilik özellikleri ile yapılan iş arasında bir ilişki olduğunu savunmaktadır ve kişilik özellikleri ile mesleklerin getirdiği faaliyetler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kişilikleri 6 gruba ayırmıştır ve meslek seçim sürecinde kişilik özelliklerinin ön planda tutulması gerektiğini savunmuştur (Kozak, 2001: 85).

1980 sonrası uluslararası rekabetin yoğunlaştığı dönemde gündeme gelen küreselleşme kavramı ülke ekonomilerinin artan bir hızla birbirlerine bağımlı hale gelmesi anlamındadır ve toplumların değişiminde büyük rol oynamıştır.

1980'lerin ikinci yarısından sonra çokuluslu şirketler ve uluslararası açıdan başarılı olmuş şirketlerin değerlendirildiği çalışmalarda başarının altında yatan sırrın şirket kültürü olduğu görülmüştür. Aynı konudaki başka çalışmalarda ise şirket kültürünün önemi vurgulanmış ve insan kaynakları yönetiminde ve endüstri ilişkilerinde etkili olduğu ortaya çıkarmıştır. "Şirket norm ve değerlerinin aşılandığı bir mekanizma olarak insan kaynakları yönetiminde etkili olan şirket kültürü, çalışanın seçiminde, terfi ettirilmesinde, istihdam sağlanmasında, eğitim ve diğer ilişkiler yoluyla sosyalleşmesinde, güçlü örgütsel bağların oluşturulmasında varlığını göstermektedir" (Selamoğlu, 1998: 47).

Kurumların en önemli sermayelerinin çalışanları olduğunun farkında varmasıyla stratejik yönetimin öneminin farkına varılmış ve bu da stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının gün yüzüne çıkarmıştır. Günümüzde kariyer yönetimi kavramı stratejik insan kaynakları yönetimi süreci kapsamındadır ve çalışanların motivasyonunu arttırmada büyük önem taşır.

1.3. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar

Bu başlık altında kariyer kavramına ilişkin temel kavramlardan olan kariyer platosu, kariyer haritası, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi açıklanmıştır.

1.3.1. Kariyer Platosu

Kariyer platosu kavramı, bireyin özel hayatı ya da iş hayatı kaynaklı olarak belirli bir süre kariyerinin ilerlemesinde ortaya çıkan durağanlıktır. Söz konusu sürenin uzaması çalışanı ve organizasyonu olumsuz olarak etkileyebileceğinden bireysel ve organizasyonel anlamda tedbirlerin zamanında alınması gerekmektedir (Acar vd., 2008: 57).

1.3.2. Kariyer Haritası

Kariyer haritası kavramı, "bir organizasyonda iş tanımlarının yapıldığı, işin niteliklerinin belirtildiği, herhangi bir pozisyona hangi pozisyonlardan geçilebileceği ve bunun için aranan niteliklerin belirtildiği bir örgüt şeması uygulamasıdır." (Kök ve Halis, 2007: 69).

Başka bir tanıma göre kariyer haritası kurum içindeki bir işten diğer işe ilerleyebilmenin yollarını belirleyebilmek için kullanılan bir tekniktir. Bir başka deyişle kurumdaki pozisyon değişiklikleri için aranan şartları, hangi pozisyondan hangi pozisyona geçilebileceğinin gösterildiği şemalarıdır. Bunlar oluşturulmadan önce kurumdaki kariyer yolları belirlenmelidir ve bunun için gerekli dört aşama vardır bu aşamalar (Örücü, 2006: 85);

- Birinci aşamada, iş analiziyle kurum içindeki yapılacak işler için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenir.
- İkinci aşamada, benzer yetenekler kullanılarak yapılabilecek işler ortaya konulur.
- Üçüncü aşamada, benzer işler aynı grupta toplanarak karışıklık giderilir.
- Dördüncü aşamada ise, bu gruplar arasında daha sonra kariyer yolları oluşturulmak üzere ilerleme yollarının tespiti gerekmektedir.

Kurumda kariyer haritası kullanmak kariyer planlamasını da kolaylaştırır. Bireyler kariyer hedeflerini belirlerken şemadaki yolları takip ederek kişisel becerilerinin gerektirdiği pozisyonlara yönelirler. Bu durumda hem kurumda hem belirlenen kariyer basamağında beraberinde gelen bir başarı söz konusudur. Bu durumu işletmeler açısından inceleyecek olursak; yeteneklerinin bilgi ve becerilerinin farklında, hedeflerini bilen çalışanlara sahip olmak işletmedeki işlerin daha hızlı ilerlemesini ve buna bağlı olarak da şirket hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırır.

1.3.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme "organizasyonlar tarafından iş görenlerin mevcut işi yapmak için gerekli olan duygusal, fiziksel ve zihinsel yeteneklerini uzun dönemli ve çok yönlü olarak geliştirme maksadıyla uygulanan faaliyetler" şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç, 2005: 63). Bir başka tanıma göre kariyer geliştirme "kişinin kendi kariyerini planlaması ve kariyer planlarını eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirmesi ve yürütmesi sürecidir (Tortop, 1994). Yine başka bir tanımla kariyer geliştirme, "kariyer seçimine, bu seçimin sağlıklı olmasına ve personelin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir" (Uğur, 2003: 54).

Kariyer geliştirme örgütteki değerli çalışanların korunmasının da bir yoludur. Kurumların kendi iş görenlerinin yeteneklerinden daha fazla yararlanma ve işten ayrılmaları asgariye indirme yoluyla hem bireylerin hem de kurumun performansını yükseltmeleri mümkündür. Kariyer geliştirme etkinlikleri, günümüzde oldukça büyük önem kazanmıştır.

Kariyer geliştirme sistemi, personel ve yöneticilerin faaliyetlerini işletmenin politikalarına ve prosedürlerine uygun olacak şekilde bütünleştirir. Örgütsel kariyer geliştirme sisteminin amacı işletme ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçların eşleştirilmesi olarak da ifade edilebilir (Erdoğmuş, 2003: 28). Eğer organizasyon günümüzün rekabet ortamı içinde küresel iş çevresinde hayatta kalmak istiyorsa gelişim ve iş stratejilerini anahtar olarak kullanmak zorundadır. Kariyer geliştirmenin sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Örgütün elindeki değerli iş görenleri korumasını sağlar,
- Örgüt yaratıcılığını ve değişmekte olan kadro talebinin karşılanma ihtimalini artırır,
- İş görenlerin, gelecekte yüklenecekleri işleri etkili bir biçimde başarmaları için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarına olanak tanır.
- Kariyer ilerlemesinde bireye yardımcı olmak suretiyle olumlu bir örgüt iklimi yaratılmasına yardımcı olur,
- Bireysel yeteneklerle örgütsel ihtiyaçların karşılaştırılmasını sağlayarak, kişi örgüt bütünleşmesini sağlar ve bireyleri kariyer gelişimi yoluyla sorumluluk alacağı işlere yönlendirir.
- Verimlilik kayıplarını azaltarak, dikey hareketliliği sağlamak için iş görenlerin engelleri aşmalarına yardımcı olur.
- İş görenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardım eder.
- İş görenlerin kendilerine olan güvenini artırır ve ilerleyebilecekleri pozisyonları görmelerini sağlayarak onları motive eder.
- Kişisel farklılıklarını kullanarak yüksek performansla kuruma katkıda bulunmalarını ve iş tatmini ile üretkenliğin artırılmasını sağlar.

1.3.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, organizasyonda çalışanların mesleki gelişiminin sağlanması anlamında kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile kariyer yönetimi, çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi, bunu yapabilmeleri için gerekli desteğin sağlanması sürecidir. Şimşek'e göre kariyer yönetimi; "bireylerin değerleri, ilgi alanları, becerilerindeki güçlülük ve zayıflıkları hakkında bilgi toplanması, bir kariyer hedefi belirlenmesi ve kariyer hedeflerini gerçekleştirme olasılığını artıran kariyer stratejileriyle meşgul olunma süreci" olarak tanımlamıştır (Şimşek, 2009: 74).

Kariyer yönetimi, kariyer geliştirmenin bir alt grubudur. Bir başka alt grup olan Kariyer Planlaması esas olarak bireysel bir süreç olmasına karşın, kariyer yönetimi organizasyon tarafından yapılan etkinlikler üzerinde yoğunlaşır. Kariyer yönetiminde organizasyon yönetimi; iş görenin bireysel kariyer planları ile

organizasyonun gereksinimleri arasında bu amaçlara ulaşmak amacıyla uyum sağlamaya çalışır.

Yönetim, kariyer yoğunluğunu tasarlar, organizasyondaki boş pozisyonlar hakkında bilgi verir, çalışanların performansını ve potansiyellerini takdir eder. İş sırasında çalışanların gelişimini sağlar (Giderler, 2010: 36).

Kariyer yönetimi, kurumun gereksinimleri ile bireylerin gereksinimlerini göz önünde bulundurarak değerlendirmeye alan ve bu gereksinimleri örgütün sistemi ile entegre eden bir süreçtir (Şimşek vd, 2007: 59). Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi, bireyin iş ve iş dışı yaşamını etkileyen, yeteneklerinin analiz edilmesi konusunda kurumların çalışanlarına yardımcı olmalarını sağlayan ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır.20 Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine olanak sağlamaktır.

Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatminin, kurumda ise etkinliğin ve verimliliğin artması sağlanmaktadır (Erdoğmuş, 2003: 32).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kariyer yönetimi, birey ile kurum hedeflerinin uyumlaştırılması için gerekli faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, uygulanması, koordinasyonu ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel boyutta kurum, hedeflerinin çalışanlar tarafından içselleştirilmesine yönelik faaliyetler üzerinde odaklanırken, bireysel boyutta çalışan, örgütsel kariyer fırsatlarını değerlendirmeye ve kişisel hedeflerine ulaşmaya yönelik süreci yönetmeye çalışmaktadır.

1.4. Bireysel Yaşam ve Kariyerin Evreleri

Kariyer evreleri beş bölüm altında toplanmaktadır. Bu evrelerin bir kısmı yaşa göre bir kısmı da iş hayatına göre belirlenmiştir.

Keşif Evresi:

Kişilerinin eğitimlerinin bitiminden işe başladığı zamana kadar olan dönemdir ve bu 'ben kimliği' bu dönemde kazanılmaktadır. Genel olarak 15-25 yaş arası dönemde gerçekleşir (Aytaç, 2000: 50).

Keşif evresi bireyin sahip olduğu çevresinden, ailesinden, arkadaşlarından, ailesinin sosyo-ekonomik durumundan etkilenerek fırsatları değerlendireceği ve kariyerine karar verdiği evredir (Cerit, 2007: 63).

Örgüte Geçiş ve Kariyer Başlangıç Evresi:

Kurulma dönemi olarak da adlandırılan bu dönem, bireyin farklı kaynaklardan iş aramasını, ilk işini bulmasını, işe yerleşmesini, işi öğrenmesi süreçlerini içerir (Ergün, 2007: 65).

Bu dönemde birey güvenlik ihtiyaçları üzerinde durur ve yöneticilerden destek bekler. Bu evrede belirsizlik ve bunalım başlayabilir. Bireyin karşısına çıkabilecek problemler örgüt içinde kendini kanıtlama ve mevki sahibi olabilmektir (Aytaç, 2005: 53).

Kariyer Ortası Evresi:

Bu evrede birey ulaştığı noktayı korumayı hedeflemektedir. Bu aşamadaki bireyler genellikle 40-55 yaş arasında, mesleğinde iyi yerlere gelmiş ve her türlü maddi ve manevi tatmine uğramış olabilir. Bunun yanı sıra bazıları da mesleklerinde daha fazla ilerleyemeyeceklerini, verimli olamayacaklarını düşünürler ve kariyerlerinde bir düşüş yaşayabilirler (Bingöl, 2006: 98). Bu durumun sebebini Can şöyle açıklamıştır; "mesleğinde iyi bir yere gelen kişiler sahip olduğu bilgi birikimini, tecrübelerini kendisinden sonra örgüte gelen mesleği ile ilgili sorumlu kişilere, öğrencilere vs. aktarmaktadır. Kariyer ortasında kişinin en önemli ihtiyacının saygınlık olduğu kabul edilir. Kariyerinde daha fazla ilerleyemeyen ve verimliliği düşen kişilerin daha fazla mesleği ile ilgili doyum sağlayamayacağından, kişi fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlar ve kariyer ortası krizi ile karşı karşıya kalır" (Can, 2005: 22).

Kariyer Sonu Evresi:

50-65 yaş arası olan bu evre bireylerin en uzun kariyer evresidir ve bu evrede kariyer hayatının sonuna gelmiştir. Bu evrede birey dikkatini sağlığı üzerine yoğunlaştırır ve çabaları iş hayatından sağladığı yeri korumaya yöneliktir. Ayrıca bu evredeki bireyler genç meslektaşlarından saygı ve sevgi gördüklerinde mutlu olur, gurur duyarlar. Bu evrede bireyler genellikle kişiliğe yönelim üzerine odaklanır ve örgüte yönelimleri azalır (Yılmaz, 2006: 65).

Kariyer ortası evresindeki problemlerin bir kısmı burada da söz konusudur. Bu evrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranları oldukça düşüktür ve bu evrenin sonlarına doğru birey iş yaşamına karşı ilgilisini kaybeder ve durgunluk, gerileme sürecine girer (Özden, 2008: 29).

Azalma (Emeklilik) Evresi:

Bu evre bireyin kariyerinin tamamladığı evredir. Bireylerin hedeflerinin bittiği, beklentilerinin kalmadığı evre olarak algılanmaktadır. Bu evrede birey genellikle önceki çalışma yaşamında yapamadığı uğraşlara yönelir (Cerit, 2007: 78).

Emeklilik evresinde bireylerin kazandıkları kimlik son bulur ve bu da söz konusu emeklinin kendini yalnız hissetmesine sebep olur. Kariyerdeki azalış, beklentilerin karşılanmaması sonucunda çalışanlar kendilerini işe yaramaz hissederler ve istenmediklerini düşünürler (Aytaç, 2005: 55).

1.5. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıpları bireylerin çalışma hayatları boyunca olan işleri ve kariyerleri ile ilgili davranışlardır. Kariyer kalıplarını dört başlık altında inceleyebiliriz;

Doğrusal Kariyer Kalıbı:

Bu kalıpta birey organizasyon kademelerinde zaman içinde dikey olarak ilerler. Bir diğer deyişle geleneksel kariyer yolunda ilerlemektedir. Örneğin herhangi bir departmanda elemen olarak başlayan birinin zamanla şefliğe yükselmesi gibi.

Spiral Kariyer Kalıbı:

Bireyin belirli bir zamandan sonra, uzmanlığı açısından farklı olmayan, fakat farklı alanlardaki işlerde çalışmasıdır. Örneğin, üniversitedeki bir öğretim üyesinin bu işini bırakarak bir işletmede kendi alanıyla ilgili bir yönetim kademesine geçişi…

Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı:

Geçiş tipi kariyer kalıbında birey sık sık iş değiştirir ve işler arasında önemli farklılıklar söz konusudur. Genellikle eğitim seviyeleri ve kişisel becerileri yüksek olmayan kişiler bu kariyer kalıbındandır. Çünkü bu kişiler bir alana dair karar vermekte zorlanırlar ve sık sık geçiş yaparlar. Bu kalıba örnek olarak bir süre tezgâhtarlık yapan bireyin, bir süre sonra kısa süreli olarak garsonluk yapması gösterilebilir.

Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı:

Bir diğer adı da kararlı kariyer kalıbı olan bu kalıpta birey, eğitimini tamamlamış, meslek hayatına geçmiş, iş ve sorumluluğunu devam ettirir haldedir. Söz konusu kişiler, mesleklerin uzmanlık seviyesine gelmiş, yaptığı işten zevk alan, içsel motivasyonları yüksek, becerikli kişilerdir. Bu kalıba örnek olarak mesleğine severek devam eden doktorlar gösterilebilir.

1.6. Kariyer Yaklaşımları

Günümüzde kariyer yaklaşımlarını temel olarak geleneksel yaklaşımlar ve yeni yaklaşımlar olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür. Bununla birlikte yeni kariyer yaklaşımları sekiz alt başlık altında incelenebilmektedir ve her biri bu başlık altında ele alınmıştır.

1.6.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel kariyer yaklaşımı, diğer bir deyişle geleneksel kariyer yolu, kariyer gelişimi esnasında bir işten diğerine dikey olarak geçilmesidir. Bireyin kariyer basamaklarında dikey olarak ilerleyebilmesine olanak verir. Bu kariyer yaklaşımında bireyin yatay olarak deneyim kazanma olasılığı yoktur ve organizasyonda üst kademelere göre ilerledikçe fırsat sayısı azalır, aday sayısı artar.

Organizasyonda üst kademelere doğru yaklaşıldıkça yeni ilerleme fırsatlarının sayısı azalırken, buraya aday olanların sayısı artmaktadır (Acar vd., 2008: 57).

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belirli bir iş alanı içerisinde bir işten diğer bir işe dikey olarak ilerlediği ya da tek bir işte veya söz konusu işin fonksiyonel bir alanında yukarıya doğru ilerlemesi olarak da tanımlanabilir.

Günümüzde geleneksel kariyer yaklaşımı bir şirkette daha iyi işlerde otomatik olarak ilerlemenin bir serisi olarak düşünülmektedir (Sansarcı, 2011: 67).

Bu yaklaşım bireylere olayın tamamını tanıma, kariyerlerini planlama imkânı vermez ve sübjektiftir. Gücünü geçmişten alır ve gelişen koşulları dikkate almadığından esnek değildir.

Bu yaklaşımda bireyler gelecekte olabilecekleri noktayı net olarak görebilirler fakat dikey olarak yükselmenin alternatif bir yolu yoktur. Bu da bireylerin bir süre sonra yaptıkları işten ve çalışma ortamından zevk almamalarına ve buna bağlı olarak da kuruma olan bağlılıklarının ve iş doyumlarının azalmasına sebep olmuştur. Tüm bunlar sonucunda kişiler söz konusu işletme dışındaki farklı iş alternatiflerini düşünmeye başlar.

1.6.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları

1.6.2.1. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyer yaklaşımında amaç teknik alanlarda çalışan bireylerin yönetim alanındaki kariyer basamakların daha kolay ilerlemelerinin sağlanmasıdır. Bu yapıya örnek olarak, mühendislerin çalıştıkları yerlerde yönetsel bir kariyer sahibi olabilmek için işletme alanında yüksek lisans yapmaları, kamudaki bazı teknik elemanların Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nde kamu yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmaları veya lise mezunu olan teknik elemanların yükselmek adına Açık Öğretim Fakültesin' de okumaları verilebilir (Acar, 2008: 32).

1.6.2.2. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyer yaklaşımı bireylerin kariyerlerinin gelişim sürecinde hem yatay hem de dikey kariyer fırsatlarından faydalanabilmesi esasına dayanır.

Farklı yükselme seçenekleri sunan bu yaklaşım hem yönetici kademesi hem de çalışanlar açısından önemli yeniliklere imza atmıştır. Ağ tipi kariyer yaklaşımında kıdem, yaş gibi etkenlerin önemi yoktur ve belirleyici etkenler, deneyim yetenekler ve işin gerektirdiği özelliklerdir (Acar, 2008: 33).

Ağ tipi kariyer yaklaşımına kadar kariyer yolları sürekli yukarı doğruydu. Çalışanlar yetenekli ve söz konusu iş için uygun olsalar bile hizmet süresi, yaş gibi engellere takılarak hak ettikleri yerlere gelemiyorlardı bu durum yeni bir yaklaşımı ön plana çıkardı. Sınırlayıcı bir yükselme sistemine karşın her noktayı bir mevki olarak benimseyen bir ağ yapılanmasıyla söz konusu mevkiler arasında birçok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlamış olan bu kariyer yaklaşımında hem yöneticiler hem de çalışanlar hangi iş için hangi niteliklerin gerekli olduğunu biliriler. Ve bu yeni yaklaşım çalışanların kariyer tatminlerini de büyük ölçüde sağlar.

İşler arasında sonsuz olasılıkla kariyer planı yaratmak mümkün olacağından hem çalışanların gelişmesi için fırsatlar sağlanır hem de bir çalışanın diğerinin gelişimine engel olma ihtimali de azaltılır (Akın, 2005: 37).

1.6.2.3. Esnek Kariyer (Self-Resilient Career) Yaklaşımı

Esnek kariyer yaklaşımında öngörülen bireye kendi kariyerini yönetme sorumluluğu verilmesidir. Burada yönetimden beklenen çalışanın yeteneklerini geliştirebilmesi için gerekli olan koşulları ve araç gereçleri sağlamasıdır (Akın, 2005: 38-39).

Bu anlayışta kurum ve çalışan arasında güçlü bir bağ yoktur. Pazar koşullarına uyum sağlayan koşulları taşıyan çalışanlar örgütte yer alır. Ağ tipi kariyer yaklaşımı da esnek kariyer yaklaşımı kapsamında ele alınabilir. Esnek kariyer yaklaşımından kariyer yönü daha serbesttir. Kariyer yolları bir ağ türü yapılanma olarak düşünülmektedir ve değişik birimler arasında yatay ve dikey geçişler söz konusudur (Günal, 2015).

1.6.2.4. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer anlayışına göre işle ilgili faaliyetler örgütle sınırlandırılamaz ve örgütten bağımsız olmayı ifade eder. Sınırsız kariyeri tek bir örgütte kalmanın

ötesine giden iş fırsatlarının dizi olarak tanımlamak da mümkündür (DeFillippi ve Arthur, 1996: 186). Ayrıca sınırsız kariyer yaklaşımında kariyer hareketi başka bir örgüte doğru olmanın yanı sıra, örgütün farklı iş birimlerine doğru da olabilir. Kısacası bu yaklaşım çalışanı elde tutmayı amaç edinen geleneksel kariyer yaklaşımından oldukça farklı olarak kariyer çeşitliliğini ön plana çıkarır ve bundan dolayı kariyer keşif süreci de en önemli süreç olarak görülür.

"Sınırsız örgütlerde kariyer anlayışı geleneksel kariyer anlayışına göre farklıdır. Burada kariyer "doğrusal" olmak yerine daha fazla çevrimseldir. Yukarı doğru hareketlilik yerine; sürekli becerilerin yenilenmesini ve yatay hareketliliği benimser. Sadece iş görenler değil aynı zamanda iş sahipleri de rotasyon yaparak gelişim amaçlı görevleri yapmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin bir kısmının dış kaynakları kullanılarak gerçekleştirilmesi, çalışanların girişimci ve pazar yönelimli olmalarını gerektirecektir" (Berkeh, 2010: 154).

1.6.2.5. Portföy Kariyer (Portfolio Career) Yaklaşımı

Portföy Kariyer terimi ilk kez 1994 yılın Handy tarafından kullanılmıştır. Burada portföy kariyer kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle portföy çalışma kavramına değinmek gerekmektedir. Portföy çalışma bir kuruma bağlı olmadan ve aynı anda birden fazla işin yapılması olarak tanımlanabilir. Çalışanın portföyünü farklı müşteriler oluşturmaktadır (Mallon, 1999: 97).

Portföy kariyerde çalışanlar müşteri portföylerine pazarlamış oldukları beceri portföylerine sahiptir. Finansal portföydeki, portföy kariyerde de amaç riski yönetmektir. Finansal portföyde riski azaltmak için çeşitli hisse senetlerine dağıtım yapılır. Portföy kariyerde riskin azaltılması ise değer yaratan beceriler sahip olarak sağlanır. Bu durumda bir beceri müşteriler tarafından talep edilmediği zaman portföyde bulunan bir başka beceri kullanılır.

Portföy kariyerin ortaya çıkışında istihdam ilişkilerinde değişiklik etkili olmuştur. Yani portföy kariyer kavramı geleneksel olmayan çalışma şekillerinin artmasıyla ortaya çıkmıştır (Gold, 2002: 156).

Bu yaklaşımda çalışanlar bilgi ve becerilerini müşterilerin hizmetlerine sunarak kendilerine ait portföyleri oluştururlar (Mallon, 1999). Bireylerin

kariyerlerini kendi kendilerine yönetmelerinin ön planda olduğu bu yaklaşımda bireyler kendi kariyerlerinin sorumlulukları üstlenir ve girişimci rolü oynarlar (Cohen vd., 1999: 55).

"Başka bir deyişle portföy kariyerde, kişilerden sürekli olarak mobil olmaları ve kendi kariyerlerini kendilerinin inşa etmeleri beklenmektedir. Bu görüşe göre kişinin iş güvencesi, örgütlerden ziyade taşınabilir beceri ve istihdam edilebilirliğinden oluşan portföyüne bağlı olmaktadır" (Çakmak, 2011: 21).

Portföy kariyer yaklaşımına sahip kişiler, pozisyonların hiyerarşik şekilde sıralanmış olduğu örgütlerde yer almak yerine örgütlerle belirli görevleri yerine getirmek için anlaşarak sözleşmeli şekilde çalışırlar

1.6.2.6. Çağdaş (Contemporary) Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşımda kariyerler örgütün tamamen dışında yer alır. Kişiler kariyerleri hakkındaki kararlarda ön plandadırlar ve tercihlerini kendi istekleri doğrultusunda yaparlar.

Örgütten bağımsız olarak kariyerlerini belirleyen çalışanlar bununla birlikte ayrıldıkları örgütlere de hizmet edebilir. Buna bağlı olarak hem geçici kariyerler sayesinde bağımsızlık kazanır hem de fırsat ve taleplere hızlı cevap verebilirler.

Sonuç olarak kişiler genel olarak yaşamları boyunca bir veya birkaç örgüte bağlı kalmak yerine bu yaklaşımı benimseyerek yaşamlarını bir dengede sürdürebilirler ve işlerin büyük bir kısmını evlerinden bile yürütebilirler (Çakmak, 2011: 21).

1.6.2.7. Çok Yönlü (Protean) Yaklaşım

Bir diğer kariyer yaklaşımı da çok yönlü kariyer yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda kariyerin birey tarafından yönetildiği bir süreç söz konusudur. Bu yaklaşıma göre kariyer hayat boyu deneyim ve becerilerin kazanıldığı, sürekli öğrenmenin olduğu, örgütsel geçişlerin yaşandığı, bireylerin kişiliklerinin değişim halinde olduğu bir süreçtir.

Günümüzde çok yönlü kariyer kavramı yaygınlaşmaktadır. Bu kariyer yaklaşımının etkinliğini arttıran anlayış ve uygulamadaki farklılıklar iş dünyasında giderek daha fark edilir hale gelmektedir.

Söz konusu farklılıkların yaşandığı temel alanlardan biri de sorumluluklardır. Kariyer konusunda hem birey açısından hem de kurum açısından sorunluluklar giderek farklılık göstermektedir. Bireylerin değişen sorumlulukları ise şöyledir;

- Birey, kariyer yönetiminin kendisine ait olduğunun farkına varacaktır.
- Kariyer geliştirmenin, giderek daha fazla ilişki kurmayı gerektirdiğinin farkına varacaktır.
- İyi bir kariyer iletişimi sağlamalıdır,
- Gelişim için, ilişkiler ve meydan okuyucu işlere odaklanmalıdır,
- Tek bir işte uzmanlaşmak yerine, uzmanlık alanını ve sayısını arttıracak öğrenen bir kimlik oluşturmalıdır.

Kurumların değişen sorumluluklarını ise aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Bireylerin kendini geliştirme çabaları için bilgi ve destek sağlamak,
- Bireyin ilişkiler kurması için bir aracı rolü oynamak,
- Gelişim için içsel kaynakların kullanımını esas alan bir düşünceyi geliştirmek,
- Kariyer planlamadan çok iş planlamayı geliştirmek ve desteklemek.

1.6.2.8. Kariyer Mozaiği

Günümüzde çalışma hayatını bir kurumda başlayıp bitirmek eski önemini kaybetmiştir ve bireylerin aynı firmada çalışma süreleri gittikçe kısalmıştır. Geçmişte bireyler emeklilik yaşına kadar ilk girdikleri şirketlerde çalışırken şimdilerde kariyer hayatlarının sonuna kadar birkaç firma değiştirmektedir. Eskiden işletmeler bu iş değiştirmelere bakışı "dikiş tutturamamak" olarak bakarken günümüzde "deneyim zenginliği" olarak düşünülmektedir. Hatta bu tarz çalışanlar, firmaya yeni bakış açıları getirebileceği düşüncesiyle tercih edilebilir. Ayrıca önceden iş değiştirme denildiğinde bireylerin aynı sektörde farklı bir firmada aynı işi yapması anlaşılırdı.

Günümüzde iş değiştirmenin tüm boyutları geçerlidir. En basitin olanından en zor olanına kadar bu değişimleri sıralayacak olursak bunlar;

- Firma değişikliği
- Sektör değişikliği
- Çalışma biçimi değişikliği (Bağımlı çalışma, bağımsız çalışma, kendi işini kurma vb.)
- İş (meslek) değişikliği.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASI

Her bireyin gelecekle ile ilgili olarak belirli hedefleri olabilir. İş hayatında bu hedeflere ulaşmak için belirli kurallara ihtiyaç vardır. Kariyer planlaması, çalışanların çalıştıkları kurum içerisinde sahip olduğu bilgi ve becerilerini üst sevilere taşımak, kurum içerisindeki statülerini yükseltmek amacıyla sistematik olarak bir yol planlamana denilebilir.

2.1. Kariyer Planlamasının Tanımı ve Önemi

Kariyer planlama kişinin kendisini geliştirmesiyle sıkı sıkıya bağlı olan bir süreçtir. Özünde kişilerin karakterinden başlayarak, iş ile ilgili olan yetilerine, sürekli yenilikler eklemesiyle oluşan yolun tümüdür denilebilir. Bu bağlamda kariyer planlaması oldukça zorlu ve uzun bir süreç olabilir çünkü yenilenmek insan doğası gereği uzun zamanlara ihtiyaç duyar.

Başka bir açıdan bakıldığında ise kurum hedefleri ile kişilerin hedeflerinin örtüşmesi, bu durumunda gerekliliği olarak kişilerin bilgi, beceri ve yetkinliklerin artması olarak da gözlemlenebilir (Werther ve Davis, 1996: 31).

Kariyer planlaması, kurum çalışanlarının belirli bir statüye gelmeleri için ihtiyaç duydukları fırsatların neler olduğunu anlamaları ve bu statüden kendileri adına ortaya çıkacak sonuçları öngörmenin yanında, planladıkları hedeflerin ulaşılabilirliğini tespit edebilmeleri ve bu durumların tümünün gerçekleşebilmesi için ihtiyaç duydukları yetkinliklerin neler olduğunu fark ettikleri bir süreçtir (Anafarta, 2001: 3).

Kariyer planlamalarının tümü hem işletmeyi hem de bireyleri direkt olarak etkiler. Bireyler bu faaliyette başrolü üstlenici olsalar da kendilerine düşen rol kadar işletmeninde kariyer planlamada büyük rolü vardır ve işletmeler bu anlamda kariyer planlaması yapan kişileri desteklemek durumundadırlar, kişilerin tek başına uygulayıcı olmaları her zaman işe yaramaya bilir. İki tarafta eşit derecede

sorumluluk sahibidir denilebilir. Kariyer planlaması yapan kişiler kurum imkanları ve araçları hakkında bilgilendirilmelidir bu da işletme tarafından uygulanması gereken bir adımdır. Bu noktadaki en önemli husus kurum imkanları ve kişilerin beklentileri arasında bir denge oluşturmaktır (Aytaç, 1997: 165).

Kurumların çalışanlara sağladığı imkanlar ve kişilerin beklentilerinin dengesi, hedeflere ulaşılabilirliği arttırır, bu bağlamda kariyer planlaması oldukça önemlidir.

Her birey iş hayatında kendi konumunu ve ulaşmak istediği konumu tespit edebilir, bu durum da ortaya olmak istedikleri yere ulaşmaları için kendi eksiklerinin neler olduğunu kabul etmeleri gerektiği gerçeğini ortaya çıkartır. Tüm bunları anlama ve kavramayı sağlayan faaliyet kariyer planlamadır (Yıldırım, 2000: 433).

Kariyer planlaması bireyler açısından oldukça önemli bir konudur, bireyler kariyer planlamasındaki adımları izlerken kendilerini daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler, bu durum ortaya iş tatminini ve verimlilik artışını da beraberinde getirir. Kariyer planlaması her geçen gün şirketler ve bireyler açısından daha önemli hale gelmektedir, bunun başlıca sebeplerinden biri ise çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin her geçen gün artmasıdır.

Günümüzde çalışan bireylerin tümü kariyer planlamasını elbette doğru şekilde yapmıyor, bu durumda kariyer planlamada bireylerin analizlerinin doğru olmaması ya da hiç analiz yapmaması ile doğru orantılı, oysa ki doğru bir analiz ve doğru kariyer planları kişilerin kendilerini daha iyi tanımalarında ve kariyer haritalarının büyüklüklerine görmede oldukça önemli bir etkendir.

2.2. Kariyer Planlamasının Amaçları

Günümüzde hem bireysel olarak hem de kurumsal olarak ele alınan ve gerçekleştirilen kariyer planlaması ile ulaşılmak istenen birçok amaç vardır. Kariyer planlamasının temel amacını bireyin ve kurumun hem etkinliğinin hem de verimliliğinin arttırılması olarak tanımlamak mümkündür. Bu sayede kurumun gelecekte ihtiyaç duyabileceği nitelikli eleman da önceden hazır hale getirilmiş olacaktır (Şimşek vd., 2004: 93).

Kariyer planlamasının temelinde bireysel amaçlar olduğundan, bireyler kendileri için belirledikleri amaçları gerçekleştirdiklerinde örgüt yönetiminin de harekete geçmesini sağlamaktadırlar (Göksel, 2012: 14). Bireysel kariyer planlamasında en önemli amaç; bireyin örgüt içinde kendisini geliştirebilecek ortam ya da ortamların sağlanması, kariyerine ilişkin hedefleri özgür bir biçimde belirleyebilmesi ve bu belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi için örgütün gerekli ihtiyaçları karşılamasıdır.

Kariyer planlamasındaki tüm amaçlar için gerekli yatırımlar yapılarak gerçekleştirildiğine hem bireyler hem de örgüt için birçok fayda sağlanmış olur. Bireylerin ihtiyaçları karşılanarak motivasyonları yükseltildiğinden örgütün verimliliği de arttırılır.

2.3. Kariyer Planlamasının Adımları

Kariyer planlamasının aşama aşama ilerleyen bir süreç olduğu bilinmektedir. Söz konusu bu aşamalar aşağıdaki gibidir;

Birinci Aşama; Bu aşamada bireyler kariyeri tanıma aşamasındadırlar ve işyerlerinde görev almaktadırlar. Bireylerin çalışmaya başlamaları yalnızca bir işe başlama değil bununla birlikte karşılarına çıkacak yeni fırsatları değerlendirerek kendi geleceklerini oluşturabilmeleri demektir. Bu aşamada bireyler, kariyerin ne olduğu ve bireyler için neden önemli olduğu konusundaki fikir ve tavırlarını belirlemek durumundadır (Aytaç, 2005: 173).

İkinci Aşama; Bu aşamanın gereklilikleri olarak hem kısa hem de uzun vadeli amaçların ortaya konulmasıdır. Bireyler yeteneklerinin, ilgi alanlarının analizi yapar ve realist bir bakış açısı ile kariyer beklentilerini ortaya koymaktadır. Yine bu aşamada bireylerin örgütten gelişimlerini sağlayabilmek adına fırsatlar, ödüller, motivasyonlarını sağlayacak öğelerin sağlanmasını bekler.

Üçüncü Aşama; Bu aşamada işin gereklilikleri belirlenir, kariyerin niteliklerinin ve sorumluluklarının neler olduğu araştırılır. Bu aşamada bireylerin yapması gerekenler, işleri ile ilgili görev ve sorumlulukların neler olduğunu, işle ilgili gerekli eğitimlerin neler olduğunu araştırmak ve işin özellikleri, olumlu, olumsuz etkileri gibi yönleri de değerlendirmektir. Aynı zamanda bireyler bu

aşamada kendilerini de özellikleri, eğitim seviyeleri, zayıf yönleri gibi alanlardan incelemelidir.

Dördüncü Aşama; Bu aşama kariyer amaçlarının realist bir şekilde belirlendiği aşamadır.

Beşinci Aşama; Bu aşamada bireyler yapmak istedikleri işin ne olduğunu artık tamamen bilmektedirler. Söz konusu bu aşama belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için hem işverenlerini bu alanda yetenekli olduklarına inandırmalı hem de gerekli eğitimleri aldıkları aşamadır.

Altıncı Aşama; Bu aşamada bireyler, özelliklerine uygun işi araştırmaya başlar. Aynı zamanda meslekteki ilerleme amaçlarını da göz önüne alır.

Yedinci Aşama; Bu aşama kariyer planlamasının son aşamasıdır ve kariyerin gözden geçirilmesi olarak da adlandırmak mümkündür. Zamanla bireylerin ihtiyaçları, istekleri, amaçları değişebildiğinden başarılı bir kariyer planlaması yapılabilmesi için kariyer süreci sürekli olarak kontrol edilmelidir (Aytaç, 2005: 173).

2.4. Kariyer Planlamasının Yöntemleri

Kariyer planlamasının doğru yapılabilmesi için kurumlar tarafından genel olarak kabul gören, danışmanlık, atölye, kişisel gelişim materyalleri, değerlendirme programları gibi temel teknikler vardır (Tunç ve Uygur, 2002: 80);

Danışmanlık: Kariyer planlama alanında profesyonel olarak yol göstermek amacıyla psikologlar, bu alanda özel olarak eğitilen dış danışman olarak adlandırılan kişiler, kariyer merkezleri ya da bazı üniversitelerin ilgili birimleri kanalıyla da danışmanlık alanında çeşitli hizmetler firmalara sunulabilmektedir.

Atölyeler: Bu alan bireyleri kişisel yeteneklerini, ilgilerini, şirketlerin olanakları gözlemleme alanına yöneltmektedir. Bireylerin genel hatlarıyla kariyer planlamanın önemini fark etmelerinde önemli bir rol oynar. Bu farkındalık doğrultusunda kişisel gelişimlerini ve amaç planlarının oluşmasına büyük ölçüde

fayda sağlamaktadır. Atölyeler, kariyer planlarının gelişimi amaçlamaktadır (Walker, 1980: 347).

Kişisel Gelişim Materyalleri: Çalışanların gelişimi için özel olarak geliştirilen basılı yayınların (kitap, dergi, broşür, vb.) tümünü kapsar.

Değerlendirme Programları: Çalışanların, yöneticiler tarafından, belirli testlere tabi tutulduğu programlardır. Yetenek, eğilim, meslek alanındaki merak, kişilik gibi özelliklerin belirlendiği testler bunların başlıcalarıdır. "Bu testler, personelin kendisi hakkında sahip olduğu bilgiye katkıda bulunmak için alternatif kariyer yollarının gerektirdiği sorumlulukla bireyin kendi kalitesini kendisinin değerlendirmesi için kullanılmaktadır" (Aytaç, 2005: 191).

2.5. Kariyer Planlamasının Araçları

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılmakta olan birçok araç bulunmaktadır. Bu araçların bir kısmı yalnızca kariyer planlaması sürecine ait araçlarken bir kısmı da insan kaynaklarını süreçlerinin de araçlarıdır. Söz konusu bu araçlar aşağıda tanımlanmıştır.

2.5.1. Kariyer Danışmanlıkları

Her birey belirlediği kariyer hedefine ulaşabilmek için geçilmesi gereken pozisyonları yani kısacası kariyer yollarını belirlemek zorundadır. Fakat özellikle günümüzde organizasyon yapıları büyüdüğünde işteki pozisyon sayıları ve bu pozisyon sayılarıyla paralel olarak kariyer yolları da çoğalmaktadır. Bireylerin çalıştıkları firmalardaki her bir pozisyonu bilme ve hakkında bilgi sahibi olma imkanları kısıtlı olduğundan; bireylerin mesleklerinde ilerleyebilme fırsatlarını araştırabilmesi amacıyla devreye kariyer danışmanlıkları girmektedir (Barutçugil, 2004: 50). Kariyer Danışmanlığı; *"kişilerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi vermektir''* (Çabuk, 2007: 36).

İşletme içi kariyer danışmanlıkları genellikle söz konusu işletmenin insan kaynakları departmanı tarafından verilir. Bunun sebebi insan kaynaklarının işletmedeki personel organizasyonunu gerçekleştiren, iş tanımı ve niteliklerini

organize etmekle görevli olan ve buna bağlı olarak da işletmedeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olan bir departmandır. Ayrıca insan kaynakları departmanının sorumlulukları içerisinde kariyer yönetimi uygulamaları da bulunmaktadır.

2.5.2. Kariyer Rehberleri

Kariyer rehberleri, bireylerin kariyer planlamada ihtiyaçları olan özellikleri geliştirirken, hangi kitapları okumaları gerektiğini, hangi kurslardan faydalanabileceklerini, geliştirmeleri gereken yeteneklerini hangi danışmanlarla daha doğru ilerleyeceklerini, bu alandaki olanaklarının neler olduğunun gösterilmesini gerçekleştiren bir yönlendirme faaliyetidir. Kariyer danışmanlığını destekleyici ayrı bir alandır, genelde insan kaynakları çalışanları kariyer rehberi olarak da faaliyet gösterirler. Birçok şirket bünyesinde var olan mentorların da kariyer rehberliği görevi üstlendiği söylenilebilir (Roward ve Peren, 2000: 139).

Kariyer rehberliği diğer bir deyişle, bireysel kariyer yönetiminin organizasyonel olarak şirket içinde yürütülmesi eylemidir diyebiliriz.

2.5.3. Eğitim Programları

Eğitim programlarının başka bir adı da gelişim programları olarak bilinir, bireylerin yetilerini arttırma amaçlı, bilgi ve becerilerinin doğru olarak yönlendirilmesini hedeflerler. Asıl olarak şirketlerdeki eğitim yönetimi konusun bir alt başlığıdır fakat kariyer araçları başlığında da bu konuya değinmek doğru olacaktır.

Eğitim programları, çalışanların oryantasyon ya da teknik becerilerini geliştirme sürecinde, şirket faaliyetleri esnasında ve şirket içi eğitimlerde de gerçekleştirilebilir. Bunun yanında eğitim programları kurum dışındaki eğitimler ile de desteklenebilmektedir. Eğitim programlarının içeriğinde seminerler, workshoplar, uygulamalı eğimler yer alabilir. Bu eğitimler bireylerin motivasyonuna ve kariyer planlarına doğrudan etki ve katkıda bulunurlar.

2.5.4. İş Rotasyonu

Çalışanların işlerine ait iş yükünün ve monotonluğun azaltması, iş doyumunun arttırılmasına yönelik uygulamalar rotasyon olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların periyodik aralıklarla işlerini değiştirmeleri olarak tanımlanabilir (Koç ve Topaloğlu, 2003: 133).

İş rotasyonu ise, çalışanların daha önceden belirlenen programa ve bu programdaki sürelere göre, mevcut işe ile ilgili farklı görevlere geçmesi ve bu görevleri sırasıyla yerine getirmesidir. İş rotasyonunun geliştirilmesindeki amaç, otomasyona bağlı monotonluğun azaltılmasıdır. Bununla birlikte yararlarının gözlemlenmesinin sonucunda yöneticileri geliştirilmesi için bir eğitim tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer yönetimi açısından önemi de bu uygulama şeklinde ortaya çıkmaktadır.

2.5.5. İş Zenginleştirme

Çalışanların yaptıkları işin sakıncalarını en aza indirmek yada ortadan kaldırmak amacı ile yaptıkları işi daha anlamlı göstermek amacı ile uygulanan faaliyetlerdir (Topaloğlu ve Koç, 2003: 133). Çalışanlara yaptıkları iş ve çalıştıkları alanda, planlama, yönetme, organize etme, denetleme gibi yetkileri sunan faaliyetlerin bütünüdür, bu durum çalışanların işleyiş sırasında sorumluluklarının ve aynı zamanda üretimdeki etkilerinin de artmasına sebep olmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında zenginlik çalışanlara daha fazla iş yüklemek değil, daha fazla sorumluluk ve yönetim bağımsızlığı sağlamaktır (Üreten, 1997: 429).

2.5.6. Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları, organizasyonda bir işten diğer bir işe ilerleyebilmek için gerekli yolların belirlenmesi için kullanılmaktadır. Başka bir deyişle tüm pozisyonları içinde barındıran ve pozisyonlar arası geçiş yollarının net olarak belirlenmiş olduğu bir şemadır. Söz konusu bu şemada hangi pozisyondan hangi pozisyona geçilebileceği ve bu pozisyon için gerekli olanlar bulunmaktadır.

Kariyer haritalarında;

- İş tanımı yani söz konusu pozisyonun görev ve sorumluluklarının neler olduğu,
- İşin niteliklerinin ne olduğu,
- Söz konusu pozisyona organizasyondaki başka hangi pozisyonlardan gelinebileceği,
- Mevcut pozisyondan hangi pozisyonlara geçilebileceği yer almaktadır.

Kariyer haritalarındaki pozisyonlar arası geçişlerin yalnızca dikeyliği söz konusu değildir. Aynı zamanda, aynı seviyedeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılabilmektedir. Pozisyonlara geçişler için izlenecek bu yollar da kariyer yolları olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer tanıma göre kariyer yolları, iş görenlerin yaptıkları işin analizi sonucunda belirlenmiş olan, geçiş yapabilecekleri işlerin sıralamasıdır. Kariyer yollarının geliştirilebilmesi için gerekli dört evre bulunmaktadır. Bunlar (Ünver, 2005: 40);

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

2.5.7. Kariyer Değerlendirme Merkezleri (Assessment Center)

Kariyer yönetimi uygulamalarına destek verebilmek amacıyla, iş görenlerin kendilerini değerlendirmelerine katkı sağlayan hem eğitim hem de danışmanlık hizmetleri veren kurum içindeki kuruluşlara kariyer merkezi adı verilmektedir (Barutçugil, 2004: 42). Başka bir deyişle kariyer merkezleri kariyer danışmanlıkları ve kariyer rehberliklerinin gelişmiş ve kurumsallaşmış halidir. Kariyer merkezlerinin sundukları hizmetler aşağıda verilmiştir (Çabuk, 2007: 37);

- Workshoplar oluşturmak,
- Yazılı materyaller oluşturarak kurslar düzenlemek,
- Kariyer yolları ve iş gereksinimleri konularında bilgi vermek,
- Beceri ve yeteneklere yönelik testler uygulamak,
- Hem işletme içinde hem de işletme dışında eğitim ve geliştirme programları yaratmak.

Yukarıda bahsedilen hizmetlerden kariyer atölyeleri yani workshopları, bireylerin diğer çalışanlardan bilgi alarak kendilerini teşhis ettikleri ve kariyerlerini geliştirebilmeleri için değerlendirdikleri çalışmalar olarak tanımlamak mümkündür. Yazılı kaynaklar da çalışanlara kariyerlerini planlama, kariyer hedeflerinin saptanması gibi konularda bilgiler verir. Bu yazılı kaynaklar başka bir deyişle alıştırma kitaplarla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgi alanlarını öğrenmeleri, fırsatların neler olduğunu saptamaları ve bunlara bağlı olarak da planlarını yapmalarını sağlamaları amaçlanır. Beceri ve yeteneklere yönelik testler, adından da anlaşılacağı üzere çalışanların belirli konularda yeteneklerinin ve bu yeteneklerin seviyelerinin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılır. Bireylerin işe alım süreçlerinde karşılaştıkları testler de bu araçlardan sayılabilmektedir (Keser, 2007: 3).

Seçme ve geliştirme olarak iki temel amaca hizmet eden değerlendirme merkezleri geçmişte de günümüzde de özellikle yönetsel personelin seçimi için önemli bir kariyer yönetimi ve planlaması arası olarak görülmektedir. Değerlendirme merkezleri sayesinde örgüt için en doğru adayın en uygun pozisyonda işe alımı, mevcut çalışanların doğru terfi ya da atamalarla uygun pozisyonlarda çalışmaları ve gelişime açık yönlerinin tespit edilmesi sağlanmaktadır (Bingöl, 2006: 262).

2.5.8. Koçluk

Koçluk bir hedef için, bir topluluğa dışarıdan destek sağlayarak topluluktaki kişilerin hedefe yönelmesini sağlayan bir tekniktir. Amaç kişilere hedefe ulaşmaları için gerekli bilgi ve yetiyi vermektir, süreç kişiler öğreninceye kadar devam eder. Koç, işletmelerdeki yöneticilerin bireysel gelişimlerine yardımcı olan, kurumun

dışından gelen danışmanlardır. Koç başka bir değişle şirket yöneticilerinin kariyer danışmanlarıdır diyebiliriz, koçlar yöneticilere, çalışanlarının kariyer planlarını belirlemeleri, onları motive etmeleri gibi konularda çeşitli organizasyon yardımlarında da bulunurlar. Türkiye'deki birçok yöneticinin aslında koçluk hizmetine yeteri kadar önem vermediği de açıkça görülmektedir (Barutçugil, 2004: 78).

2.5.9. Mentorluk

Bireylere kariyer danışmanlığı konusunda insan kaynakları departmanları ve koçluk faaliyetlerinin yanında deneyimli yöneticiler ya da akıl hocaları adı verilen mentorlar da kariyer danışmanlığı yağmaktadırlar. Mentorlar genellikle genç yönetici adaylarına, meslekte ilerleyebilmeleri için izlenmesi gereken yolların neler olduğu, hangi yeteneklerini geliştirmesi gerektiği gibi konularda yardımcı olurlar (Barutçugil, 2004: 50).

Mentor- öğrenci ilişkisi geniş bir zaman dilimine yayılan bir ilişkidir ve söz konusu öğrencinin tüm çalışma hayatında bu ilişkiyi esas alması gerekmektedir. "Mentorluk, hem yönetici adayı olarak yetiştirilmesi planlanan kişilere hem yeni başlayan çalışanlara, onların örgüte kazandırılmaları, örgütü tanıyıp bilgi edinmeleri için, hem de alt kademelerde çalışan yöneticilere aktif bir şekilde rehberlik yapmaktır." (Palankök, 2004: 14).

2.6. Kariyer Planlamanın Faydaları

Kariyer planlamasının bireylerin amaçları doğrultusunda çeşitli sonuçları vardır, bu sonuçlar bireylere beraberinde bazı faydalarda sağlamaktadır. Bunlar;

- Kariyer planlamanın en önemli faydalarının başında motivasyon gelmektedir, bireylerin hedeflerini kendilerinin belirlemesi ve her geçen gün hedeflerine yaklaştıklarının farkına varmaları motivasyonlarının artmasına sebep olacaktır.
- Çalışanların kendilerine sunulan eğitimlerden faydalanmaları, kendi eksik yönlerinin farkına vararak bu yönleri tamamlamaya çalışmaları, bireylerin performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir.
- Kariyer planlamanın bir diğer faydası da çalışanların verimini

arttırmasıdır. Çalışanların veriminin artmasında üst kademelere gelebilmesi için sunulan fırsatlar, hedefledikleri pozisyonlara geçebilme gelebilme fikri, sorumlulukların artması gibi etkenler rol oynamaktadır.

- Kariyer planlaması sayesinde yalnızca belirli çalışanların değil kurumdaki çalışanların hepsinin eğitim durumlarından, yeteneklerinden ve işle ilgili hedeflerinden üst yönetim bilgi sahibi olur.
- Çalışanların her birini kariyer hedeflerine yönelik çalışabilmesi için yönlendirir.

2.7. Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar

Kariyer kavramına ilişkin sorunları özel sorunlar ve kariyer dönemi sorunları olarak iki başlık altında incelemek mümkündür.

2.7.1. Özel Sorunlar

Bireylerin özel hayatlarına bağlı olarak ortaya çıkan sorunlardır. Bu sorunlar; cinsiyete bağlı sorunlar, çift kariyerlilik, ay ışığı sorunu ve çift kariyerli eşlerdir.

Cinsiyete Bağlı Sorunlar: Günümüze her ne kadar kadın çalışan sayısı oldukça fazla olsa da kadın çalışan sayısındaki bu artış kurum içerisinde bir sorun olmakta ve buna bağlı olarak da kurumlardaki erkek çalışan sayıları kadın çalışan sayılarına göre fazla olmaktadır. Kadınların kariyer hayatları boyunca karşılaştıkları en büyük problem cinsiyet faktörüne bağlı olarak örgüt yönetimine dahil edilmemeleridir. Ayrıca kadınlar için bir diğer sorun da aile içi sorumluluklarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Türker, 2006: 2).

Cinsiyete bağlı sorunlara verilebilecek en temel örnek "Cam Tavan Sendromu" dur. Cam tavan sendromu hayatın birçok alanında olduğu gibi iş hayatında da sorunlarla karşılaşma ihtimali daha yüksek olan kadınlar ile ilgili bir kavramdır. Kısaca tanımlamak gerekirse cam tavan; "Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir" (Örücü vd., 2007: 118). Burada kullanılan cam tavan kavramı ile bireylerin karşılaştıkları sorunların belirsizliği anlatılmak istenmektedir. Bir başka deyişle cam tavan sendromu örgütlerin yönetici pozisyonlarında görev alan

kadınların belirli bir mertebe geldikten sonra yükselmelerine engel olan tüm faktörlerin bileşimidir.

Çift Kariyerlilik: Kariyer planlamasında karşılaşılan sorunlardan biri de bireylerin iki kariyere aynı anda sahip olmalarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çift kariyerli olan birey, iki iş içinde belirli bir tecrübe ve beceriye sahip olması gibi gibi gereklilikler doğurduğundan bireyler tek bir kariyer yolunda uzmanlaşamayacak ve performansını iki kariyer yoluna da paylaştırması gerekecektir.

Çift Kariyerli Eşler: Kadınların çalışma hayatına daha çok girmeleri ve kendi kariyer yollarında ilerlediklerinde çift kariyerli eşler sorunu meydana gelmektedir. Çünkü her ikisinin de farklı hedeflere ve kariyer yollarına yönelmesi ve hayatlarında kariyerlerine öncelik vermeleri aile hayatlarını etkilemektedir (Özden, 2008: 309).

Ay Işığı Sorunu: Bu sorunun esas nedeni çalışanın enerjisini diğer işlere de harcamasıdır. Düzenli bir işe sahip çalışanın, tecrübesini arttırmak, gelir yetersizliği, ya da yeni beceriler kazanmak gibi amaçlarla haftada 12 saatten fazla çalışmasını ifade etmektedir. Bu durumda çalışan yeterli bir performansla çalışamamaktadır.

2.7.2. Kariyer Dönemi Sorunları

Bireyler yaşadıkları özel sorunlar dışında iş hayatlarında da kariyer aşamalarını gerçekleştirirken birtakım sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

Başlangıç Dönemi Sorunları: Bu dönem sorunlarının en belirgini kişilerin yaşadığı *"Gerçek/Kariyer Şoku' dur."* Çünkü bireyler işe başlarken hayal ettikleri iş ile başladıkları iş arasında farklılıklar olduğunu anladıklarında hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Bireyler işe giriş dönemlerinde mesleklerine yönelik hedefler belirlerler. Başlangıç döneminde kurumun çalışana sağladığı imkanların yetersizliği doğrultusunda da birtakım sorunlar meydana gelmektedir (Kırcı, 2007: 23).

Kariyer Ortası Sorunlar: Bu dönemde genel olarak bireylerin üretkenliklerinin azaldığı bir durgunluk dönemidir. Çalışanlar bu dönemde kendilerini mutsuz hissetmeye eğilimlidirler ve kendi kariyerleri için doğru kararlar alıp almadıklarını sorgularlar. Ayrıca genel olarak kariyer ortası dönemi kişilerin de

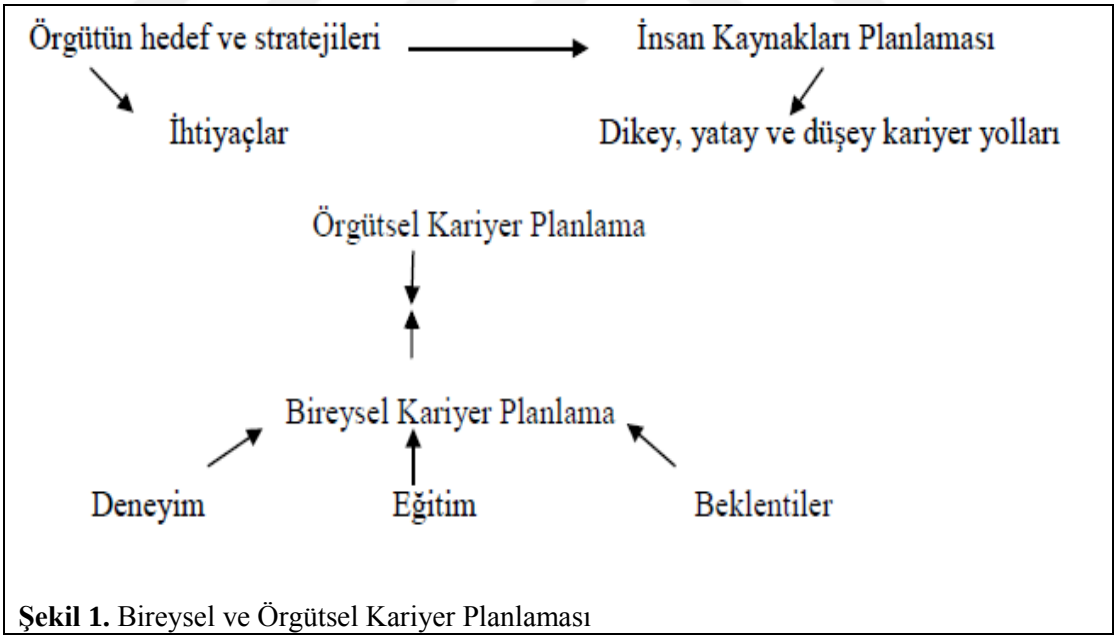
orta yaş dönemlerine denk geldiğinden çalışanların sağlık problemleri de artış göstermektedir ve işlerine duygularını da karıştırmaktadır. Bu dönemde eğer işletmeler uygun bir strateji uygulamazlarsa çalışanlar bu dönemden uzaklaşamamaktadırlar.

Kariyer Sonu Sorunları: Kariyer sonu dönem çalışanların performans ve verimliliklerinin azaldığını fark ettikleri dönemdir ve genellikle fazla stresli bir dönem olarak geçer. Bu sebeple insan kaynakları yöneticileri bu dönemin zor bir dönem olduğunun farkına varmalıdır. Yaşı ilerlemiş olan çalışanların bu dönemde algılama ve öğrenme yeteneklerine ilişkin sorunlar yaşanabileceğinden işletmelerin üst yönetimleri emeklilik dönemine gelen çalışanlar için gerekli önlemleri almalıdır. Gerekirse emeklilik programları düzenlemelidirler. Böylece söz konusu dönem hem çalışanlar hem işletme açısından daha sorunsuz geçecektir (Bingöl, 2006: 293).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL VE KURUMSAL KARİYER PLANLAMASI KAVRAMLARI VE ÖNEMİ

Kariyer planlamasının sürekli ve sistematik bir oldu olduğu bilinmektedir. Çünkü kariyer planlaması ile bireyler kuruma olan katkılarını arttırmak için kendilerini geliştirerek ve eğiterek kurumun sunduğu imkânlardan da yararlanarak kariyer hedeflerini oluşturmayı isterler. Öte yandan kurumlar da çalışanlarının bu beklentilerinden hareketle onların kendilerini bu şekilde geliştirmelerinin bir sonucu olarak yetişmiş, daha iyi hizmet veren çalışanlar ile verimlilik ve karının artmasını beklemektedir. Bu bölümde kariyer planlaması bireysel ve örgütsel kariyer planlaması olarak iki boyutta incelenmiştir.



Şekil 1. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlaması

Kaynak: (Yavuz, 2006: 48).

3.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlaması; "kişinin yaşamı boyunca çalışacağı iş ve pozisyonları, hedeflerin ve geleceğinin sorumluluğunu üstlenerek kendisinin planlamasıdır. İş görenin sahip olduğu yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da daha somut olarak yükselmenin planlaması" olarak tanımlanabilir (Ayan, 2011: 176).

Bireysel kariyer planlamasının üzerinde durduğu noktalar; öncelikli olarak bireyin kendini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunun, yapabileceklerinin ve yapmak istediklerinin farkına varması gerektiğidir. Bu bağlamda bireyin kariyerini planlarken yapması gereken; yeteneklerini, ilgi alanlarını ve yapmak istediklerini belirleyip iş hayatı boyunca kendini görmek istediği yere karar vermesidir. Bu bilgiler ışığında denilebilir ki bireysel kariyer planlaması kişilerin hayatları boyunca çalışacağı işi, yapacaklarını ve kendini görmek istediği yeri belirleme sürecidir ve söz konusu bu süreç bireyin kişiliği ile de uyumlu olmalıdır (Barutçugil, 2002: 78).

Günümüz çalışma ve yaşam şartlarında her birey gelecekte ne yapmak istediği ile ilgili net kararlara sahip olamamaktadır. Bu sebeple bireylerin gelecekleri ile ilgili doğru kararlar alabilmesi, eksik yönlerini belirleyerek gelişimini hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi, mesleki olarak kendine uygun pozisyonları tercih edebilmesi açısından bireysel kariyer planlaması oldukça önemlidir (Deniz vd., 2007: 109).

3.1.1. Bireysel Kariyer Planlamasının Amaçları

Bireysel kariyer planlaması ile bireylerin temel amacı hayatları boyunca karşılarına çıkan fırsatları değerlendirerek ister kurum içinde isterse de kurum dışında bir kariyer yolu seçmek suretiyle kariyer yollarını kullanmak ve hedeflerine ulaşmaktadır. Bunun dışındaki amaçları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çetiner, 2014: 22);

İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlayarak, çalışanların istek ve yeteneklerine en uygun olan pozisyon belirlenerek görevlendirilmesidir; bu amaç doğrultusunda yapılan hem kurumun hem de çalışanın

isteklerini ortak bir paydada birleştirilerek çalışanlara yüksek yaşam standardında ve huzurlu bir iş ortamında çalışması sağlanarak kurumun verimlilik ve karlılığının arttırılmasıdır.

Bireylerin yükselme ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için personel gelişimini sağlamak; bireyler için çalıştıkları pozisyonda yıllar boyunca yükselmeden çalışmak verimliliğini azaltan bir unsurdur ve yükselme isteği bireyler için bir ihtiyaç haline gelmektedir. Söz konusu durumda kurum da çalışan yeteneklerinden tam olarak yararlanamayacağından bu amaç oldukça önemlidir.

Yeni veya farklı bir alana yönelen personelin değerlendirilmesini sağlamak; iş hayatında gerçekleşen bazı durumlarda hem çalışan isteğiyle hem de örgütün isteğiyle olabilecek şekilde çalışanların farklı bir alanda çalıştırılması durumu söz konusu olabilmektedir. Bu durumun birey ve kurum açısından olumsuz sonuçlar doğurmaması için yapılması gereken kariyer yönetimi faaliyetlerinden faydalanılmasıdır (Çalık ve Eres, 2006: 18).

İş görenlerin tatmininin ve işe bağlılığının sağlanması; kurumda yer alan iş görenlerin işe bağlılık ve tatminlerinin sağlanmasında birçok önemli etken olduğu bilinmekle birlikte bunlardan ilk göze çarpanı yaşam standartlarına uygun bir ücret ödenmesidir. Hem kamuda hem de özel sektörde iş görenler için uygun ücret düzeyi, iş görenin kuruma olan bağlılığını ve verimliliğini arttırmaktadır.

Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak; kurumda yer alan iş görenlerin gelişimleri için gerekli olan eğitim imkânlarından faydalanması ve gelişim sürecinde olan ihtiyaçlarının belirlenip karşılanması birey-kurum ilişkisi açısından oldukça önemli bir konu olduğundan, kurum ile birey arasında sürekliliği olan bir etkileşimin kurulması gerekmektedir (Akat ve Budak, 1994: 76).

İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanmasıyla iş performansının yükselmesini sağlamak.

3.1.2. Bireysel Kariyer Planlamasının Aşamaları

Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendini değerlendirmesiyle başlayan ve fırsatları görerek amaçları ortaya koyması ile devam eden bir süreç olduğu bilinmektedir. Bireylerin kariyer planlamasının aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Göksel, 2012: 56);

Kendini Tanıma ve Değerlendirme; Bireysel kariyer planlamasının başlangıç aşaması olan bu aşamada bireyler kendilerine *"Ben ne çeşit bir insanım? Yeteneklerim neler?, Ne yapmayı istiyorum?, Güçlü yönlerim ve beni kısıtlayan şeyler neler?, Daha iyi bir mevkie nasıl gelebilirim?"* gibi sorular yönelterek hayata karşı bakış açıları ve iş hayatlarına yönelik değerleri belirlemelidir. İş hayatına yönelik olarak söz konusu olan bu değerlerden bazıları dolgun ücret, iş güvenliği, huzurlu bir çalışma ortamı vb. durumlardır. Bunun dışında bireylerin kendilerini tanırken etkili olan değerler ise; aile güvenliği, saygı, sevgi, eşitlik gibi bireylerin hayata bakışlarını yansıtan değerlerdir.

Fırsatları Tanıma; Bu aşamada bireyler, yetenek ve becerilerine uygun kurum içi veya kurum dışındaki fırsatları gözlemlemektedirler. Bir önceki aşamada belirlenen değerler bu aşamada oldukça önemlidir. Bireyler kurum dışındaki fırsatları yakın çevresinden, iş ilanı yayını yapan internet sitelerinden gözlemlerken; kurum içi fırsatları ise çalışanı olduğu işletmeyi tanıtıcı el kitaplarından, kurumda yer alan pozisyonların gerekliliklerinden yararlanmaktadır.

Hedefleri Belirleme; Kendini değerlendiren ve mevcut fırsatları gözlemleyen birey bu bilgiler doğrultusunda yeteneklerine uygun bir şekilde hedeflerini belirler. Söz konusu bu hedefler hem kısa vadeli hem de uzun vadeli olmalıdır. Bununla birlikte zaman içerisinde hem bireylerin tercihlerinde hem de kurumlarda değişimler yaşanabileceğinden, bireyler yeniden kariyer fırsatlarını gözlemlemeye yönelebilir (Aytaç, 2005: 39).

Planları Hazırlama; Bireysel kariyer planlamasının son aşaması olan planlama aşamasında bireyler bu aşamaya kadar gerçekleştirdiklerinin tümünü hayata geçirmektedir. Kurum içinde ya da dışında bireylerin kariyerine etki edebilecek hem olumlu hem de olumsuz etkenler olabileceğinden, bu aşamada

bireylerin hazırlayacakları bu planların, kendilerine ait yetenek ve deneyimlerin kariyerlerini ne şekilde etkileyeceğini gösterir nitelikte olması gerekmektedir.

3.1.3. Bireysel Kariyer Planlamasında Etkili Olan Faktörler

Günümüz şartlarında özellikle yetenekli bireylerin kariyer anlamında birçok alternatifi bulunmaktadır. Herhangi bir mesleğin yetenek yönünden zengin bireyler tarafından tercih edilen bir meslek olabilmesi için diğer mesleklerle rekabet halinde olmalı ve onlara göre daha cazip olmalıdır. Bu bilgiler ışığında bireylerin kariyer seçimlerini ve planlarını etkileyen faktörleri demografik özellikler, kişisel özellik ve yetenekler, çevresel faktörler, aile ve arkadaş çevresi, yasal ve politik faktörler, sosyoekonomik ve kültürel faktörler olarak beş grupta incelemek mümkündür. Bu faktörlere ait detaylı bilgi ise aşağıdaki gibidir (Aytaç, 2005: 42-43);

- ***Demografik Özellikler;*** Bireylerin kişisel özellikleri, yetenekleri, yaşları ve cinsiyetleri gibi demografik özellikleri kariyer planlarında oldukça etkili bir role sahiptir.

Bireyler ilkokul çağından itibaren kariyerine yönelik planları yapmakta ve ileride ne olacağı konusunda fikirler üretmektedir. Bununla birlikte hemen hemen her yaşta bu fikirlerinde değişimler meydana gelmektedir. Başlangıçta daha duygusal ve hayali olan bu kariyer planları bireylerin yaşı ilerledikçe daha gerçekçi bir hal almaktadır. Yetişkinlik döneminde ise birey kurum içerisinde bir yer elde etmiş ve kendini geliştirmeye başlamış olmaktadır. Yine bu dönemde bireyler işlerinden memnun olmadıkları takdirde işten ayrılma ve yeni bir kariyer planı oluşturma yoluna da gitmektedirler. Daha ileri bir dönem olan yaşlılık döneminde ise genel olarak bireyler emeklilik dönemini yaşamaktadır.

Cinsiyet açısından incelendiğinde kadın ve erkeğin toplum içinde sorumluluk ve rollerinin farklılıklarına bağlı olarak kariyer planlarında da farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan en bilineni cinsiyetlerine bağlı olarak çalıştıkları kurumda yükselme imkânlarının sınırlı olmasıdır. Bir diğeri ise erkek çalışanlara daha fazla ücret ödenirken kadın çalışanların iş yükünün daha fazla olmasıdır.

Yaş ve cinsiyet gibi kişilik özellikleri ve yetenekleri de bireylerin kariyer planlamalarında oldukça etkilidir. Çünkü bireylerin kendi isteklerine, yeteneklerine uygun olan mesleklerde çalışmaları kariyerlerinde yükselme, kendilerini geliştirme isteklerini de tetiklemektedir.

Çevresel Faktörler; Bireylerin kariyer planlamalarına etki eden faktörlerden bir diğeri de çevresel faktörler yani yaşadığı toplumdur. Bu noktada etkiler aileden başlamakta, arkadaş çevresi, yasal ve politik ortam, kültürel ve sosyoekonomik faktörler ile şekillenmektedir.

3.2. Kurumsal (Örgütsel) Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması her ne kadar genellikle bireysel olarak ele alınsa da, bireyler herhangi bir teşvik ya da yönlendirme olmadan kendi kariyer planlarını hazırladıklarında genellikle ilerleme kaydedememektedirler. Bununla birlikte bireylerin kariyer alanındaki beklentileri örgüt tarafından fark edilmemesi de bireylerin kurumdan ayrılmalarına sebep olabilmektedir. Kısacası denilebilir ki kariyer planlamasının sorumluluğu birey üzerinde gibi gözükse de örgütler de bireylerin kariyer beklentilerini dikkate alarak onları desteklemelidir (Aytaç, 2005: 198).

Bingöl' e göre örgütsel kariyer planlama; "Örgütün, çalışanlara kendilerini geliştirmede veya kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği sürekli bir süreçtir." (Bingöl, 2006: 286). Söz konusu bu süreçte örgütler çalışanlarının hedeflerini gerçekleştirmelerine destek olurken aynı zamanda da örgüte olan katkılarının artmasına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için de çalışanlarına kendilerini geliştirme imkânı sunmaları gerekmektedir.

Bir başka tanıma göre ise örgütsel kariyer planlaması; "yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması, örgütsel kariyer yollarını ve faaliyetlerini oluşturması sürecidir." (Çalık ve Eres, 2006: 95).

Örgütsel kariyer yönetimi kavramına ilişkin bazı görüşler örgütlerin bireysel kariyer planlamasına katılmalarının sonucunda etik sorunların ortaya çıkacağını savunmaktadır. Örnek vermek gerekirse geçmiş yıllarda örgütler çalışanlarına yaşam boyu iş güvencesi sunarken günümüzde bu anlayış ortadan kalkmıştır. Bu durumda yaşam boyu iş güvencesinin olmadığı bir örgüt yapısında bireyler kariyer planlarında gerçekçi olmayan beklentiler içerisine girebilmektedirler. Bir diğer açıdan

bakıldığında, söz konusu çalışanın kendi kariyerine yönelik yapabileceği en iyi davranışın örgütten ayrılmak olduğu durumlarda ve eğer söz konusu çalışan örgüte gerekli ise insan kaynakları personelinin kendine kariyeri ile ilgili doğru bilgi vereceğinden de şüphe etmektedir. Buradan hareketle, her ne kadar örgütsel kariyer planlaması önemli olsa da bireylerin kendi kariyer planlarını kendilerinin yapmaları ve uygulamaya koymak zorunda olduklarını söylemek mümkündür (Çetiner, 2014: 19-20).

Kariyer yönetimi ve planlamasının temel amacı "bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır. Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlara iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimliliğin artmasının sağlanmasıdır." (Erdoğmuş, 2003: 16). Kariyer yönetimi ve planlaması amaçlarını genel amaçlar ve özel amaçlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bu amaçlar aşağıdaki gibidir (Gültekin, 2010: 41-42);

Genel amaçlar; "

- *Yönetim başarısını tatmin etmek için, organizasyon ihtiyaçlarını temin etmek,*
- *Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek,*
- *Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek."*

Özel amaçlar ise (Eryiğit, 2000: 8); *"*

- *Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde gereksinim duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek,*
- *Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak,*
- *Kariyerlerinde durgunluk dönemi geçiren personeli yeniden canlandırmak,*
- *Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak,*

➢ *Yukarıdaki amaçlara dayanarak gerek örgüt gerekse bireyler için karşılıklı yararlar sağlamak."*

3.2.1. Örgütsel Kariyer Planlamasının Aşamaları

Örgütsel kariyer planlama da bireysel kariyer planlamada olduğu gibi birtakım aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Göksel, 2012: 22);

Pozisyon Tanımlama; Pozisyon tanımlama örgütsel kariyer planlamanın ilk aşamasıdır. Bu aşamada organizasyon şemasında yer alan tüm pozisyon ve özellikleri tanımlanmaktadır. Bu sayede örgütte yer alan kariyer yolları belirlenmekte; mevcut kariyer yollarının üzerindeki tüm pozisyon ve görevlerin gereklilikleri açık ve net bir biçimde ortaya konmaktadır.

Kurumsal Değerlendirme; Kurumsal değerlendirme aşamasında örgütte yer alacak bireyler gözden geçirilmektedir.

Personeli Belirleme; Bu aşamada üst düzey yöneticiler örgüt içerisinde potansiyel kariyer geliştirme talebi olan personelleri tespit etmektedir. Böylece hem mevcut personelin kariyer planlaması ve kariyer gelişimine olan eğiliminin ne olduğu belirlenir hem de tüm bunlara uygun kariyer geliştirme kanalları açık tutulur.

Bireysel Kariyer Planlamanın Geliştirilmesi ve Uygulanması; Bu aşamada insan kaynakları departmanı, önceki aşamalarda yapılanlara paralel bir biçimde, çalışanların ilgi da yapılanlara paralel bir biçimde, çalışanların ilgi da yapılanlara paralel bir biçimde, çalışanların ilgi da yapılanlara paralel bir biçimde, çalışanların ilgi da yapılanlara paralel bir biçimde, çalışanların ilgi da yapılanlara paralel bir biçimde, çalışanların yeteneklerine ve ilgilerine uygun işlerin belirlenmesinde, ilgili kariyer yollarının belirlenmesinde destek olmaktadır.

Geri Bildirim; Örgütsel kariyer planlama sürecinin son aşaması geri bildirimdir. Bu aşamada önemli olan kariyer planlama sürecine dahil olsun olmasın tüm çalışanlara örgütte değerli olduklarını hissettirmek, gelecekte oluşabilecek boş pozisyonlar için ise yeniden değerlendirmelerin olabileceğinin açık bir biçimde belirtilmesidir.

Örgütsel kariyer planlama sürecinde kullanılan teknikler ise önceki bölümlerde detaylı olarak anlatılan; *kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, koçluk, iş rotasyonu, kariyer atölyeleri ve eğitim geliştirme programlarıdır* (Özden, 2008: 259).

3.3. Kariyer Planlamasının Bireyler ve Kurumlar Açısından Önemi

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi bireysel kariyer planlaması kişilerin hedeflerine ulaşmada yapması gerekenlerin neler olduğunu gösteren bir süreçtir. Ne istediğini bilen, geleceğe yönelik aldığı kararlardan emin, kendini tanıyan bireylere, bireysel kariyer planlaması eksik yönlerini güçlendirebilmek adına destek sağlamaktadır.

Günümüzde organizasyonların hızla değişim ve gelişime uğraması, yönetici ve insan kaynakları departmanlarını çalışanların geliştirilmesi ve onları uygun pozisyonlara yerleştirilmesini konularında yoğunlaşmaya itmektedir. Çünkü personel yönetiminin görevi "İnsan kaynaklarından yararlanma, insan gücünü motive etme, yönetme, koruma ve planlama sistemlerinin gerçekleştirilebilmesi için en önemli faktörlerinden biri olan insan unsurunu ele alarak daha çok geleceğe yönelik planlara ağırlık vermektir." (Sansarcı, 2011: 12). Bu da ancak etkin bir kariyer yönetimi ve planlamasıyla mümkün olabilmektedir. Kariyer politikalarını etkin bir biçimde uygulamayı başaran kurumlar kısa vadede içerisinde hem yönetim hem üretim hem de planlama programlarında diğer şirketlere göre daha başarılı olabileceklerdir. Uzun vadede de gerekli kadro değişikliğinin yapılmasına katkıda bulunup çalışanların ihtiyaçları ile örgütte ilgili pozisyonlara uygunluklarını ortak bir noktada birleştirebilmektedir. Her iki açıdan da ele alındığında kariyer planlaması ve kariyer yönetimi örgütler açısından oldukça önemlidir.

Kariyer planlaması bireyler açısından ele alındığında da en az örgütler için olduğu kadar önem taşımaktadır. Bireyler örgüte dahil oldukları andan itibaren kariyer planlarını gerçekleştirebilmeleri, hedeflerine ulaşabilmeleri iş tatmininin yanı sıra psikolojik anlamda da olumlu etkileyecek ve verimliliklerini yükseltecektir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken çalışanların bireysel kariyer planları ile örgütlerin kariyer planlamalarının uyum içerisinde olmasıdır. Çünkü başarılı ve etkin bir kariyer planlamasında bireye de örgüte de eşit sorumluluk düşmektedir.

Bu noktada bireyler yeteneklerini tanımalı istek ve hedeflerini bilmeli, danışmanlık gibi desteklerle kendi kariyer planlarını gerçekleştirebilmek, kariyer yollarını belirleyebilmek için gerekli olan eğitimleri ve gelişim programlarını saptamalıdır. Öte yandan kurum ise kendi ihtiyaçlarını ve bunlara yönelik imkânlarını belirlemeli ve çalışanlarına gerekli kariyer bilgisi ile eğitimleri sağlamalıdır. Bunlar gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken nokta kurumdan ayrılacak ya da emekli olacak personellerin çalıştıkları pozisyonların hakkında gerekli bilgilerin de çalışanlara sunulmasıdır.

Kariyer planlamasının bireyler ve kurumlar (örgütler) açısından bu denli önemli olması, onlara sağladığı faydalar ve olumlu etkilerdir. Bu fayda ve etkileri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;

Bireysel fayda ve etkiler;

- Bireylere örgüt içerisinde terfi imkânı sağladığından personelin gelişimine katkıda bulunur.
- Bireylerin bireysel kariyer planlamasına yönelik ilgilerin artmasıyla örgüte bağlılıkları da artacağından personel devir hızının düşmesi,
- Farklı backgroundlara sahip farklı eğitimler almış bireylere destek olduğundan kişisel gelişimlerini arttırır.
- Personelin yeteneklerinden, fiziksel, zihinsel ve sosyal kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmalarını sağlar.
- Personelin saygınlık, prestij, tanınma gibi ihtiyaçlarını karşılayalar iş tatminini arttırır.

Örgütsel fayda ve etkiler;

- Tüm kademe ve pozisyonlardaki personellerin örgütün amaçlarına uyum sağlamasına katkıda bulunur,
- Personel yapısını istenilen niteliğe getirir.

- Örgüt ve çalışan arasında pozitif bir duygusal bağ oluşturur ve bu sayede örgüte bağlılık sağlar (Aydın, 2010: 24-25).

- Personelin insan kaynakları planlarında önceden tanımlanan yeni iş pozisyonlarına personelin hazırlanmasını sağlar.

- Çok uluslu şirketler gibi global yapıya sahip örgütler personellerinin farklı ülkelere atamalarını sağlayabilir.

- Personelin örgütten beklentileri belirlenerek kendilerini geliştirme imkânı tanıyarak mesleki formasyonları çeşitlendirilir.

- Personelin kariyerine önem vermesi sağlandığından sadakati ve örgüte bağlılığı arttırır.

- İyi tasarlanmış ve uygulamaya konulmuş bir performans sistemi kariyer planlamasının bir gerekliliği olduğundan mevcut olan işlerden yola çıkılarak gelecek planlarının yapılmasını kolaylaştırır.

3.4. Kariyer Planlaması ve Örgütsel Bağlılık

Örgütlerde verimliliğe etki eden en önemli faktörün çalışanlar olduğunun anlaşılmasıyla birlikte çalışan motivasyonuna ve onların örgüte bağlılığının arttırılmasına yönelik çalışmalar da önem kazanmıştır. Çalışan motivasyonu ve bağlılığının sağlanmasına yönelik en popülere yaklaşım ve uygulamalardan biri de kariyer planlaması ve kariyer yönetimidir.

Günümüzde bireyler iş hayatına atıldıklarında ücretin ve sosyal imkanların yanında kendi kariyer gelişimlerine katkı sağlayacak bir iş ortamı ve pozisyon istemektedirler.

Örgütsel bağlılık kavramı ise bireylerin çalıştıkları örgütlere karşı hissettikleri bağın gücünü ifade ettiğinden çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması en az ürün ya da hizmet üretimi kadar önemlidir

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL ve KURUMSAL KARİYER PLANLAMASI KAVRAMLARI ve ÖNEMİNE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli olarak tarama modellerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemek üzere uygulanmaktadır. Bu çalışmada da bir kamu kurumundaki bireysel ve örgütsel kariyer planlamasının yönetici ve çalışanlar üzerindeki iş motivasyonuna etkisi irdelenmektedir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Çalışmada, bir kamu kurumunda örgütsel ve bireysel kariyer planlamasının gerçekleştirilmesine yönelik çalışanların ve yöneticilerin değerlendirmeleri alınarak oluşturulacak kariyer planlamasının birey ve örgüt açısından öneminin araştırılması amaçlanmaktadır.

Ülkemizdeki kamu kurumlarında yaygın olarak gözlemlenen verimsiz işleyiş özelleştirmelerin önünü açmıştır. Bunun sebebi olarak yeterince önem verilmeyen kariyer planlaması görülmektedir. Bu çalışma ile daha önce çeşitli kamu kurumlarında gerçekleştirilmiş ancak az sayıda olan çalışmalara yeni bilgiler ekleneceği öngörülmektedir.

H_1: Kariyer planlama ölçeği cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_2: Kariyer planlama ölçeği yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_3: Kariyer planlama ölçeği medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_4: Kariyer planlama ölçeği eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_5: Kariyer planlama ölçeği kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_6: Kariyer planlama ölçeği unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_7: İş motivasyonu ölçeği cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_8: İş motivasyonu ölçeği yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_9 : İş motivasyonu ölçeği medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{10}: İş motivasyonu ölçeği eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{11}: İş motivasyonu ölçeği kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{12}: İş motivasyonu ölçeği boyutları unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{13}: Kariyer planlama ölçeği iş motivasyonu düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, kariyer planlamasının gerek örgüt gerekse birey açısından son derece büyük bir önem taşıması sebebiyle yapılmıştır. Bir kamu kurumu ele alınarak toplanan verilerle, bireylerin ve kurumların kariyer planlama süreçlerinin nasıl ve ne aşamada olduğunun anlaşılması ve bu sürece dahil olan bireylerin ve kurumların kariyer planlamasına dair görüşlerinin değerlendirilmesi, ayrıca kariyer planlamasının çalışanların iş motivasyonunu nasıl etkilediğinin tespiti araştırmayı değerli kılmaktadır. Kariyer planlamasına dair çalışanların kamu kurumundan beklentileri ele alınarak kamu kurumlarının bu beklentileri ne derecede karşılayabildiği de değerlendirilecektir. Bununla ilgili hem çalışanların hem de yöneticilerin görüşlerinin alınması önemlidir. Bu sayede sağlanan kariyer planlamasının çalışanları ne düzeyde memnun ettiği tespit edilebilecek ve sonuçlarının iş motivasyonuna etkileri kolaylıkla görülebilecektir.

4.4. Örneklem

Araştırmanın örneklemini bir kamu kurumunda çalışan toplam 60 kişi oluşturmaktadır. Toplam katılımcıların 25i (%41.7) erkek ve 35i (%58.3) ise kadındır. 20-30 yaş aralığında olan katılımcı sayısı 17 (%28), 31-41 yaş aralığında olan katılımcı sayısı 15 (%25), 42 yaş ve üzeri olan katılımcıların sayısı ise 28dir (%46. 7). Evli katılımcı sayısı 39 (%65), bekar katılımcı sayısı ise 21dir (%35). Önlisans eğitim düzeyinde olan katılımcı sayısı 7 (%11.7), lisans eğitim düzeyinde olan katılımcı sayısı 47 (%78.3) ve yüksek lisans eğitim düzeyinde olan katılımcı sayısı ise 6dır (%10). Hali hazırda bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan katılımcı sayısı 18 (%30), 6-10 yıl arasında olan katılımcı sayısı 5 (%8.3), 11-15 yıl arasında olan katılımcı sayısı 5 (%8.3), 16 yıl ve üzeri olan katılımı sayısı ise 31dir (%51.7). Katılımcılardan biri çalışma süresini belirtmemiştir. Katılımcılar arasında memur unvanı taşıyan sayısı 45 (%71) iken, müdür ve/veya müdür yardımcısı unvanı taşıyan sayısı ise 15tir (%25).

4.5. Ölçme Araçları

Yapılan çalışmada, 19 soru içeren *Kariyer Planlama Ölçeği* kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Şahin (2007) tarafından Serpil Aytaç' ın "Çalışma Yaşamında Kariyer" adlı kitabından yararlanılarak hazırlanmıştır. Şahin' in uzman görüşleri alarak geçerliliğini analiz etmesi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.711 bulunmuştur. Çalışmada yer alan bir diğer ölçek ise *İş Motivasyonu Ölçeği'* dir. Bu ölçek ise Semerci (2005) tarafından geliştirilmiş olup bireyleri çalışmaya iten, diğer bir deyişle motive eden faktörleri ölçmeyi amaçlayan 17 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin Cronbach' s Alpha değeri ise 0.75' tir.

Her iki ölçek de likert tipi 5 düzeyli hazırlanmış ölçeklerdir. Ankette yer alan her iki ölçek için her bir puanlama düzeyi sırasıyla ve aynıyla aşağıdaki gibidir:

''kesinlikle katılmıyorum=1, katılmıyorum=2, kararsızım=3, katılıyorum=4 ve kesinlikle katılıyorum=5''.

4.7. Uygulama

Çalışma katılımcıların çalıştıkları kamu kurumu iş yerleri ziyaret edilerek bir anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara araştırmanın kariyer

planlamasının birey ve kurum açısından önemi üzerine yapılan bir çalışma olduğuna dair bilgi verilmiş ve her bir bölümde neye dair puanlama yapacakları anlatılmıştır. Çalışmada verilen yönerge ayniyle aşağıdaki gibidir:

‘’Bu anket çalışması Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırlanan “Kariyer Planlamasının Birey ve Kurum Açısından Önemi” adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Toplamda 3 bölümden oluşan tez çalışmasının ilk bölümünde demografik bilgilerinizi, ikinci bölümde kariyer planlamasında ilişkin mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği, üçüncü bölümde ise sizi çalışmaya motive eden faktörleri dikkatlice işaretlemeniz beklenmektedir’’.

Demografik bilgilerin istendiği ilk bölüm, ‘cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, bulunduğu kurumda çalışma süresi ve görev unvanı’’ bilgilerini içermektedir. İkinci kısımda yer alan *Kariyer Planlama Ölçeği* hem bireysel düzeyde hem de kurumsal düzeyde, örneğin, ‘*’1-Mesleğimi seçerken kariyer planı yaptım; 9-Kurumumuzda çalışanların mesleki ve kişisel gelişimi için yeterli olanaklar vardır*’’ gibi sorular içermektedir. İş motivasyon ölçeğinde ise katılımcılardan beklentilerini yansıtmaları beklenmiştir. Söz konusu uygulamaya ilişkin anket sorular EK-1’ de verilmiştir.

4.8. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Kariyer planlama ölçeği puanlarının cinsiyete, medeni duruma ve unvana göre farklılık gösterip göstermediği karşılaştırılırken bağımsız değişkenler t testi, yaşa, eğitim seviyesine ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği karşılaştırılırken tek yönlü faktör analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Aynı şekilde iş motivasyonu ölçeği puanlarının cinsiyete, medeni duruma ve unvana göre farklılık gösterip göstermediği karşılaştırılırken de bağımsız değişkenler t testi, yaşa, eğitim seviyesine ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği karşılaştırılırken de tek yönlü faktör analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Kariyer planlama ölçeği puanları ile iş motivasyonu ölçeği puanları arasındaki ilişkinin varlığı araştırılırken ise Pearson korelasyon testi uygulanmıştır.

Katılımcıların kariyer planlama ölçeği puanlarından yola çıkarak iş motivasyonu ölçeği puanlarının yordanıp yordanamayacağını belirlemek için **basit doğrusal regresyon analizi** uygulanmıştır. İstatistiksel analizler **SPSS Statistics 17.0** programı ile yapılmıştır

4.3. Bulgular

Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Bağımsız Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılık Gösteriyor mu?

Kariyer planlama ölçeği puanları ortalamalarının cinsiyete göre değişip değişmediği bağımsız örneklemler t testi ile incelenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre

Cinsiyet	N	X	sd	t	P
Kadın	35	3.17	.51	.45	.97
Erkek	25	3.23	.48		

Buna göre erkeklerin kariyer planlama ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.23, SS=0.48) ile kadınların kariyer planlama ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.17, SS=0.51) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir, t (58) = 0.452, p = 0.97. Ancak erkeklerin kariyer geliştirme istekleri kadınlara oranla daha yüksek bir seyir göstermektedir.

Kariyer planlama ölçeği puanları ortalamalarının yaşa göre değişip değişmediği tek yönlü faktör analizi (ANOVA) ile incelenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Yaşa Göre

Yaş	N	X	Sd	F	P
20-30	17	3.21	.45		
31-41	15	3.26	.57	.228	.79
42 ve üzeri	28	3.15	.49		

Bu sonuçlara göre kariyer planlama ölçeği puanlarının çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur $F(2,59) = 0.228$, $p > 0.05$. Ancak 42 ve üzeri yaş grubunun kariyer geliştirme oranında diğer yaş gruplarına göre düşüklük gözlenmektedir.

Kariyer planlama ölçeği puanları ortalamalarının medeni duruma göre değişip değişmediği bağımsız örneklemler t testi ile incelenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Medeni Duruma

Medeni hal	N	X	S	sd	t	P
Evli	39	3.26	38	.46	1.48	.45
Bekar	21	3.07	20	.54		

Buna göre evlilerin kariyer planlama ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.26, SS=0.46) ile bekârların kariyer planlama ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.07, SS=0.54) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir (t(58) =1.485, p = 0.45). Ancak evli olan grubun ekonomik geçim sıkıntıları nedeniyle bekarlara oranla kariyer gelişimine daha fazla önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Kariyer planlama ölçeği puanları ortalamalarının eğitim seviyesine göre değişip değişmediği tek yönlü faktör analizi (ANOVA) ile incelenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Eğitim Seviyesine Göre

Eğitim düz.	N	X	sd	F	p
Önlisans	7	3	.32		

Lisans	47	3.14	.47	8.00	.00
Yüks. lisans	6	3.86	.25		

Bu sonuçlara göre çalışanların kariyer planlama ölçeği puanları eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. $F(2,59) = 8.007$, $p < 0.05$. Puanların arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarına göre; yüksek lisans seviyesinde eğitim görmüş kişilerin kariyer planlama ölçeği puanları (X = 3.86, SS = 0.25), ön lisans (X = 3, SS = 0.32) ve lisans (X = 3.14, SS = 0.47) seviyesinde eğitim görmüş kişilerin kariyer planlama ölçeği puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir. Ancak eğitim seviyesi yüksek lisans düzeyinde olan çalışanların kariyer planlamasına daha fazla önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Çalışanların kariyer planlama ölçeği puanları ortalamalarının bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre değişip değişmediği tek yönlü faktör analizi (ANOVA) ile incelenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma sü.	**N**	**X**	**sd**	**F**	**P**
1-5 yıl	18	3.17	.47		
6-10 yıl	5	3.21	.72	1.036	.4
11-15 yıl	5	3.57	.39		
16 yıl ve üz.	31	3.17	.48	1.036	4

Bu sonuçlara göre kariyer planlama ölçeği puanlarının çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur, $F(4,59) = 1.036$, $p > 0.05$. Ancak 11-15 yıl arasında çalışma süresi gösteren katılımcıların kariyer planlamasına daha çok önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Kariyer planlama ölçeği puanları ortalamalarının unvana göre değişip değişmediği bağımsız örneklemler t testi ile incelenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları Ortalamalarının Unvana Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi Sonuçları

Unvan	N	X	S	sd	t	p
Memur	45	3.15	44	.49	1.081	.92
Yönetici	15	3.31	14			

Buna göre memur unvanlı çalışanların kariyer planlama ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.15, SS=0.49) ile müdür veya müdür yardımcısı unvanlı çalışanların kariyer planlama ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.31, SS=0.49) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir, t(58) = 1.081, p = 0.92.

İş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının cinsiyete göre değişip değişmediği bağımsız örneklemler t testi ile incelenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	35	3.87	34	.95	.98	.76
Erkek	25	3.64	24	.88		

Buna göre erkeklerin iş motivasyonu ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.64, SS=0.88) ile kadınların iş motivasyonu ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.87, SS=0.95) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir, t(58) = 0.982, p = 0.76.

İş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının yaşa göre değişip değişmediği tek yönlü faktör analizi (ANOVA) ile incelenmiştir (Tablo 8).

Tablo 8. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Yaşa Göre

Yaş	N	X	Sd	F	p
20-30	17	3.59	.97		
31-41	15	3.71	.92	.763	.47
42 ve üzeri	28	3.93	.90		

Bu sonuçlara göre iş motivasyonu ölçeği puanlarının çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur, $F(2,59) = 0.763$, $p > 0.05$.

Çalışanların iş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının medeni duruma göre değişip değişmediği bağımsız örneklemler t testi ile incelenmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Medeni Duruma Etkisi

Medeni hal	N	X	s	sd	t	p
Evli	39	3.91	38	.95	1.48	.56
Bekar	21	3.54	20	.84		

Buna göre evlilerin iş motivasyonu ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.91, SS=0.95) ile bekârların iş motivasyonu ölçeği puanlarının ortalaması (X=3.54, SS=0.84) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir, t(58) =1.480, p = 0.56.

İş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının eğitim seviyesine göre değişip değişmediği tek yönlü faktör analizi (ANOVA) ile incelenmiştir (Tablo 10).

Tablo 10. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Sonuçları

Eğitim düz.	N	X	Sd	F	p
Önlisans	7	3.09	.58		
Lisans	47	3.83	.97	2.663	.08
Yüks. lisans	6	4.15	.41		

Bu sonuçlara göre iş motivasyonu ölçeği puanlarının çalışanların eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur, $F(2,59) = 2.663$, $p > 0.05$. Ancak eğitim seviyesi yüksek lisans düzeyinde olan çalışanların kariyer planlamasına daha fazla önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Çalışanların iş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre değişip değişmediği tek yönlü faktör analizi (ANOVA) ile incelenmiştir (Tablo 11).

Tablo 11. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma sü.	N	X	sd	F	p
1-5 yıl	18	3.49	1.03		
6-10 yıl	5	4.28	.66	1.231	.308
11-15 yıl	5	4.1	.73		
16 yıl ve üz.	31	3.84	.9		

Bu sonuçlara göre iş motivasyonu ölçeği puanlarının çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur, $F(4,59) = 1.231$, $p > 0.05$.

Çalışanların iş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının unvana göre değişip değişmediği bağımsız örneklemler t testi ile incelenmiştir (Tablo 12).

Tablo 12. İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Ortalamalarının Unvana Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi Sonuçları

Unvan	N	X	s	sd	T	p
Memur	45	3.80	44	1.01	.25	.00
Yönetici	15	3.73	14	.59		

Buna göre memur unvanlı çalışanların iş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının (X=3,80, SS=1.01), müdür veya müdür yardımcısı unvanlı çalışanların puanları ortalamalarından (X=3.73, SS=0.59) anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür, $t(58)=0.255$, $p<0.05$.

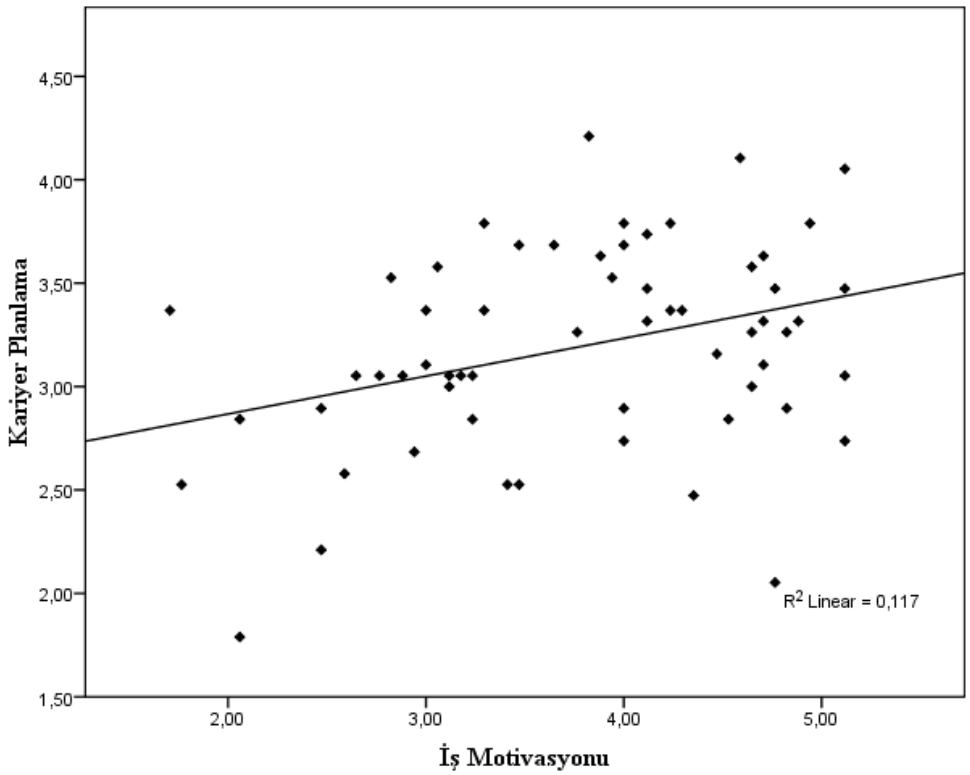
Kariyer Planlama Ölçeği Puanları ile İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki

Kariyer planlama ölçeği puanları ile iş motivasyonu ölçeği puanları arasında doğrusal bir ilişki bulunup bulunmadığı pearson korelasyon tekniği kullanılarak incelenmiştir, (Tablo 13).

Tablo 13. Kariyer Planlama Puanları ile İş Motivasyonu Puanları Arasındaki İlişki

		Kariyer Planlama	**Motivasyon**
Kariyer Planlama	Correlation	1	.341
	Sig.(2-taile)		.00
	N	60	60
Motivasyon	Correlation	.34	1
	Sig.(2-taile)	.00	
	N	60	60

Sonuçlara göre çalışanların kariyer planlama ölçeği puanları ile iş motivasyonu ölçeği puanları arasında zayıf düzeyde pozitif bir korelasyon bulunmaktadır, $r(60) = 0.34$, (Şekil 1)



Şekil 2. Kariyer Planlama Ölçeği Puanları ile İş Motivasyonu Ölçeği Puanları Arasındaki Korelasyon

Katılımcıların kariyer planlama ölçeği puanlarından hareketle iş motivasyonu puanlarının yordanıp yordanmayacağını anlamak üzere, basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar kariyer planlamasının iş motivasyonu varyansının %34'ünü açıkladığını göstermiştir. Ankete katılanların %34' ü kariyer planlaması yapılmasının iş motivasyonunu artıracağını düşünmektedir. F(1,59) =7,651, p<.05.

Araştırmada kariyer planlama ölçeği puanları ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir t(58) = 0.452, p = 0.97. Kariyer planlama ölçeği puanları ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir $F(2,59) = 0.228$, $p > 0.05$. Kariyer planlama ölçeği puanları ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir (t(58) =1.485, p = 0.45). Kariyer planlama ölçeği puanları ortalamaları eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. $F(2,59) = 8.007$, $p< 0.05$. Puanların arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarına göre; yüksek lisans seviyesinde eğitim görmüş kişilerin kariyer planlama ölçeği puanları (X = 3.86, SS =

0.25), ön lisans (X = 3, SS = 0.32) ve lisans (X = 3.14, SS = 0.47) seviyesinde eğitim görmüş kişilerin kariyer planlama ölçeği puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Araştırma kariyer planlama ölçeği puanlarının çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür, $F(4,59) = 1.036$, $p > 0.05$. Kariyer planlama ölçeği puanları ortalamaları unvana göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir, t(58) = 1.081, p = 0.92.

Araştırmada iş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir, t(58) = 0.982, p = 0.76. İş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur, $F(2,59) = 0.763$, $p > 0.05$. İş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur, $F(2,59) = 0.763$, $p > 0.05$. Çalışanların iş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir, t(58) =1.480, p = 0.56.

Araştırmada iş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur, $F(2,59) = 2.663$, $p > 0.05$. Çalışanların iş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur, $F(4,59) = 1.231$, $p > 0.05$. Çalışanların iş motivasyonu ölçeği puanları ortalamalarının unvana göre anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür, t(58)=0.255, p<0.05.

Araştırmada sonuçlara göre çalışanların kariyer planlama ölçeği puanları ile iş motivasyonu ölçeği puanları arasında zayıf düzeyde pozitif bir korelasyon olduğu belirlenmiştir, r(60) = 0.34.

Regresyon Denklemi Genel İfadesi

Y = a + bX

X = X ekseni üzerindeki bağımsız değişken değeri

Y = seçilen X değeri için Y ekseni üzerinde tahmin edilen bağımlı değişken değeri

a = regresyon doğrusunun Y ekseni üzerinde kestiği nokta (sabit değer)

b = regresyon doğrusunun eğimi

Grafiğin Regresyon Denklemi

İş motivasyonu (m_ortalama) = constant + k_ortalama * X

İş motivasyonu (m_ortalama) = 1,744 + ,637 * X

Araştırmada kullanılan hipotezlere ilişkin sonuçlar ise şöyledir;

H_1: Kariyer planlama ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Kariyer planlama ölçeği boyutlarının cinsiyete göre değişip değişmediği t testi ile incelenmiş ve H_1' in gerçekleşmediği, bireylerin cinsiyetleri ile kariyer planlama arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_2: Kariyer planlama ölçeği boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Kariyer planlama ölçeği boyutlarının yaşa göre değişip değişmediği tek tönlü faktör analizi ile incelenmiş ve H_2' nin gerçekleşmediği, bireylerin yaşları ile kariyer planlama arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_3: Kariyer planlama ölçeği boyutları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Kariyer planlama ölçeği boyutlarının yaşa göre değişip değişmediği bağımsız örneklem t testi ile incelenmiş ve H_3' ün gerçekleşmediği, bireylerin medeni durumları ile kariyer planlama arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_4: Kariyer planlama ölçeği boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Kariyer planlama ölçeği boyutlarının bireylerin eğitim durumlarına göre değişip değişmediği tek yönlü faktör analizi ile incelenmiş ve H_4' ün gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bireylerin kariyer planlamasına ilişkin yaklaşımları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin kariyer planlamasına verdikleri önem de artmaktadır.

H_5: Kariyer planlama ölçeği boyutları kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Kariyer planlama ölçeği boyutlarının kurumda çalışma sürelerine göre değişip değişmediği tek tönlü faktör analizi ile incelenmiş ve H_5' in gerçekleşmediği, bireylerin kurumda çalışma süreleri ile kariyer planlama arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_6: Kariyer planlama ölçeği boyutları unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Kariyer planlama ölçeği boyutlarının bireyleri unvanına göre değişip değişmediği bağımsız örneklemler t testi ile incelenmiş ve H_6' nın gerçekleşmediği, bireylerin unvanları ile kariyer planlama arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_7: İş motivasyonu ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş motivasyonu ölçeği boyutlarının cinsiyete göre değişip değişmediği bağımsız örneklem t testi ile incelenmiş ve H_7' nin gerçekleşmediği, bireylerin cinsiyetleri ile iş motivasyonu arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_8: İş motivasyonu ölçeği boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş motivasyonu ölçeği boyutlarının yaşa göre değişip değişmediği bağımsız örneklem t test incelenmiş ve H_8' in gerçekleşmediği, bireylerin yaşları ile iş motivasyonları arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_9 : İş motivasyonu ölçeği boyutları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş motivasyonu ölçeği boyutlarının medeni duruma göre değişip değişmediği tek yönlü faktör analizi ile incelenmiş ve H_9' un gerçekleşmediği, bireylerin medeni durumları ile iş motivasyonları arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_{10}: İş motivasyonu ölçeği boyutları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş motivasyonu ölçeği boyutlarının bireylerin eğitim düzeylerine göre değişip değişmediği tek yönlü faktör analizi ile incelenmiş ve H_{10}' un gerçekleşmediği,

bireylerin eğitim düzeyleri ile iş motivasyonları arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_{11}: İş motivasyonu ölçeği boyutları kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş motivasyonu ölçeği boyutlarının kurumda çalışma sürelerine göre değişip değişmediği tek tönlü faktör analizi ile incelenmiş ve H_{11}' in gerçekleşmediği, bireylerin kurumda çalışma süreleri ile iş motivasyonları arasında bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

H_{12}: İş motivasyonu ölçeği boyutları unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş motivasyonu ölçeği boyutlarının bireyleri unvanına göre değişip değişmediği bağımsız örneklemler t testi ile incelenmiş ve H_{12}' nin gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bireylerin unvanları ile iş motivasyonları arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin çalıştıkları kurumdaki unvanları yükseldikçe iş motivasyonları da artmaktadır.

H_{13}: Kariyer planlama ölçeği boyutları, iş motivasyonu düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ankete katılanların iş motivasyonları ve kariyer planlama ölçekleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde bireylerin kariyer planlamaları ile iş motivasyonları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Uygulanan regresyon analizi sonucunda, kariyer planlaması ve iş motivasyonu arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmüş ve işyerlerinde gerçekleştirilen kariyer planlamasının bireylerin iş motivasyonlarını anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, kariyer planlaması iş motivasyonu puanlarındaki varyansın yalnızca %12'lik anlamlı bir bölümünü açıklamaktadır, $r^2 = .12$, $F(1,59) = 7{,}651$, $p < .05$.

SONUÇ

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde küreselleşme; teknoloji değişim ve gelişmeleri, dijital ekonomi olgusunu ve işgücünün vasıf seviyesindeki gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Öte yandan büyüyen hizmet ekonomisi, insan kaynakları uygulamalarında yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerin öğrenen örgüt anlayışını benimsemeleri ve esnek yapıya kavuşmaları gibi gelişmeler ise bireylerin kariyerlerine yönelik beklentileri ile birlikte işletmelerin kariyer stratejilerinde de oldukça etkilidir. Kurumlar, bir yandan ihtiyaçları olan nitelikli ve verimli işgücü bulma konusunda problemler yaşarken bir yandan da personel devir hızını düşürme çabası içerisindedirler. Bireyle de mevcut rekabet ortamında iş bulabilmek ve mevcut işlerinde tutunabilmek için daha yetenekli ve daha nitelik olmak zorunluluğu hissetmektedirler.

Bireylerin çalıştıkları kurumlardaki başarılarının, işlerine ilişkin yetenekleri ve çalışma isteklerinin bileşimi olduğunu söylemek mümkündür. Yani çalışma isteği olmayan bireylerin yüksek yeteneklere sahip olmalarına rağmen başarısız olma ihtimalleri yüksektir. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi çalışanların ihtiyaçlarını gidererek onları kurumun amaçlarına yönlendirmektedir. Bu durumun gerçekleşmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri ve kaynaklarının rolü oldukça önemlidir.

Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının kariyer aşamalarına göre incelendiğinde başlangıç aşamasındaki bireylerin daha çok tecrübe ve bilgi sahibi olabilmek amacıyla kendilerini geliştirmek isterlerken, olgunluk döneminde ise yükselmesine devam eden birey saygı görmek, terfi, dolgun ücret gibi amaçları doğrultusundaki ihtiyaçlarını gidermeyi hedeflemektedir. Gerileme aşasına geldiklerinde de mesleki doyuma ulaşan bireyler kendilerini emekliliğe hazırlamaktadırlar. “Böylece örgütte kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerini geliştirmek veya ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyan birey, kendi kariyerini planlarken; kişisel gerçeklerini görebilecek ve onlara kendine ters düşmeyecek biçimde yön verecektir.” (Soysal, 2003: 790).

Etkin bir kariyer yönetimi ve planlaması gerçekleştiren örgütler, çalışanların yeteneklerini en iyi biçimde kullanır, çalışanlar da işlerinden yüksek tatmin

duymakta ve motivasyonları artar. Bu sayede hem kurumun hem de bireylerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur. Buradan hareketle denilebilir ki; günümüz teknolojik gelişmelere bağlı olarak da artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için diğerlerinden farklı özellikler ortaya koymaları gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumların farklılık ortaya koyabilecekleri en önemli özelliklerinin sahip oldukları nitelikli çalışanlar oldukları söylenebilir. Kurumların nitelikli çalışana sahip olması, kendini tanıyan kişilik özelliklerine uygun bir kariyer planlaması ile mümkün olmaktadır. Çalışanlar sağlıklı bir kariyer planlaması gerçekleştirdikleri durumda kendilerine uygun meslek gruplarında istihdam edileceklerinden bu durumda iş motivasyonları ve dolayısıyla iş tatminlerinin artacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte yapılan araştırma ve anket çalışmasından hareketle denilebilir ki ankete katılan bireyler kariyer planlamasının iş motivasyonunu arttıracağını düşünmektedirler. Bu sebeple kurumlar çalışanların iş motivasyonlarını sağlayarak örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve işten ayrılmaları azaltabilmek için;

- Çalışanların beklentilerini belirlemeli ve o beklentileri tatmin etmeye yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır.
- Bir ödül sistemi getirilerek başarılı çalışanlar ödüllendirilmelidir.
- Çalışanlara performans değerlendirilmesi tam zamanında yapılmalı bu sayede çalışanların verimliliklerinin farkına varmaları sağlanmalıdır.
- Önemli konularda karar verilirken çalışanların fikirleri de alınmalıdır. Böylece fikirlerine önem verilen çalışanların örgüte bağlılığı artacak motivasyon sağlanacaktır.
- Çalışanların yetkileri görev ve sorumluluklarına denk olmalıdır.

Günümüzde yoğun rekabet şartlarının hâkim olduğu dünya pazarlarında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinde en etkili faktör olan insan kaynakları etkin ve verimli kullanılmalıdır. Buradan hareketle denilebilir

ki; etkin bir kariyer planlaması gerçekleştiren bireyler kendi bilgi ve becerilerine uygun meslek gruplarında görev alarak iş motivasyonlarını sağlayacaklardır. Verimli, iş motivasyonu yüksek, nitelikli çalışanlara sahip kurumlar ise mevcut şartlarda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir.

KAYNAKÇA

Acar, A. C., Adal, Z., Ataay, Ġ. D., Dündar, G., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Tüzüner, L. ve Uyargil, C., (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Akat, İ. ve Budak G.,(1994) İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım, .

Akın, A. (2005), "Takım Kariyer Modeli' ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz–Aralık 2005, Http://İibf.Erciyes.Edu.Tr/Dergi/Sayi25/Aakin.Pdf. (Erişim Tarihi: 25.04.2016).

Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G., (2006). Personel Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.

Anafarta, N., (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, C.1.

Ayan, F., (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, İlya Yayınevi, İzmir.

Aydın, S. C., (2010), Bir Kamu Kurumunda Var Olan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreci ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Aytaç S., (2005) Çalışma Yaşamına Kariyer Yönetimi Planlaması ve Sorunları, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S., (1998). Kariyer Planlaması. Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt: 16, Sayı: 1.

Aytaç, S., (2000) İnsanı Anlama Çabası, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S., (2005), Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi Ve Sorunları, 2.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2002), Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Berkeh, S. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notu, Http://Www.Misjournal.Com/?P=5380, Erişim Tarihi (15.04.2016)

Bingöl, D. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

Bolat T., O. İ. Bolat, A. Seymen ve B. Erdem; (2009), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık, 2. Baskı.

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

Can, H. (2005), Organizasyon ve Yönetim, 7. Baskı, İstanbul: Siyasal Kitabevi.

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

Cerit Uzdil, Ö., (2007), İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Cohen, L., Mallon, M., "The Transition From Organisational Employment To Portfolio Working: Perceptions Of Boundarylessness", Work, Employment And Society, Vol:13, No:2, 1999.

Çabuk, E. Z., (2007) İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İş gören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çalık, T. ve Eres, F., (2006), Kariyer Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, A., (2007), Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Gazi Kitabevi.

Deniz, M., ve Ünal, A., (2007) İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimiv Bir Uygulama", E-Journal Of New World Sciences Academy, Cilt/2, Sayı/2.

Erdoğmuş N., (2003) Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ergün, E. (2007), İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Eryiğit, S., (2000), Kariyer Yönetimi, Kamu-İş Dergisi, 6(1).

Giderler, A., (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Detay Yayıncılık.

Gold, M., Fraser, J., (2002), "Managing Self-Management: Successful Transitions To Portfolio Careers", Work, Employment And Society,Vol:16, No:4, 2002, Ss. 579-597

Göksel, N., (2012), Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi: Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yalova.

Gültekin, D., (2010), Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Günal, S. (2009), Yeni Kariyer Yaklaşımları, Http://Www.Yenimakale.Com/Yeni-Kariyer-Yaklasimlari.Html, Erişim Tarihi (10.04.2017).

Karataş, A. (2010) Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yönetimi, İstanbul: Etap Yayınevi.

Koç, H. ve Topaloğlu, M., (2003), Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Kozak, M. A. (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1326

Kök, S., B.,ve Halis, M., Kariyer Yönetimi, (2007), Ankara: Orion Yayınevi.

Mallon, M., (1999), "Going "Portfolio": Making Sense Of Changing Careers", Career Development International, Vol:4, No:7.

Örücü, E., Kılıç, R., ve Kılıç, T., (2007), Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(2), Ss. 117-135.

Örücü, E., (2006), Modern İşletmecilik, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özden M.C, (2007) Bireysel Kariyer Yönetimi, İstanbul: Akis Kitap.

Özden, C, (2008), Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi, İstanbul: Ödül Yayınları.

Palankök, Y., N. (2004), Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara.

Sabuncuoğlu Z. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Yayınları.

Sansarcı, T. (2011), Holland Sistemi ve Türkiye' de Kariyer Eğilimleri, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Selamoğlu, A. (1998). Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı. Ankara: Tühis Yayınları.

Semerci, A., S., (2005), İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası' nda Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Soysal, A. (2003) "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit.

Şimşek, M., Ş., (1999), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, M., Ş., Ve Öge, H. S., Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, S., M., Çelik A., Akgemci T., Soysal A., (2004), Kariyer Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

Tortop, N., (1994), Personel Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınları.

Uğur A, (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Yavuz, S., (2006), İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, G. A., (2006), İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EKLER

EK-1: Anket çalışması soruları

Bu anket çalışması Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırlanan "Kariyer Planlamasının Çalışan Motivasyonuna Etkisi Ve Örnek Bir Çalışma" adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Toplamda 3 bölümden oluşan tez çalışmasının ilk bölümünde demografik bilgilerinizi, ikinci bölümde kariyer planlamasında ilişkin mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği, üçüncü bölümde ise sizi çalışmaya motive eden faktörleri dikkatlice işaretlemeniz beklenmektedir.

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz	Kadın	
	Erkek	
Yaşınız	20- 30	
	31- 41	
	42 ve üzeri	
Medeni durumunuz	Evli	
	Bekar	
Eğitim düzeyiniz	Ön lisans	
	Lisans	
	Y. Lisans	
	Doktora	
Bulunduğunuz Kurumda Çalışma Süreniz	1-5 yıl	
	6-10 yıl	
	11-15 yıl	
	16 yıl ve üzeri	
Görev unvanınız	Müdür veya Müdür Yrd.	
	Memur	

KARİYER PLANLAMA ÖLÇEĞİ

5. Kesinlikle Katılıyorum 4. Katılıyorum 3. Kararsızım 2. Katılmıyorum 1.Kesinlikle Katılmıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Mesleğimi seçerken kariyer planı yaptım					
2- Kariyerimi planlarken çevremin (aile, arkadaş vb.) fikirlerini de değerlendirdim.					
3-Kariyer planı yapsam da meslek seçimime asıl yön veren şans ve rastlantılar olmuştur.					
4- Kurumumda yükselebileceğim konumları bilirim.					
5- Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmek açısından Kariyer Planlamasının gerekli olduğuna inanırım.					
6-Mesleki gelişimimi belli bir kariyer planına göre düzenlemeyi gerekli buluyorum.					
7- Mesleğim bana gurur veriyor.					
8-Mesleğim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.					
9- Kurumumuzda çalışanların mesleki ve kişisel gelişimi için yeterli olanaklar vardır.					
10- Aldığım hizmet içi kursların mesleki gelişimime önemli katkıları var.					
11- Mesleğime karar verirken gelecek teminatının olması etkilidir.					
12- Önemli olan iyi bir ücret ve gelecek teminatı, kariyer olmasa da olur.					
13- Mesleğimde yeni ve farklı şeyler yapmaktan zevk alırım.					
14- Seçtiğim meslek ile kişisel özelliklerim arasında uyum yok.					
15- Kendimi iyi tanıyor ve ihtiyaçlarımı biliyorum					
16- Mesleğimde yükselebilmek için yeterli özelliklere sahip değilim.					
17- Kariyerimi planlamak ve geliştirmek etkinlik ve verimliliğimi artırıyor.					
18- Kariyer Planlaması bireye yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı sağladığından bireyi motive eder.					
19- Kariyerimde ilerleyebilmek için çaba gösteriyorum.					

İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

5. Kesinlikle Katılıyorum 4. Katılıyorum 3. Kararsızım 2. Katılmıyorum 1.Kesinlikle Katılmıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1- Anlayışlı yönetim					
2- Önemli amacı olan bir iş					
3-İyi emeklilik koşulları					
4- Başarı için fırsat verilmesi					
5- Yüksek ücret					
6-Açık bir örgüt politikası					
7- İyi çalışmanın takdir edilmesi					
8- Sağlıklı çalışma koşulları					
9- Terfi etme ve ilerleme					
10- İş güvenliği (iş yerindeki olası tehlikelerden korunma)					
11- Karar alma sürecine katılabilme					
12- Yüksek statü					
13- İş sorumluluğu					
14- Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler					
15- Yetenekleri geliştirme ve yeni bilgiler kazanma olanağı					
16- Zamanı planlayabilme özgürlüğü					
17- İş güvencesi					