

**T.C.
POLİS AKADEMİSİ
GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GÜVENLİK STRATEJİLERİ VE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA AMİRLERİN VE POLİS
MEMURLARININ KARIYER PLANLAMASI:
İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

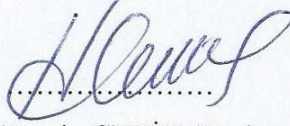
**DOKTORA TEZİ
Gökhan Orkun ŞENEL**

**Danışman
Prof. Dr. Hasan Hüseyin ÇEVİK**

Ankara - 2014

ONAY

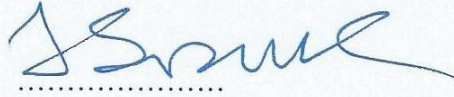
Gökhan Orkun ŞENEL tarafından hazırlanan “Türk Polis Teşkilatında Amirlerin ve Polis Memurlarının Kariyer Planlaması: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bir Alan Araştırması” başlıklı bu çalışma, 14.07/2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



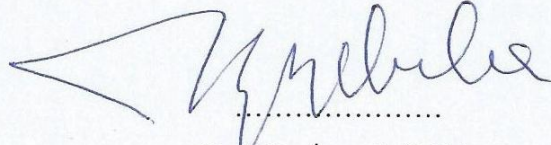
Prof. Dr. Hasan Hüseyin ÇEVİK (Başkan-Danışman)



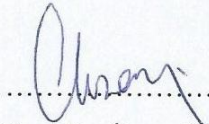
Prof. Dr. Turgut GÖKSU



Prof. Dr. Hikmet KAVRUK



Doç. Dr. İzzet LOFÇA



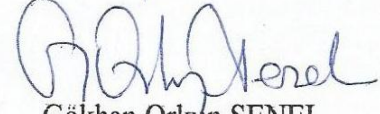
Yrd. Doç. Dr. İhsan KELEŞ

TELİF HAKLARI BEYANNAMESİ

GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlardan her seferinde yollama yaparak yararlandığımı belirtir; bunu şerefimle beyan ederim.

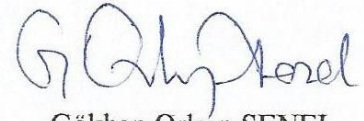
Enstitü veya başka herhangi bir mercii tarafından belli bir zamana bağlı kalmaksızın, tezimle ilgili bu beyana aykırı bir durumun tespit edilmesi durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

14/07/2014

Gökhan Orkun ŞENEL

ÖNSÖZ

Doktora tezi çalışmam sırasında yardım ve katkılarını esirgemeyen, motivasyonumu her zaman yüksek tutan değerli hocalarım Prof. Dr. Sayın Hasan Hüseyin Çevik'e, Prof. Dr. Sayın Turgut Göksu'ya, Prof. Dr. Sayın Hikmet Kavruk'a, Doç. Dr. Sayın İzzet Lofça'ya, Yrd. Doç. Dr. Sayın İhsan Keleş'e, Doç. Dr. Sayın Habib Özdemir'e, Doç. Dr. Sayın İsmail Dinçer Güneş'e Doç. Dr. Sayın Ekrem Muş'a şükranlarımı arz ederim. Ayrıca Anket sorularının hazırlanmasında çok yardımcı olan Prof. Dr. Sayın Asuman Yalçın'a teşekkürlerimi sunarım. Diğer yandan Dr. Sayın Ali Sevinç'e, Dr. Sayın Sedat Kula'ya, Dr. Sayın Kanuni Süleyman Ulukuş'a, Dr. Sayın İrfan Demir'e, Dr. Sayın Edip Durmuş'a, Sayın Fahrettin Özdoğan'a, Sayın Fatih KOÇ'a, Sayın Cevat Demir'e, Sayın Ahmet Duran Bitmez'e ve ismini belirtmediğim çok sayıda Güvenlik Bilimleri Enstitüsündeki hocalarıma, değerli dostlarıma çok teşekkür ederim. Kariyer konusunda samimi görüşlerini paylaşan, anketlere katılan ve araştırmaya içtenlikle destek olan İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü yönetici ve çalışanlarına şükranlarımı arz ederim. Diğer taraftan tezin yazımında fikirleriyle ışık tutan ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen çalışma arkadaşım, sevgili devrem Dr. Sayın Ali Rıza Baylan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca her zaman bana destek olan ve hoşgörüsünü esirgemeyen canım anneme ve babama, sevgili eşime ve gözümün bebeği oğullarıma en içten şükranlarımı arz ederim.


Gökhan Orkun ŞENEL

ÖZET

**T.C.
Polis Akademisi
Güvenlik Bilimleri Enstitüsü
Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı
Türk Polis Teşkilatında Amirlerin ve Polis Memurlarının Kariyer Planlaması:
İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bir Alan Araştırması
Hazırlayan: Gökhan Orkun ŞENEL
Doktora Tezi
Tez Danışman: Prof. Dr. Hasan Hüseyin ÇEVİK
2014, 208 sayfa (Ekler Hariç)**

İnsan kaynaklarının stratejik önem kazandığı günümüzde bilim ve teknolojiye ilerlemeler ile sosyal ve ekonomik gelişmeler örgütleri değişime zorlamaktadır. Gelişime açık örgütler hedeflerine daha kolay ulaşabildikleri gibi çalışanlarını da kariyerleri hakkında daha umutlu hale getirmektedirler. Değişime ayak uyduramayan örgütler ise hedeflerine ulaşamadıkları gibi çalışanlarının kariyer beklentilerine de cevap verememektedir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi Türk Polis Teşkilatında (TPT) da çalışanların beklentileri ile örgütün hedeflerinin örtüşmesi gereklidir. Bu çalışmada, TPT’de görevli Emniyet Hizmetleri Sınıfı (EHS) personelin kariyeriyle ilgili ileriye dönük planını başarılı bir şekilde yapıp yapmadığı, mevcut kariyer yönetimi uygulamaları ile beklentilerinin ne ölçüde karşılanabildiği, seçtiği kariyerin iş doyumunu ne oranda sağlandığı İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli 1032 EHS personele uygulanan anketle belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen verilerden katılımcıların çoğunun seçtiği kariyerin iş doyumunu artırdığı, büyük bir çoğunluğunun ise seçmiş olduğu kariyerden gurur duyduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, personelin büyük bir çoğunluğu Emniyet Teşkilatında kariyer beklentilerinin yeterince karşılanamadığını düşünmektedir. Bu durum, personelin, iş doyumunu arttıran gurur duyduğu bir mesleğe sahip olduğu; ancak mevcut kariyer yönetimi uygulamalarının beklentilerine yeterince cevap veremediği ve bu nedenle de büyük bir kısmının kariyeriyle ilgili geleceğe dönük başarılı bir planlama yapamadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu problemi aşabilmek amacıyla TPT bünyesinde ‘Kariyer Rehberlik ve Danışmanlık Sistemi’nin kurulmasının yerinde olacağı önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Planlaması, Kariyer Yönetimi, Polis, EHS Personel.

ABSTRACT
Police Academy
Institute of Security Sciences
Department of Security Strategies and Management
Career Planning of Supervisors and Police Officers in Turkish National Police:
A Field Study on the Istanbul Security Directorate
Gökhan Orkun ŞENEL
Ph. D. Dissertation
Supervisor: Prof. Dr. Hasan Hüseyin ÇEVİK
2014, 208 pages (Excluding Appendices)

Increasing strategic importance of human resources, advances in science and technology, social and economic developments are forcing organizations to change. Organizations which are open to development reach their goals easier as they make their employees more hopeful about their own careers. If organizations cannot keep up with the changes, they will not reach their goals; besides they will not meet the career expectations of their employees.

As in all organizations, overlap with the expectations of the Turkish National Police (TNP) employees and the organization's objectives is required. In this study, we conducted a survey on 1032 Security Services Branch (SSB) officials from Istanbul Security Directorate. We sought to determine whether the SSB staff in TNP made their forward-looking career plan successfully, to what extent the existing career management practices and expectations can be met, to what extent their chosen career provided job satisfaction.

In the light of the data obtained, it is understood that chosen career increased job satisfaction of the majority of the respondents that vast majority are proud of their chosen career. On the other hand, most of the personnel consider that career expectation in TNP is not adequately met. Therefore, it can be interpreted that personnel have an increased job satisfaction which they are proud of; however current career management implementations are not satisfactory. As a consequence, majority of them are not able to make a successful forward-looking career plan. In order to overcome this obstacle, it is recommended that it will be appropriate to establish ‘Career Guidance and Counseling System’.

Keywords: Career, Career Planning, Career Management, Police, SSB Personnel

**TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA AMİRLERİN VE POLİS
MEMURLARININ KARIYER PLANLAMASI:
İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

İÇİNDEKİLER

ONAY	ii
TELİF HAKLARI BEYANNAMESİ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
EKLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARIYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİ

1.1.	TEMEL KAVRAMLAR.....	8
1.1.1.	Kariyer.....	9
1.1.2.	Kariyer Yolu	12
1.1.3.	Kariyer Geliştirme	12
1.1.4.	Kariyer Planlama	13
1.1.5.	Kariyer Yönetimi.....	13
1.1.6.	Kariyer Platosu.....	14
1.2.	KARIYER KAVRAMININ GELİŞİMİ	14

1.3.	KARİYER YAKLAŞIMLARI.....	20
1.3.1.	Geleneksel Yaklaşım	21
1.3.2.	Örgütsel Yaklaşım	23
1.3.3.	Davranışsal Yaklaşım.....	24
1.3.4.	Esnek Kariyer Yaklaşımı	25
1.3.5.	Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	27
1.3.6.	Portföy Kariyer Yaklaşımı.....	29
1.3.7.	Çağdaş Kariyer Yaklaşımı	30
1.4.	KARİYER YOLLARI.....	31
1.5.	MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE KARİYER İLİŞKİSİ.....	32
1.6.	KARİYER AŞAMALARI.....	37
1.6.1.	Keşif	37
1.6.2.	Pekiştirme	38
1.6.3.	Sürdürme	38
1.6.4.	Azalma	39
1.7.	ÖRGÜTLERDE KARİYER GELİŞTİRME	40
1.7.1.	Kariyer Geliştirmenin Tanımı	41
1.7.2.	Kariyer Geliştirmenin Önemi	42
1.7.3.	Kariyer Geliştirmenin Amaçları.....	44
1.7.4.	Kariyer Geliştirme Programları	45
1.7.4.1.	<i>İş Başarımı Eğitimliliği ve Danışmanlığı.....</i>	<i>46</i>
1.7.4.2.	<i>Kariyer Rehberliği</i>	<i>47</i>
1.8.	KARİYER PLANLAMASI.....	49
1.8.1.	Kariyer Planlamasının Tanımı	49
1.8.2.	Kariyer Planlamasının Amaçları	50

1.8.2.1.	<i>Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları</i>	50
1.8.2.2.	<i>Kariyer Planlamasının Örgütsel Amaçları</i>	51
1.8.3.	Kariyer Planlamasının Aşamaları	52
1.8.3.1.	<i>Kendi Kendini Değerlendirme</i>	52
1.8.3.2.	<i>Fırsatları Belirleme</i>	53
1.8.3.3.	<i>Hedef Tayini ve Karar Verme</i>	53
1.8.3.4.	<i>Planları Hazırlama ve Uygulama</i>	54
1.8.4.	Kariyer Planlama Sistemleri	54
1.8.4.1.	<i>Örgütsel Kariyer Planlama</i>	56
1.8.4.2.	<i>Bireysel Kariyer Planlama</i>	59
1.9.	KARİYER YÖNETİMİ	60
1.9.1.	Kariyer Yönetiminin Tanımı	61
1.9.2.	Kariyer Yönetiminin Amaçları	64
1.9.3.	Kariyer Yönetiminin Faydaları	64
1.9.3.1.	<i>Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları</i>	65
1.9.3.2.	<i>Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları</i>	65
1.9.4.	Kariyer Yönetimi Süreci	65
1.9.4.1.	<i>Mesleğe Giriş (İşe Alma)</i>	68
1.9.4.2.	<i>Terfi (Yükselme)</i>	69
1.9.4.3.	<i>Yer Değiştirme (Rotasyon)</i>	70
1.9.4.4.	<i>Eğitim ve Geliştirme (Uzmanlaşma)</i>	71
1.9.4.5.	<i>İşten Çıkarma ve Emeklilik</i>	71

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA KARIYER YÖNETİMİ

2.1.	TÜRK POLİS TEŞKİLATI.....	76
2.2.	MESLEĞE GİRİŞ (KARIYER BAŞLANGICI).....	81
2.2.1.	Polis Koleji.....	83
2.2.2.	Polis Akademisi Başkanlığı	84
2.2.2.1.	<i>Güvenlik Bilimleri Fakültesi</i>	85
2.2.2.2.	<i>Polis Meslek Yüksek Okulları</i>	87
2.2.3.	Polis Meslek Eğitim Merkezleri	89
2.3.	TERFİ (YÜKSELME)	91
2.4.	YER DEĞİŞTİRME (ROTASYON)	99
2.5.	HİZMETİÇİ EĞİTİM VE UZMANLAŞMA.....	102
2.6.	EMEKLİLİK.....	105
2.7.	TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA KARIYER YÖNETİMİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.	ARAŞTIRMA MODELİ VE GEREKÇESİ.....	112
3.2.	KAPSAM VE SINIRLILIKLAR.....	118
3.3.	EVREN VE ÖRNEKLEM	119
3.4.	VERİLERİN TOPLANMASI.....	123
3.5.	VERİLERİN ANALİZİ	125

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA KARIYER PLANLAMASI
ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

4.1.	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	128
4.1.1.	Cinsiyet	128
4.1.2.	Yaş Durumu.....	129
4.1.3.	Eğitim Durumu.....	130
4.1.4.	Mesleğe Girişe Etki.....	131
4.1.5.	Mesleki Temel Eğitim.....	132
4.1.6.	Rütbe.....	133
4.1.7.	Birim	134
4.1.8.	Hizmet Süresi.....	135
4.1.9.	Atama Sayısı	136
4.1.10.	Başka Gelir	136
4.1.11.	Medeni Durum	137
4.1.12.	Çocuk Sayısı.....	137
4.2.	TANIMLAYICI BULGULAR.....	138
4.2.1.	Kariyer Planlamasıyla İlgili Kanaat.....	138
4.2.2.	Kariyer Seçimi.....	149
4.2.3.	Mesleğe Bakış	154
4.2.4.	Mesleki Yetenek.....	157
4.2.5.	Mevcut Duruma Bakış	161
4.3.	T-TESTİ VE ANOVA TESTİ.....	169
4.3.1.	Cinsiyet ve Kariyer Planlaması İlişkisi.....	170

4.3.2.	Yaş ve Kariyer Planlaması İlişkisi	171
4.3.3.	Eğitimin ve Kariyer Planlaması İlişkisi	171
4.3.4.	Mesleğe Giriş Etki ve Kariyer Planlaması İlişkisi	172
4.3.5.	Mesleki Temel Eğitim ve Kariyer Planlaması İlişkisi	173
4.3.6.	Rütbe ve Kariyer Planlaması İlişkisi	173
4.3.7.	Çalışılan Birim ve Kariyer Planlaması İlişkisi	174
4.3.8.	Meslekte Geçirilen Süre ve Kariyer Planlaması İlişkisi.....	175
4.3.9.	Yaşanan Atama Sayısı ve Kariyer Planlaması İlişkisi	176
4.3.10.	Maaştan Başka Gelir ve Kariyer Planlaması İlişkisi	177
4.3.11.	Medeni Durum ve Kariyer Planlaması İlişkisi	178
4.3.12.	Çocuk Sayısı ve Kariyer Planlaması İlişkisi	178
4.4.	BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	179
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		187
KAYNAKÇA.....		194
EKLER.....		209
ÖZGEÇMİŞ		224

KISALTMALAR LİSTESİ

DMK	:Devlet Memurları Kanunu
EGM	:Emniyet Genel Müdürlüğü
EHS	:Emniyet Hizmetleri Sınıfı
EHSBY	:Emniyet Hizmetleri Sınıfı Branş Yönetmeliği
EHSMAYDY	:Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği
EHSPRTDKÇİY	:Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmelik
ETK	:Emniyet Teşkilatı Kanunu
FYO	:Fakülte ve Yüksek Okullar
GBE	:Güvenlik Bilimleri Enstitüsü
GBF	:Güvenlik Bilimleri Fakültesi
OKULLAR	:Polis Koleji, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Polis Meslek Yüksek Okulu, Polis Meslek Eğitim Merkezi
PA	:Polis Akademisi
PMYO	:Polis Meslek Yüksek Okulu
POMEM	:Polis Meslek Eğitim Merkezi
SSB	:Security Services Branch
TNP	:Turkish National Police
TPT	:Türk Polis Teşkilatı

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1: Kariyer Planlamasının Örgüte ve Bireye Bakan Yönü	55
Tablo 2.1: Türk Polis Teşkilatında Rütbelere	93
Tablo 3.1: Uygulanan Anketin Birimlere Göre Dağılımı	122
Tablo 4.1: Cinsiyet	128
Tablo 4.2: Yaş Durumu	129
Tablo 4.3: Eğitim Durumu	130
Tablo 4.4: Mesleğe Giriş Etkisi.....	131
Tablo 4.5: Mesleki Temel Eğitim.....	132
Tablo 4.6: Rütbe	133
Tablo 4.7: Birim	134
Tablo 4.8: Hizmet Süresi	135
Tablo 4.9: Atama Sayısı.....	136
Tablo 4.10: Başka Gelir	136
Tablo 4.11: Medeni Durum.....	137
Tablo 4.12: Çocuk Sayısı.....	137
Tablo 4.13: Kariyerimle İlgili İleriye Dönük Planımı Başarılı Şekilde Yapabiliyorum	138
Tablo 4.14: Kariyer Hedeflerime Ulaşmak İçin Ne Yapmam Gerektiğini Biliyorum	139
Tablo 4.15: Kariyer Hedeflerimi Sürekli Gözden Geçiririm	140
Tablo 4.16: Eğer Birine Kendimi Tarif Edecek Olsam Kariyerimden Başlarım	140
Tablo 4.17: Kariyerimi Planlamak, Geliştirmek Moralimi ve Verimliliğimi Arttırır	141
Tablo 4.18: Kariyer Planlaması, Hedefimi Belirlememi ve Plan Yapmamı Sağlar	142
Tablo 4.19: Kariyerim İçin Uygun Eğitim Aldığımı Düşünüyorum	143
Tablo 4.20: Birlikte Çalıştığım Kişilerin Kariyerleri Sorumluluk Alanım İçindedir	143
Tablo 4.21: Emeklilik Hakkımı Kazandığımda Hedefime Ulaşmam Önemli Değildir	144
Tablo 4.22: Emniyet Teşkilatında Kariyer Geliştirme Başarılı Olma Yollarını Biliyorum	145
Tablo 4.23: Kariyerim, Yaratıcılığımı, Üretkenliğimi, İş Başarımı Motive Etmektedir ...	146
Tablo 4.24: Kendimi İyi Tanıyor Kariyerimi Geliştirmek İçin İhtiyaçlarımı Biliyorum ...	147
Tablo 4.25: Seçtiğim Kariyer Psikolojik Olarak İş Doyumumu Artırıyor	148

Tablo 4.26: İnsanın Sürekli Gözden Geçirdiği Bir Kariyer Planı Olmalıdır	149
Tablo 4.27: Keşke Farklı Bir Meslek (Kariyer Alanı) Seçseydim	150
Tablo 4.28: Mesleki Seçim Ailenin Düşüncelerinden Bağımsız Yapılmalıdır	150
Tablo 4.29: İnsanlar Mesleğini Seçerken Ailesinin Fikrini Almalıdır	151
Tablo 4.30: Mesleki Eğilimlerini Anlamaya Çalışan İnsan Arkadaşlarına Danışmalıdır ..	152
Tablo 4.31: İnsan Değer Yargılarına Ters Düşmeyecek Bir Meslek Seçmelidir	153
Tablo 4.32: Mesleğim (Seçmiş Olduğum Kariyer) Bana Gurur Veriyor	154
Tablo 4.33: Mesleğim (Seçtiğim Kariyer) Benim İçin Çok Önemlidir	154
Tablo 4.34: Mesleğim İçindeki Değişikliklere Kolaylıkla Uyum Sağlayabiliyorum.....	155
Tablo 4.35: Kariyer İçin Üstlerimle İşbirliği Yapmak Mesleğime Bağlılığımı Arttırıyor .	156
Tablo 4.36: Mesleki Yeteneklerimin Ne Olduğunu Biliyorum	157
Tablo 4.37: Kendi Kişilik Yapımla Seçtiğim Mesleğim Arasında Hiçbir Uyum Yok	158
Tablo 4.38: Farklı İş Alanlarında Yeteneğimi Kullanıyor Olmak Beni Motive Ediyor	159
Tablo 4.39: Seçilecek Mesleğin Özellikleri İle Yeteneklerin Bağdaşması Şart Değildir...	160
Tablo 4.40: Yaşadığım Atamalar Kariyer Planımı Gerçekleştirmeme Engel Oldu/Olur ...	161
Tablo 4.41: Emniyet Teşkilatında Kariyer Beklentilerim Yeterince Karşılanmamaktadır	162
Tablo 4.42: Kariyer Planlaması Bakımından Uygulamalar Beklentimi Karşılıyor ..	163
Tablo 4.43: Uzmanlaşma Kariyer Planlarımı Gerçekleştirmeme Yardımcı Olur	164
Tablo 4.44: İşimin ve Kurumumun Beni Başkalarına Tanıtmasını İsterim.....	165
Tablo 4.45: Kendimi başkalarına kanıtlamak için kişisel çabalardan hoşlanırım.....	166
Tablo 4.46: Bir Kurumun İş Garantisi Benim İçin Önemlidir	166
Tablo 4.47: Kariyer Planlarım Açısından Yaşadığım Atamalar Yardımcı Oldu/Olur	167
Tablo 4.48: Planlama Arttıkça, Meslek Seçiminde Rastlantı ve Şansın Etkisi Azalır	168
Tablo 4.49: Kariyer planlarımı gerçekleştirmem için uzmanlaşmaya gerek yoktur	169
Tablo 4.50: Cinsiyet ve Kariyer Planlaması İlişkisi Grup İstatistikleri.....	170
Tablo 4.51: Yaş ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA	171
Tablo 4.52: Eğitim Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA	171
Tablo 4.53: Mesleğe Girişe Etki ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA	172
Tablo 4.54: Mesleki Temel Eğitim Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA	173
Tablo 4.55: Rütbe Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA	173
Tablo 4.56: Çalışılan Birim ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA	174
Tablo 4.57: Meslekte Geçirilen Süre Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA.....	175

Tablo 4.58: Yaşanan Atama Sayısı Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA	176
Tablo 4.59: Maaştan Başka Gelir Ve Kariyer Planlaması İlişkisi Grup İstatistikleri	177
Tablo 4.60: Medeni Durum Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA	178
Tablo 4.61: Çocuk Sayısı Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA.....	178

EKLER LİSTESİ

EK 1: İstanbul İl Emniyet Müdürlüğünde görevli EHS personelin Kariyer Hedeflerini Ne ölçüde Planladıklarını Konu Alan Anket çalışması konulu anket formu.

EK 2: Alan Araştırması İzin Onayları.

EK 3: Polis Koleji'ne alınacak öğrencilerde aranan şartlar.

EK 4: Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi Başvuru Şartları.

EK 5: Polis Meslek Yüksek Okulu Öğrenci Adaylarında Aranan Şartlar.

EK 6: Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlükleri Giriş Şartları.

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada örgütlerin temel amacı hayatta kalmak; en kaliteli mal ve hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunmaktır. Bu amaç kamu ve özel sektör için aynıdır. Kamu sektöründeki örgütler ayakta kalıp hedeflerine ulaşmayı, özel sektördeki şirketler de hayatlarını sürdürüp en yüksek geliri sağlamayı amaçlarlar. Bu amaca ulaşmayı sağlayacak en önemli unsur ise örgütlerin diğer maddi unsurlarından farklı bir öneme sahip olan insan kaynağıdır.

Günümüzdeki gelişmeler, hedeflerine ulaşmak isteyen örgütleri günlük rutin çalışmaların yanı sıra yapısal ve fonksiyonel açıdan da değişime zorlamaktadır. Sosyal ve ekonomik gelişmeler, yönetim anlayışındaki değişim, kamu ve özel sektör açısından son derece önemli sonuçlar doğurmaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik önem kazandığı günümüzde bu değişim, örgütleri personelin istihdamı ve yönetimi alanında yeni arayışlara itmektedir.

Örgütlerin değişime ayak uydurması veya direnç göstermesi, çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alması veya almaması onları mutlu veya mutsuz etmektedir. Değişime ayak uyduran ve gelişime açık örgütler hedeflerine daha kolay ulaşabildikleri gibi, bünyesindeki personelin de beklentilerini karşılayarak onları mutlu ve gelecekleri hakkında daha ümitli hale getirmektedir. Değişime kapalı ve gelişime ayak uyduramayan örgütler ise çağın gerisinde kalmanın sonucu olarak güçlükler yaşamakta, hedeflerine ulaşamamakta ve küçülme eğilimi göstermektedirler.

Bilim ve teknolojideki baş döndürücü ilerlemeler kamu ve özel sektörde yeni ilgi ve eğilimlerin oluşmasına yol açmıştır. Gelişmeleri iyi okuyup bu yeni ilgi ve eğilimlere odaklanan örgütlerde nitelikli eleman ihtiyacı baş göstermiştir. Bu gelişmeler bireylerin seçtikleri kariyeri, meslek hayatını ve var olan uğraşlarının çevrelediği ilişkiler ağını yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Personelin kariyer planlarını iyi belirlemesi ve gelecek adına kariyerindeki muhtemel değişikliklere hazır hale gelmesi gerekmektedir.

Diğer yandan, örgüt içindeki motivasyon ve devamlılığın sürdürülmesi amacıyla çalışanların işten aldığı doyumunu arttırmak için eğitim, uzmanlaşma, terfi, stres yönetimi, emeklilik, vb. kariyer planları oluşturmak bir zorunluluk halini almıştır.

Kamu ve özel sektördeki bu değişim insan kaynakları yönetiminin önemini artırırken; kariyer kavramını da insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt sistemi haline getirmiştir. Bu faaliyetlerin gerektiği gibi uygulanmaması sonucunda birey ve örgüt bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Memnuniyeti ve örgüte bağlılığı azalan personel yeni iş arayışlarına girmekte ve bu durum personel üzerinde baskı oluşturmaktadır. Çalışanlar üzerinde oluşan bu stres örgütü de etkilemekte ve bireysel stres, örgütsel başarısızlığa dönüşebilmektedir. Bu nedenle örgütsel başarıyı arttırmak için kariyer planlama faaliyetlerine yeterli önemin verilmesi gerekmektedir. İyi bir kariyer planlaması personelin işinden aldığı doyumunu da artırmaktadır.

Tüm kurumlarda olduğu gibi iç güvenlik hizmeti sunan Türk Polis Teşkilatında (TPT) da çalışanların bireysel beklentileri ile örgütün hedeflerinin örtüşmesi gerekmektedir. Bilinen klasik suçların yanı sıra, teknolojik ilerlemeler sonucu meydana gelen yeni nesil suçlar kolluğun görevini, görev alanını ve çeşitliliğini artırmaktadır. Dolayısıyla geleneksel kolluktan teknolojiyi daha iyi takip eden ve kullanan bilimsel kolluğa doğru bir yönelişin olması kaçınılmaz olacaktır (Yalçın, 2001: 52-53). İç güvenlik hizmetlerinde çalışanların (özelde polisin) iş tatmininin artırılması, ortaya çıkabilecek zorluklarla ve istenmeyen durumlarla (intihar, meslekten ayrılma, suça karışma ve iş doyumunda azalma gibi) baş edebilmesi amacıyla kariyer yönetimi açısından gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

TPT’de görev alan Emniyet Hizmetleri Sınıfı (EHS) personelin kariyerini etkileyen uygulamalar, bulunduğu durumdan memnuniyetini ve iş tatminini arttırabileceği gibi moral ve motivasyonunu tamamen kaybetmesine, dolayısıyla teşkilat açısından bakıldığında verimliliğin düşmesine de neden olabilir (Baycan, 2005: 52-53). EHS personelinin kariyer planlama oranı ile mevcut kariyer sisteminin

yeterli oranda personelin kariyer beklentilerine cevap verip vermediği, yeterince cevap veremiyorsa bu yöndeki çözüm önerileri net olarak bilinmemektedir.

Kariyer yönetimi açısından, personelin kariyerlerinde karşılaştığı sorunların giderilmesinin ve bireylerin yaptığı işten zevk almasının kişisel beklentilere ve örgütün hedeflerine erişmek açısından hayati bir etken olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın amacı; TPT’de görev yapan amirler ve polis memurları olmak üzere EHS personelin kariyeriyle ilgili ileriye dönük planını başarılı bir şekilde yapıp yapmadığını, mevcut kariyer yönetimi uygulamaları ile beklentilerinin ne ölçüde karşılanabildiğini, literatür taraması ve İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli personelin anket yöntemiyle görüşleri alınarak araştırmaktır.

İstanbul Emniyet Müdürlüğündeki amirlerin ve polis memurlarının kariyer planlamasını konu alan bu çalışmada, görevli EHS personel kapsam alanı içerisine alınmıştır. 1. Sınıf Emniyet Müdürü EHS personelin ulaşabileceği en üst kariyer noktası olduğundan ve ilde sadece bir tane 1. Sınıf Emniyet Müdürü bulunduğundan, ayrıca sınıfı EHS personele çevrilmiş olsa da çalışma şekli ve statüsü farklı olduğundan ankete İl Emniyet Müdürü ve Çarşı ve Mahalle Bekçileri dahil edilmemiştir. Araştırmanın yöntemi, kapsamı ve sınırlılıklar, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve analizi konusunda ‘Araştırmanın Metodolojisi’ başlıklı üçüncü bölümde detaylı bilgi verilmiştir.

Kariyer Geliştirme Sistemi, personelin temel ihtiyacı ve örgütsel hedefler arasındaki dengeyi kurmak amacıyla planlanmış ciddi, organize bir faaliyettir. Örgütlerin kariyer geliştirme stratejisi, kariyer planlama ve kariyer yönetimi işlevlerinin her ikisini de içeren bir hazırlığın yapılması anlamını taşır. Kariyer planlama, çalışanın seçtiği kariyerle ilgili hedefinin belirlenmesi ve hedefine erişmek için geçirilmesi gereken süreci içerir. Bu noktada çalışanların eğilimleri, kabiliyetleri ve beklentileri oldukça hayatidir. Kariyer yönetimine gelince; personelin kariyer beklentileriyle örgüt hedeflerini uyumlu bir şekilde gerçekleştirmek üzere çoğunlukla yöneticilerin başvurduğu teşvik edici yöntemlerdir (Yalçın, 2001: 59).

TPT’de görev yapan EHS personelin kariyeriyle ilgili ileriye dönük planını başarılı bir şekilde yapıp yapmadığı, mevcut kariyer yönetimi uygulamaları ile

beklentilerinin ne ölçüde karşılanabildiği, mevcut kariyer yönetimi uygulamalarının yeterlilik düzeyi, bu düzeyin personelin iş doyumuna etkisi tam olarak bilinmemektedir. Bu çalışmayla EHS personelin kariyeriyle ilgili ileriye dönük planını ne oranda yaptığı, mevcut kariyer yönetimi uygulamaları ile beklentilerinin ne ölçüde karşılanabildiği, seçtiği kariyer ile iş doyumunu arasında ilişki olup olmadığı anket çalışması ile araştırılacaktır. Ayrıca varsa problemlere yönelik çözüm önerileri sunulacaktır.

Bu çalışmanın temel hipotezi şu şekilde ifade edilebilir: ‘Türk Polis Teşkilatında görev yapan Emniyet Hizmetleri Sınıfı personel kariyeriyle ilgili ileriye dönük planlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirememektedir’. Ayrıca, alt hipotezleri şu şekildedir: ‘Kariyer planlaması bakımından TPT’deki uygulamalar personelin beklentilerini yeterince karşılamamaktadır’, ‘Seçtiği kariyer nedeniyle personelin iş doyumunu azalmaktadır’.

Çalışmada TPT’de görev yapan personel ile ilgili olarak; EHS personel kariyeriyle ilgili ileriye dönük planını başarılı bir şekilde yapabiliyor mu? Emniyet Teşkilatındaki uygulamalar EHS personelin kariyer beklentilerini yeterince karşılayabilmekte midir? EHS personelin seçtiği kariyer iş doyumunu nasıl etkilemektedir? sorularına cevap aranmıştır.

Yanlış bir kanaat olarak TPT’de kariyer planlamasının sadece yönetici polisleri ilgilendirdiği düşüncesi hâkimdir. Yapılan anket çalışmasında kariyer planlamasının sadece yönetici polisleri ilgilendirmediği, tüm personelin kendisine ait bir kariyer planlamasının olması gerektiği düşüncesiyle, anket soruları polis memurundan 1. Sınıf Emniyet Müdürüne kadar bütün personele uygulanabilecek şekilde yapılandırılmıştır.

Araştırmada hazırlanan anket formu araştırmacının kendi imkânlarıyla optik okuyucu tarafından okunacak şekilde matbaada 1500 adet bastırılarak 1435 adet personele anketler ulaştırılmış, bunlardan 1371’i geri bildirimde bulunmuştur. Uygulanan tüm anketlerde, eksik doldurma olup olmadığı kontrol edilmiş, 1032 geçerli sayılan anket üzerinden betimleyici analizler ve yorumlar yapılmıştır.

Anketler SPSS 17.0 istatistik programı kullanılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiştir.

Beş ana bölümden oluşan bu çalışmada Emniyet Teşkilatındaki personelin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıkları İstanbul Emniyet Müdürlüğü örneklemini üzerinden incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümde, gelişen dünyaya paralel olarak dönüşen kariyer kavramı, kariyerin seçilmesi, kariyer planlaması ile kariyer yönetimi kavramları açıklanmıştır. Sonraki bölümde, TPT’de kariyer yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın metodolojisi üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde, EHS personelinin kariyer beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı elde edilen bulgular değerlendirilerek incelenmiştir. Araştırmanın son kısmını oluşturan bölümde sonuç ve önerilere yer verilerek genel bir değerlendirmede bulunulmuştur.

Çalışmada öncelikle ilgili literatür taranmış, ‘Kariyer’ kavramı ve diğer temel kavramlar üzerinde durulmuş, konu hakkındaki kitap ve makaleler incelenerek kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Sonra, TPT’nin yapısı, mesleğe giriş, adayların eğitimi, terfi sistemi, yer değişikliği, uzmanlaşma ve emeklilik konuları kariyer yönetimi yönünden ele alınmıştır. Daha sonra, alan çalışmasının yöntemi konusunda bilgi verilerek İstanbul Emniyet Müdürlüğü bünyesindeki bazı birimlerde görevli EHS personelin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıklarını test etmek amacı ile uygulanan anketler analiz edilmiştir. Sonuç olarak, personelin büyük bir kısmının kariyeriyle ilgili geleceğe dönük başarılı bir planlama yapamadığı, bu nedenle TPT bünyesinde ‘Kariyer Rehberlik ve Danışmanlık Sistemi’nin kurulmasının yerinde olacağı şeklinde değerlendirmede bulunulmuştur.

Araştırmanın hem kariyer yönetimi bakımından kurumsal olarak TPT’ye hem de kariyer planlaması bakımından görev yapan personele önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın, personelin beklentileri ve örgütsel hedefler arasındaki dengeyi kurmak; dolayısıyla çalışanların kariyer planlarını başarılı bir şekilde yapabilmeleri, beklentilerini gerçekleştirebilmeleri ve örgütün

hedeflerine ulaşabilmesi, “vatandaşı daha iyi hizmet sunabilmesi” yönünde gelişimine katkıda bulunması beklenmektedir.

Bu çalışmanın polis teşkilatının bireyden daha önemli kabul edilen merkezî kurumsal yapısında personel lehine olumlu değişime yardımcı olması umulmaktadır. TPT’nin kariyer yönetimi ve kariyer planlaması bakımından ele alınmasının bundan sonraki akademik çalışmalara da katkı sağlayacağı beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİ

Modern yönetim anlayışı, insanı ve onun gayretlerini örgütsel başarının vazgeçilmez unsurlarından biri olarak görmektedir. Bu nedenle, çalışanların iyi bir şekilde motive edilmesine dair yaklaşımlar hızla çoğalmakta ve güncellenmektedir. Güncel yaklaşımların en önemli ve aktüel olanlarından biri de kariyer planlaması ile yönetimidir. Örgütler için artık, çalışanların yalnızca işini yapması yeterli görülmemekte; örgüt değerlerini benimsemesi, yetki ve sorumluluklarını öğrenmesi, kendisini geliştirmesi ve örgütle ahenk içerisinde hareket etmesi istenmektedir. Diğer yandan gelişmelere ayak uyduran örgütler, çalışanlarına devamlı ve güvenli bir iş imkânından başka, başarılı bir gelecek ve kariyer de sağlamaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar ise kariyerlerinde ilerleme, daha fazla para kazanma, iş tatmini ve saygınlık isterler (Uzun, 2003: 391).

Yönetim önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların örgütün hedefleri doğrultusunda verimli ve etkili bir biçimde kullanılmasını kapsayan uygulamalar bütünüdür. Çalışan olarak her birey davranışlarını bir istek ve amaç doğrultusunda gerçekleştirdiğine göre; beklentileri karşılanan bireyler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok gayret gösterecektir (Güney, 2007: 33, 41). O halde örgütler hedeflerine ulaşmayı arzuluyorsa, personelinin beklentilerini iyi tespit etmeli ve onları örgütün hedefleri ile uyumlu hale gelecek şekilde motive etmelidir (Aşan, 2001: 225).

Örgütsel amaçlara ulaşılması, örgüt ve çalışanın değer, yaklaşım ve davranışlarının uzlaştırılması ve uyumlu olarak yürütülmesi sürecine bağlıdır. Bu süreç örgütsel sosyalleştirme veya örgütsel sosyalizasyon olarak adlandırılabilir. Örgütsel sosyalizasyon bir örgüte yeni giren personelin kendinden beklenen tutum ve hareketleri öğrenme sürecidir. Çalışanın bir işe girerek kariyerini başlatması ve bunda yükselmesi, örgütün uyguladığı sosyalleştirme programına ve çalışanın bu süreçte sağladığı başarıya bağlıdır (Can, 2005: 401). Çalışanın bilgi ve yeteneklerini

arttırması, daha üretken olması ve gelişmelere ayak uydurabilmesi için etkin bir kariyer yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Görüldüğü üzere, günümüzde örgütler ve çalışanlar kendi hedeflerine ulaşmak için birtakım planlar ve yönetim usulleri üretmekte ve bunları uygulayabildiği ölçüde başarılı olabilmektedir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bazı kavramların üzerinde durmaya ihtiyaç vardır. Bu bölümde kariyer kavramı, kariyer planlaması ve kariyer yönetimi konularında terminolojik bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

1.1. TEMEL KAVRAMLAR

Geleceğe dönük planlarını oluşturmaya erken yaşlarda başlayan insan hayatında, kariyer kavramı artık önemli bir yer tutmaktadır. Farklı motiflerle bireyler, belirli bir mesleğe yönelmek ve bu hususta eğitim ve deneyimle uzmanlaşmayı hedeflemektedirler. Makro düzeyde ülkelerin demografik yapıları, gelişmişlik seviyeleri, personel rejimleri, eğitim stratejileri, global eğilimler, ulusal ve uluslararası rekabet şartları; mikro düzeyde ise bireysel yetenekler, istekler, fırsatlar, örgütsel imkânlar, bölgesel faktörler kariyer yolunun çizilmesine ve belirlenmesine neden olmaktadır (Dündar, 2009: 264).

Genelde işle ilgili olarak görülmesine karşın, insan hayatında ulaşılması istenen bir hedefi ifade eden kariyer, aslında kişinin özel hayatındaki rollerle ilgili başarısını da ihtiva eder (Dündar, 2009: 266). Maslow'un ihtiyaçlar piramidi göz önüne alınırsa; sağlıklı bir birey, bir kategorideki ihtiyacı tam olarak karşılanmayınca, piramidin bir üstündeki ihtiyacı algılamadığından (Işıldar ve Durmaz, 2010: 124), fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, kendini gerçekleştirme ihtiyacı doğrultusunda meslek hayatında ilerlemek, belirli bir hedefe ulaşmak, sorumluluk almak isteğinde olacaktır. Bu arzu bireyden bireye değişiklik arz etmektedir. Bu fark, kişinin bakış açısına ve bu yoldaki gayretlerine bağlı olacaktır. Kişinin örgüt kademelerinde ilerlemesi; beraberinde daha fazla güç ve

saygınlık kazanmasının yanı sıra gelirinin de daha iyi hale gelmesine yol açacaktır (Dündar, 2009: 266).

1.1.1. Kariyer

Kariyer kelimesinin çok eski zamanlardan beri kullanılmasıyla birlikte yetmişli yıllardan sonra personel yönetiminde ve daha sonraları insan kaynakları yönetiminde sıkça kullanıldığı görülmektedir (Dündar, 2009: 264). Bu kelime, yarışlar ve savaşlarda yararlanılan çift tekerlekli araba, araç yolu, anayol, yarış yolu, hayat yolu vb. anlamlar taşır. Bireyin hayat boyu takip edeceği yükselme ve gelişme imkânı içeren bir meslek veya iş anlamında kullanılır. Kariyer kelimesinin yol veya anayol manasına gelen Latince ‘carraria’ kelimesinden türemesi; örneğin ‘yollar/meslekler boyu seyahat’ gibi kariyerleri çerçeveleyen yolculuk metaforunun yaygın kabulünü kısmen açıklayabilmektedir (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998: 141; El-Sawad, 2005: 27; Seymen, 2004: 81).

Burada sözü edilen yolculuk; kariyeri, işler, meslekler veya örgütler arasında yapılan bir “hareket” şeklinde kavramsallaştırır. Yolculuk kavramı, kariyer olgusunun iki önemli boyutunu birleştirir: mekânlar ve zamanlar arasında hareket. Bu şekilde düşünüldüğünde, yolculuğun genel yapısının dikkate alınması gerekir. Bir yolculuğun varış noktası veya hedefi her zaman çok açık olmadığı gibi, en planlı yolculuklarda bile gezginin öngöremediği harici etkenler bu hedefin değişmesine neden olabilir. Kariyer açısından da izlenen yol; işverenler, örgütler, meslek kuruluşları gibi harici unsurlar tarafından veya bizzat kariyer yolcusu tarafından belirlenebilir. Kariyer yolculuğunun yönü, yukarıya, aşağıya, geriye, yana doğru olabileceği gibi; hızlı veya yavaş ilerleyen bir seyir de takip edebilir (Seymen, 2004: 81).

Kariyer sözcüğü günlük hayatta sık sık duyulur; “kariyer sahibi, kariyer yapmak, kariyer geliştirmek” gibi. Kariyer kavramı iş hayatında ilerlemek, ileri bir konumda bulunmak, pozisyon olarak yükselmek anlamında kullanılır (Çetin, 1999: 331; Özden, 2009: 58). En genel anlamda, bireyin seçtiği bir işte yükselmesi, bunun neticesinde daha çok para kazanması, daha çok sorumluluk alması, daha çok itibar ve güç elde etmesidir (Can ve diğerleri, 1995: 163; Can ve diğerleri, 2001: 159; Can, 2005: 401; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 184). Kariyer, çalışanın herhangi bir iş kolunda iş hayatı boyunca yükselmesi, tecrübe ve ustalık kazanmasıdır. Gündelik

hayatta kariyer; iş, meslek, yükselmek, ilerlemek, başarı, kişinin iş hayatı boyunca kabullendiği roller ve bunlara ilişkin tecrübeler manasında kullanılmaktadır (Erdoğan, 2003: 11; Onay ve Zel, 2011: 266). Bir başka ifadeyle kariyer, “bireyin belirli bir işte gösterdiği ilerleme veya yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerin toplamıdır” (Kitapçı ve Sezen, 2002: 21). Diğer bir açıdan kariyer, çalışan ve örgütün hedefleriyle doğrudan doğruya ilişkili olarak, çalışanın yaşamı boyunca katılacağı ve kısmen de denetim altında bulunduracağı iş faaliyetleri ve deneyimlerine dair bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Kariyer kavramı değişik anlamlarda ele alınmakta ve kullanılmaktadır. Kişinin kendisini bir uzmanlığa adanması veya aralarında ilişkiler bulunan bir uğraşlar serisini ifade edebileceği gibi, kişinin girdiği bir işte aşamalı olarak ilerlemesini ve hayattaki başarılarını da ifade edebilir (Eryılmaz, 2008: 267). Aytaç (1997: 17-19) “yönetim, hukuk, tıp” gibi, bir alanda uzmanlık gerektiren meslekler için “kariyer” kavramının kullanılabileceğini; diğer yandan uzmanlık gerektirmeyen uğraşların ise “iş” olarak nitelendirilebileceğini belirtmektedir. Bazılarına göre ise “kariyer, memurluğun bir meslek durumuna getirilmesi olgusudur”. Bu haliyle kariyer, çalışanın gençken iş hayatına atılmasını, iş güvenliğini, yükselme olanağını, emekliliğine dek çalışabilme güvencesini veren bir mana kazanır (Eryılmaz, 2008: 267).

Yabancı literatürün yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamasının bir neticesi olarak ülkemizde kariyer ve meslek kavramları aynı manada kullanılmaya başlamıştır. Arapçadan türeyen ve “tutulan yol” manasına gelen meslek kavramını “bir kimsenin geçimini sağlamak için yaptığı sürekli iş, uğraş” veya “bir kimsenin hayatını kazanmak için yaptığı, kuralları tohumca belirlenmiş ve belli bir eğitimle kazanılan bilgi ve becerilere dayalı etkinlikler bütünü” olarak tanımlamak mümkündür (Basım ve Çelik, 2007: 265-266). Basım ve Çelik Kariyer kavramını “bireyin günlük yaşamında çalışma ve boş zamanlarını değerlendirme şekli” olarak meslek kavramından daha kapsamlı bir anlamda kullanmakta ve bireyin toplum içerisinde kazandığı sosyal statüyü ifade ettiğini belirtmektedir (2007: 265-266). Bununla birlikte, Türk Dil Kurumu kariyeri, “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde

edilen aşama, başarı ve uzmanlık” (TDK, 2006) şeklinde ‘meslek’ kavramı kapsamında ve ona bağlı olarak tanımlamaktadır.

Tortop, kariyeri; “insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, tecrübe ve yetenek kazanması” olarak tanımlar (Tortop, 2005: 68). Can ve Soysal ise örgütsel kariyeri; “bireyin hayatı boyunca edindiği işe ilişkin tecrübe ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” olarak görür (Can, 1997: 318; Can, 2005: 402; Soysal, 2004a: 114). Kariyer kavramı aslında bir işle ilgili olmakla birlikte, bireyin iş dışındaki hayatı ve rolleri de bu kavramla beraber anlaşılmalıdır. Bekar bir çalışanla, okula gidecek seviyede çocukları olan bir babanın yerleşik düzeninin değişmesi manasına gelen bir başka ilde daha üst bir göreve atanmalarına dair verecekleri tepkiler bir birinden değişik olacaktır (Can, 2005: 402).

Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak işletmede ilerlemesinin sağlanmasıdır (Yalçın, 1991: 101). Bazıları, kariyeri; bir çalışanın başlangıç yaptığı ve genel olarak çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş (Uzun, 2003: 392) olarak görse de bazıları, bir görevden başka bir göreve geçmeyi mümkün kılan hukuki imkânları kullanarak ilerlemeyi de kariyerin bir parçası saymıştır (Tortop, 2005: 69). Bu gün kariyer, çalışan için olumlu bir anlam taşıyan ve psikolojik yönden çalışan için tatmin sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte ilerlemeye kıyasla birikim sahibi olmak, beceri edinmek ve kendini geliştirmek daha önemli bir hal almaktadır (Erdoğan, 2003: 12).

Kariyer kavramıyla ilişkili şunları söylemek mümkündür (Can ve diğerleri, 2001: 159; Can, 2005: 402; Soysal, 2004a: 114):

- Kariyer kavramı, sadece yüksek statü sahibi veya hızla ilerleme imkânı olan bireylerle ilişkili değildir. Örgüt içinde yaptığı işe ve sahip olduğu konuma bakmaksızın personelin iş hayatı boyunca uğraştığı faaliyetler serisini anlatmaktadır. Örgütteki bir yöneticinin kariyerinden söz edilebileceği gibi, o yöneticinin sekreterinin kariyerinden de söz edilebilir.

- Kariyer kavramı, sadece dikey hareketlilikle ilgilenmez. Yani, çoğunluk örgütün üst basamaklarına yükselmek için mücadele ederken, halen yaptıkları işten ve bulundukları pozisyondan mutlu olan, yükselmeyi arzulamayan personeli de kapsar.
- Kariyer kavramı, bir faaliyetle uğraşma veya bir örgütte işe alınmayla aynı anlama gelmez. Birden çok örgütü ve çalışma alanını da kapsayabilir.
- Günümüzde sadece örgütlerin, personelin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu söylenemez. Artık çalışanlar da kendi kariyerinin planlaması ve yönetiminde söz sahibidir.

Kariyer ile ilgili diğer kavramlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

1.1.2. Kariyer Yolu

Bir bireyin kariyerini meydana getirecek işlerin sıralanmış haline kariyer yolu denir. Bireylerin kariyer yollarının tespiti sürecinde, daha önce sahip oldukları iş tecrübelerinin, kişisel kabiliyet ve özelliklerinin bilinmesi, geleceğe dönük başarılı olacakları işlerin belirlenmesi ve de kariyerlerinin bu kapsamda oluşturulması yerinde olacaktır. (Dündar, 2009: 266). Bu süreçte, birey birbirinden ayrı birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı sürdürmekte ve bunlar kariyer yolunu etkileyen seçenekler olarak kendini göstermektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 127).

1.1.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer Geliştirme, personelin temel ihtiyacı ve örgütsel hedefler arasındaki dengeyi kurmak amacıyla planlanmış ciddi ve organize bir etkinliktir.

Can ve diğerlerine göre,

Kariyer geliştirme; kariyer seçimine, seçilen kariyere uyum sağlamaya ve bu şekilde çalışanın yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının doyumuna katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Örgütler, belirli amaç ve ihtiyaçların yanında toplumsal istemlere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Hızlı teknolojik değişimler, yeni iş görme yöntemleri; iş öğeleri, beceriler, istihdama yönelik fırsat eşitliği konusunda toplumsal tepkiler ve personelin kariyerlerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olma yönündeki örgüt içi baskıları kariyer geliştirme programlarının artışına neden olmuştur (Can, 2005: 415, Can vd., 2001: 165).

Kariyerlerin geliştirilmesi konusu, personel sisteminin yapısal niteliğinin belirlenmesi ile çok yakından ilgilidir. Bu nedenle, işin niteliği göz önüne alınarak kariyer sistemine ters düşen uygulamalara son verilmesi, kariyerlerin gelişmesine imkân sağlar (Canman, 2000: 293-294).

1.1.4. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, kişisel kariyer hedeflerinin ve kişinin bu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyacağı araçların belirlendiği süreçtir. Kariyer planlaması çalışanı ilgilendirdiği gibi, örgütü de ilgilendirir; çalışan bu planın müşterisi ve uygulayıcısıdır, ancak örgütün de bu plana destek olması gereklidir (Can vd., 2001: 163). Başka bir ifadeyle kariyer planlaması; kişinin iş hayatında yapmayı tasarladığı faaliyetler, ulaşmayı arzuladığı amaç ve konumlar, özetle geleceğini iç içe geçmiş halkalar şeklinde planlaması olarak tanımlanabilir (Yılmazer ve Eroğlu, 2008: 123).

Kişinin kendisini tanıyıp değerlendirerek; güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmesi; birikim, yetenek ve ilgileri yönünde kariyer beklenti ve amaçlarını belirlemesi ve bunlara ulaşma yolları konusunda eylem planlarını geliştirmesidir (Dündar, 2009: 266).

1.1.5. Kariyer Yönetimi

Günümüz örgütlerinin karşı karşıya kaldıkları değişime ayak uydurmalarında önemli bir rekabet silahı olarak görülen kariyer yönetimi; özellikle çalışanların birikim ve becerilerini ilerletmede, işi ile ailesi arasında ahenkli bir durum yakalamada ve

Çalışanların performanslarını arttırmada önemli rol üstlenmiştir. Bu açıdan kariyer yönetimi örgütlerde geçerli ve üzerinde durulan bir uygulama olarak önem kazanmıştır (Soysal, 2004a: 113-114).

Örgütün, gelecekte ihtiyaç duyacağı kalitedeki personelin zaman içerisinde yetiştirilmesine dair faaliyetlerini içermektedir. Örgütsel hedeflerle kişisel hedeflerin birbiriyle uyumlu hale getirilerek, kişisel kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için çalışana örgüt desteğinin verilmesidir (Dündar, 2009: 266).

1.1.6. Kariyer Platosu

Plato kelimesinin karşılığı olarak Türkçede ‘düzleşme’ kelimesi kullanılmaktadır. Kariyer platosu, hiyerarşik yükselme olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktasıdır. Belirli bir dönemde bireyin kendi özel veya iş hayatından dolayı kariyer ilerlemesinde meydana gelen durağanlığı ifade etmektedir. Bu srenin beklenenden fazla uzaması gerek çalışanı gerekse rgt olumsuz etkileyeceğinden, hem bireysel hem de örgütsel tedbirlerin zamanında alınması gerekir (Dündar, 2009: 268; Tunç ve Uygur, 2001: 28-29).

Çalışanın heyecanının kaybolmasına; bilgi ve beceri eksikliği, yetersiz ücret, yetki ve sorumluluk belirsizliği, yönetim tarzının çalışanları tatmin etmemesi gibi birçok neden gösterilebilir. Bu noktada çalışan, içindeki istek ve heyecanını kaybetmiştir. Artık yükselme şansı kalmamıştır. Değişik sorunlarla karşı karşıya kalan ve beklentileri kırılan çalışanların motive edilmesi oldukça zordur. Gdlenemeyen çalışanın verimliliği de düşük olmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar öğrenme ve gelişmeye de kendilerini kapatmışlardır (evik, 2004: 23).

1.2. KARIYER KAVRAMININ GELİşİMİ

Kariyer kelimesi XVI. yüzyıldan beri kullanılsa da 1950 yılında Donald E. Supper’in yazdığı “Kariyer Psikoloğisi” ve Anne Roe’nun 1956 yılında yazdığı “Meslekler

Psikolojisi” kitabı ile bilimsel bir kavram olarak vurgulanmaya başlanmıştır. Supper için; kişiyle çevresi arasındaki etkileşim boyunca şekillenen benlik, kişinin kariyer tercihi üzerinde etkili olmaktadır. Kariyer tercihi, kişinin benliği ve sosyo-ekonomik etkenlerin uyumlu hale gelmesi şeklinde ifade edilmektedir. Roe ise, çevrenin çocukluk dönemine etkileri ve bu dönemde şekillenen şahsiyet özelliklerinin tercih edilen kariyer üzerinde hayatî işlevleri olduğu fikrini ortaya koymuştur (Brown, 2003: 33; Çelik, 2007: 5; Soysal, 2004a: 114-116).

Daha sonra 1963’de Triedeman ve O’Hara tarafından, “*Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi*” ile kariyer gelişimi bir kimlik gelişimi şeklinde değerlendirilmekte, benlik ifadesinin ise hayat boyunca devam ettiği savunulmaktadır (Kuzgun, 1995:102). Bunlara ek olarak 1966 yılında Holland’ın yazmış olduğu “mesleki tercih modeli” kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir (Aytaç, 1997: 11-12; Çelik, 2004: 4-5; Çelik, 2007: 5; Soysal, 2004a: 114-115).

Kişinin kendi yapısına uygun meslek edinmesinin önemini vurgularken, kişinin kendisini iyi tanımasının gerekliliği unutulmamalıdır. Kişi karakterini, ilgi alanlarını ve kabiliyetlerini dikkate almadan bir meslek seçiminde bulunmamalıdır. Kişilik kavramını dikkate alan ve ‘mesleki tercih modeli’ni geliştiren Holland’a göre; kişinin sahip olduğu değerleri, beklenti ve eğilimlerini kapsayan şahsiyeti, onun kariyer tercihinde önemli bir etkidir. Holland, herkesin “*gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel*” olmak üzere altı tip kişiliğe sahip olduğunu ve mesleki eğilimlerinin bu kişilik tiplerine göre şekillendiğini ve belli özelliklere sahip kişilerin, aynı özellikteki uğraşlara ilgi duyduklarını savunmaktadır. Örneğin; gerçekçi kişilik yapısına sahip kişilerin mühendislik alanına, araştırmacı kişilik yapısındaki kişilerin bilimsel konulara ve kimyagerlik gibi mesleklere yöneldiği kabul edilmektedir. Sanata yatkın kişilerin reklamcılık gibi mesleklere veya tiyatro, müzik gibi sanat dallarına, sosyal eğilime sahip kişilerin öğretmenlik veya insan kaynakları uzmanlığı gibi mesleklere yöneldiği söylenmektedir. Girişimcilerin politikacılık, yöneticilik gibi konulara, geleneksel kişilik yapısına sahip kişilerin muhasebecilik, bankacılık gibi sistemli meslekleri tercih ettikleri kabul edilmektedir (Sevinç, 2010b: 76-77).

Seymen'e göre; geleneksel kariyer yaklaşımı,

Çoğunlukla büyük örgütleri içeren bürokratik bir çerçeve sunar. Bu durum, 19. yüzyılın son çeyreğinde özellikle demiryolu ve çelik endüstrilerinde faaliyet gösteren çok büyük ve uzmanlaşmış işletmelerin ortaya çıkması ile başlamıştır. Bu yapıda yöneticiler kariyerlerini, daha çok teknik uzmanlık kapsamında elde etmişler ve en üst yönetim noktasına ulaşınca kadar, sahip oldukları ticari ve idari kabiliyetlerinin tümünü kullanamamışlardır. Yaklaşık olarak 1860'dan 1970'li yılların sonlarına kadar geçen süre zarfında, örgütlerde sırasıyla fonksiyonel, bölümsel ve matris örgüt yapıları başarıyla uygulanmış; her bir yeni yapı, en üst düzey etkinlik ve verimlilik için gerekli olan ticari ve idari kabiliyetlerin artırılmasını gerekli kılmıştır. Bununla birlikte bu dönemdeki tipik kariyer görüntüsü, genellikle aynı veya çok az sayıda örgüt içinde, piramit şeklindeki yükselme basamaklarını tırmanma, şeklinde olmuştur (Seymen, 2004: 82).

İnsan hayatının gelişimi ve kariyer daha sonraları bilim insanlarının daha çok dikkatini çekmeye başlamış, 1980'li yıllardan sonra ise küreselleşen dünyada ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar örgütlerde kariyer konusunu daha da ön plana çıkarmıştır. Çelik, (2004: 5) kariyer kavramının gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içerisindeki davranışlarının önemli olduğunu ifade etmektedir. İnsan kaynaklarına geçişle aynı zamanlara rastlayan eğitim sistemlerindeki gelişmelerin de kariyerin hızlı gelişiminde önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Soysal, 2004a: 115-116).

Artık örgütlerin iyi örgüt olduğuna da, sağladıkları eğitim imkânlarına bakarak karar verilmektedir. Adeta, örgütler birer okul, verilen eğitimler de 'beslenme' olarak düşünülmektedir. Eğitim vermeden, sadece 'çalıştıran' örgütlerin, çalışanları 'gıdasız, ilgisiz' bıraktığı düşünülmektedir (Yaman, 2000: 278). Değişimle birlikte, yaşam boyu eğitimin ve öğretimin gündemde yer alması, artan yarışma ortamında bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri fikrinin yayılması kariyer kavramının daha da yaygın bir şekilde kullanılmasında etkin olmuştur (Soysal, 2004a: 115).

Rekabetin ve gelişime odaklanma sonucu bireyciliğin artması geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı fikrini ortadan kaldırmış, ne olursa olsun yükselme ve fırsatçılık düşüncesini yerleştirmiş, bireylerin iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme arzu ve imkânları artmıştır. Örgütsel ve bireysel seviyedeki bu değişim

kariyer kavramının günümüze kadar artarak önem kazanmasının diğer bir nedenidir (Çelik, 2004: 5).

Kariyer konusunun mesleki danışmanlık boyutunda ele alındığı ilk zamanlarda, mesleklerin ihtiyaç duyduğu nitelikler ve bireylerin sahip olduğu nitelikleri en uygun şekilde eşleştirmeye çalışılmıştır. “Kariyere bireysel yaklaşımlar” olarak nitelendirilen bu yaklaşımlarda kişilerin mesleğini örgütlerden özgür şekilde yaptığı seçimler incelenmiştir (Erdoğan, 1999). Daha sonraları, bireylerin örgüt içerisinde etkin bir biçimde istihdam edilmesi üzerinde çalışılmıştır. Bu dönemde kariyer kavramı, bir mesleğe ve iş yerine ilişkin bir sözleşme olarak ele alınmış, bireyin ekonomik hayat şansının bir meslek ya da işletmede yer alması şeklinde yorumlanmıştır. Kariyerin diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi, bireysel ve örgütsel ihtiyaç ve hedeflerin bütünleştirilmesi üzerinde durulmuştur (Çelik, 2004: 6).

Geleneksel kariyer anlayışı, kariyer kavramını ilk defa örgütsel bazda ele alan kariyer yaklaşımı olmuş, personel ile yönetici arasındaki psikolojik sözleşmenin birliktelik boyutunu ele alan çoğu zaman uzun soluklu ve yüksek seviyede sadakat gerektiren bir anlayış olarak gelişmiştir. Çelik’e göre (2004: 6), bu kapsamda geleneksel kariyer anlayışında iki ana öğenin ön plana çıktığı söylenebilir:

Değişmezlik/Sağlamlık: Çoğu kariyer teorisi, kişinin çalıştığı iş çevresini değişmez, statik olarak kabul etmektedir. Örgütün varlığını katî ve işleri de sabit, tekdüze olarak ele almakta ve kişiler için sürekli ilerleme olası olmaktadır.

Hiyerarşi içinde ilerlemek veya örgüt içinde yer değiştirmek: Bu görüşe göre, personel örgütün sahip olduğu hiyerarşik yapı içerisinde devamlı ve adil bir biçimde ilerleyerek veya farklı bir işlevsel alanlara geçerek gelişimi amaçlayan değişik deneyimler elde etmektedir.

Müşterek mutabakata dayanan psikolojik sözleşmeye göre; sabit olan ve ilerleme imkânları noktasında beklentilerin oluşturduğu bir iş çevresi, personel ve örgüt için ideal olarak nitelendiriliyordu. Personel için bir işe sahip olmak; olumlu bir anlam yüklediği, düzenli bir biçimde ilerleyebildiği, cazip ödüllerle

ödüllendirildiği, bireysel iyiliğini ve gelişimini isteyen örgüte bağlı kaldığı bir ortamı anlatmaktaydı. Örgüte göre ise bu model, kendisini bir maaş mukabilinde örgütüne adayan devamlı bir insan kaynağını ifade etmekteydi (Çelik, 2004: 6-7).

Günümüzün hızla gelişen dünyasında kariyer ve onun iş hayatındaki değişimi de oldukça hızlı olmuştur. Tarihsel perspektiften bakıldığında, çağdaş endüstriyel organizasyonların ortaya çıkmasıyla kariyer kavramı örgütlerde, toplumlarda ve çalışanlar arasında yerini almaya başlamıştır (Soysal, 2004a: 115).

1950'lerden 1970'lere uzanan örgütsel kariyer dönemi, baş döndürücü gelişmelerin yaşanmasıyla sona ermek durumunda kalmıştır. Bilim ve teknolojideki hızlı ilerlemeler yeni iş fırsatlarının doğmasına ve bu alanlarla ilgilenen örgütler için eğitilmiş kalifiye personel arayışını gerekli kılmıştır. Globalleşen dünyada değişken ekonomik şartlar ve politikalar, tüm çalışanları eşit oranda etkilemiş ve bu belirsizlik ortamında hiçbir işletmenin çalışanlarına sonsuz bir iş garantisi veremeyeceği gerçeği göz ardı edilemeyecek hale gelmiştir. Bununla beraber yaşanan krizler, şirketlerin el değiştirmesi, kurumlarda işin yapılışı ve yönetimi anlayışının değişim göstermesi, çalışanların işten beklentilerinin ve duydukları tatminin değişmesi hem örgütlerin hem de çalışanların kariyer kavramına bakış açılarını değiştirerek farklı anlamlar yüklemelerine yol açmıştır (Whymark ve Ellis, 1999: 118; Çelik, 2004: 7).

Geleneksel kariyer anlayışının sona ermesiyle birlikte örgütler ve çalışanlar yapılacak işle ilgili sözleşmeye daha çok önem vermeye başlamışlardır. Bu sözleşmeler, nispeten kısa süreli, performans değerlendirmesine dayalı, bağlılık yönünden her iki tarafı daha az bağlayıcı, bu nedenle de feshetmesi daha kolay bir hal almıştır. Bu durumda hayat işveren ve çalışan açısından daha basit ve tahmin edilebilir olmaktadır. İşverenin sağladığı iş güvenliği oranında çalışanın örgüte olan bağlılığı söz konusudur (Çelik, 2004: 7). Bu kariyer anlayışında, işin yeniden yapılandırılması sonucu çalışan açısından anlamlı ve doyuma ulaştıran bir oluşumdan bahsetmek mümkündür. Bu oluşumda, farklı fonksiyonlar, proje yönetimi, geçici görevler, coğrafik hareketler ve yatay transferlerle bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve geliştirilmesi söz konusudur (Whymark ve Ellis, 1999: 118; Çelik, 2004: 7).

Esnek veya yeni kariyer yaklaşımı olarak bilinen bu anlayışın en belirgin özelliklerinden birisi, kariyerin örgütsel sınırların dışına taşan bir olgu olmasıdır. Kariyerin örgüt sınırlarını aşmış olması; kariyer geliştirmede bireyin sorumluluğunun artmış olması anlamına geldiği gibi, artık çalışanların bir işe ve örgüte bağlı kalmak zorunda olmadığı, başka iş ve örgütlerde de imkânları araştırmanın doğru olacağı manasına da gelmektedir. Günümüzde iş ararken rekabet edebilecek kabiliyetlere sahip olabilmek ve bu kabiliyetlere yenilerini eklemek daha da önemli hale gelmiştir (Çelik, 2004: 8).

Bu yaklaşıma göre kariyer alternatifleri daha çok ve çeşitlidir. İş rotasyonu, özel projeler ve farklı iş gruplarına katılım gibi unsurlar ve geçişleri sağlayacak araçlarla, zenginleştirilmiş işler daha yaygındır. Kariyer artık, belirli bir örgütte çalışmanın gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmaktan daha çok, diğer iş ve örgütlerde de çalışmak için gerekli bilgi ve becerileri kazanma süreci olarak tanımlanabilmektedir (Çelik, 2004: 8). Bütün bunlar iş hayatına esneklik ve özgürlük getirmiştir. İş katlanılması gereken zorunlu bir uğraş olmaktan çıkmış, insanların kendini gerçekleştirebileceği bir faaliyet alanı olarak algılanmaya başlamıştır (Yaman, 2000: 162).

Bu noktada, kariyerin semantik / sübjektif yönü ön plana çıkmaktadır; bireyin kariyerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğinden daha çok, bireyin kendi kariyerini nasıl algıladığı önem kazanmaya başlamıştır (Erdoğan, 2002: 529). Doğal olarak bu perspektifte, örgütlerdeki kariyer planlamanın anlamı değişmiş; “örgütte yeni antlaşmalar yapmak” anlamına dönüşmüştür. Kariyer, örgütün vereceği eğitim ve kabiliyet geliştirme imkânları karşılığında çalışanın örgütün hizmet veya ürünlerinin kıymetini arttırması konusunda anlaşma yapması olarak algılanmaktadır (Çelik, 2004: 8).

Kariyer kavramındaki gelişmeler daha da ileri giderek “bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmaktan farklı bir anlam taşımaktadır” görüşünü ön plana çıkaran, kariyerin sadece işteki yüksek başarı ve mesleki statü ile tek başına ölçülemeyeceği görüşünü savunan bir anlayış gelişmiştir (Demirbilek, 1994: 72). Bu bağlamda birçok insan, kariyer başarısını bir mesleğe sahip olmanın ötesinde, işleri

dışındaki ilişkilerini sürdürebilecekleri, sosyal aktiviteleri için boş zaman bulabilecekleri bir ortam arzu etmektedir. Bu yaklaşım çok yönlü kariyer anlayışı olarak açıklanmıştır. Hall'a göre, çok yönlü kariyer, bireyler tarafından sürdürülen ve onların işteki bilgi ve uyumunu arttırmayı amaçlayan, örgütsel olmayan bir kariyerdir. Bu yaklaşıma göre, örgütler ve bireyler için bir ihtiyaç olan bilginin önemi vurgulanmış, çalışanların kendi kariyerini yönetmelerinin önemli bir davranış olacağı üzerinde durulmuştur (Çelik, 2004: 9).

Gelecekte kariyer anlayışı, öğrenme ve öğrenmeme, değişme ve gelişme istek ve kabiliyetine giderek artan bir şekilde bağlı olacaktır. Gün geçtikçe, birey ve örgütlerin kariyer konusundaki düşünce ve algılamaları değişen şartlar altında kayda değer değişikliklere uğramaktadır. Bu nedenle kariyer kavramı ve yaklaşımlarında değişimin devam edeceği söylenebilir (Çelik, 2004:9; Whymark ve Ellis, 1999: 1 17).

1.3. KARIYER YAKLAŞIMLARI

Yönetim yaklaşımına son dönemlerde giren, literatürde çoğu zaman bireysel açıdan değerlendirilen ve bu konuya ilişkin araştırmaların genellikle ABD'de uygulandığı kariyer alanında düşük sayıda kuramsal model çalışması yapılmıştır. Bu nedenle alanın, köklü ve ciddi bir teorik altyapıya sahip olduğundan bahsedilemez (Dikili, 2012: 473-474). Bununla birlikte kariyer yaklaşımlarına şu şekilde değinilebilir.

Kariyer kavramı ele alınırken temel olarak geleneksel ve yeni yaklaşımlar olmak üzere iki türlü bir tasnife tabi tutulduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın bir meslek kolunda bir işten öbürüne yükseldiği geleneksel kariyer yaklaşımında, hiyerarşi, istikrar ve belirgin bir iş tanımının olması temel kuraldır. Küreselleşmenin çok hızlı olmadığı, şartların sıkça değişmediği bir dönemde görece statik bir örgüt çatısı altında kariyerin doğrultusu yukarı doğrudur. Çalışanın belli bir örgütsel yapı içinde kariyerinin büyük bir kısmını ya da hepsini geçirmesi olasıdır. Küreselleşmeyle birlikte, emek de kısmen küreselleşmiş ve çalışanlar geçmişe nazaran ağır bir rekabete zorlanmıştır. Bu durum da, kariyer anlayışının örgüt, hatta

ülke sınırlarını aşmasına (Dikili, 2012: 474-475) ve yeni kariyer yaklaşımlarının doğmasına neden olmuş.

1.3.1. Geleneksel Yaklaşım

Klasik yaklaşım olarak da adlandırılır. Kariyer anlayışını ilk olarak örgütsel düzeyde ele alan kariyer bakışı, geleneksel kariyer yaklaşımı olmuştur. Geleneksel kariyer yaklaşımı, örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentiyi ifade eden ‘psikolojik sözleşmenin’ birliktelik boyutunu ele alan ve genelde uzun süreli ve yüksek seviyede bir bağlılık gerektiren bir anlayış olarak gelişmiştir (Çelik, 2004: 6; Çetin, 1999: 331). Diğer bir ifadeyle; eğer çalışan örgütle beraber kalıp üst düzeydeki iş performansını korursa örgüt onlara daimi bir iş ve yükselme fırsatları sağlar. Maaş zamları ve statü örgütteki dikey hareketlilikle (terfiler) doğrudan bağlantılıdır (Çetin, 1999: 331).

Bu kariyer yaklaşımı, çalışanların aynı meslekte bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği ya da tek bir işin işlevsel bir dalı içerisinde personelin zirveye doğru yükseldiği kariyer yolu şeklinde ifade edilmektedir. Bu yolun bariz bir şekilde çizilmiş olması, çalışanların erişebilecekleri hedefleri, yapılacak faaliyetleri anlaması açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar bu yaklaşım içerisinde, zamanla ilerleme kaydedebilecekleri kariyer yolunu açık bir biçimde görüyor olsalar bile; zirveye doğru ilerleyebilmenin farklı bir yolunun bulunmaması, zamanla bu tür bir iş çevresinden zevk alınmamasına neden olmaktadır. Böylece çalışanların örgüte bağlılığı ve iş doyumunu azalmakta, örgüt dışında farklı iş alternatifleri arayışına girmeleri kaçınılmaz olmaktadır (Soysal, 2006b).

Günümüzde birçok çalışan için geleneksel kariyer anlayışı, aynı örgütte daha güvenilir ve daha iyi pozisyonlara doğru kendiliğinden yükselmenin bir silsilesi biçiminde anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımda yatay deneyime dayalı kariyer gelişim ihtimali söz konusu değildir. Çalışanlara faaliyetlerin tümünü bilme, kariyerlerini planlama imkânı sunulmaz. Gücünü geçmişten almaktadır bundan dolayı da esnek değildir (Soysal, 2006a; Aytaç, 1997: 201). Bununla birlikte belirgin ve düzgün

olması, personelin meslek hayatı süresince geçireceği faaliyetler silsilesini bilmesine yardımcı olur (Aytaç, 1997: 201). Bu anlamda, formel eğitim alma zorunluluğu olan hukuk, tıp ve askerlik gibi (Dikili, 2012: 475) polislik mesleği de geleneksel kariyer yaklaşımı kapsamında ele alınabilir.

Bıçakçı'ya göre (Soysal, 2004b: 120) geleneksel kariyer yaklaşımının temel özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Formel eğitimden (yüksekokul, fakülte, diplomadan) olağanüstü beklenti,
- Olağanüstü bir istikbal endişesi,
- Diplomalı mesleklere bağlılık,
- Aynı meslekte devamlılık,
- Aynı kurumda devamlılık,
- Dikey yükselme (kurum içinde zamanla polis memuru, komiser yardımcısı, komiser, başkomiser, emniyet amiri, emniyet müdürü gibi hiyerarşik kademelerde ilerleme),
- Belirgin adlandırmalar, iş tanımları ve limitler içinde faaliyet yürütme.

Yukarıda sayılan özellikleriyle TPT'nin yapısına da uygun düşen klasik kariyer yaklaşımında, her adım hizmet süresiyle ilgilidir. Çalışanın kariyer yolu, zirveye doğru bir yükselme silsilesi biçiminde ilerlemektedir. Bu yol, örgüt içerisinde yukarı doğru ilerlemenin yegane yoludur. Tek basamaklı kariyer yolu şeklinde de vurgulanan geleneksel kariyer yolu, aynı meslek dalı içerisinde yukarı doğru ilerlemeyi ifade etmektedir (Aytaç, 1997: 202; Aytaç, 2005: 179).

Bu yaklaşım TPT'nin yapısı ile bire bir örtüşmektedir. Adaylar eğitim birimlerinde formel bir eğitim alırlar ve ancak mezun olup diplomalarını alınca göreve başlayabilirler. Göreve başladıktan sonra meslekte bir süreklilik mevcuttur ve bu süreklilik emekli olana kadar aynı kurumda devam eder. Rütbelere düşey yükselme

prensibine göre belirlenmiştir. Yetki ve sorumluluk belirli tanımlar çerçevesinde yürütüldüğünden bu sınırların dışına çıkma endişesi ve gelecek kaygısı vardır.

Klasik kariyer yaklaşımının insan kaynağı kalitesi ve yapısındaki gelişmeler, bilimsel ve teknolojik ilerlemeler, örgütsel değişim sebebiyle yeterli olamadığı görülmektedir (Aytaç, 1997: 201).

1.3.2. Örgütsel Yaklaşım

Çift basamaklı ya da örgütsel kariyer yaklaşımı olarak da adlandırılan bu model, idarecilerin teknik alanlarda zorlukla ilerlemelerine karşın, teknik alandakilerin yönetim konusunda kolayca ilerlemelerini sağlamak amacıyla ortaya konmuştur. Teknik personelin yukarı istikamette ilerlemesine imkân veren bu kariyer yolunda çalışanlar uzmanlık bilgi ve becerilerini artırabildikleri gibi idari sorumluluk alabilmek için de fırsat yakalayabilirler. Böylece çalıştıkları örgüte katkıda bulunabilirler (Aytaç, 2005: 183; Soysal, 2004b: 120; Soysal, 2006a; Tremblay vd., 2002: 2).

Bu yaklaşım polis teşkilatındaki uzmanlaşmayı (branşlaşmayı) hatırlatıyor olsa da yükselmelerin belirli kriterlere bağlı bir terfi zinciri şeklinde gerçekleştiği polis teşkilatında, uzman personelin kariyer yolunda ilerlemesi için, zorunlu bazı terfi kriterlerini tutturuyor olması gerekmektedir.

Teknik personel ve uzmanlar kendi alanlarında belirli bir seviyeye ulaştınca, üst düzeylerdeki pozisyonlara gelmeyi ummaktadırlar. Hiyerarşik yapının altındaki yönetim işlevleri daha çok teknik bilgi ve yetenek gerektirdiğinden teknik personelin bu seviyede yönetim görevi almaları problem olmamaktadır. Bununla birlikte yönetim seviyesi arttıkça teknik becerilerin yerine, insani ilişkiler ve kavramsal beceriklilik önemli hale gelmektedir. Konusunda uzman teknik personel, yönetimle ilgili bir pozisyonda görev aldığı zaman başarısı düşebilmekte, hatta teknik becerikliliğini de kaybedebilmektedir. Bu yüzden teknik nitelikleri önde olan personeli yönetim pozisyonuna getirmeden önce motivasyonunun artırılması ve belirli bir hazırlık aşamasının gerekliliği yönündeki çalışmalar neticesinde örgütsel

kariyer yaklaşımından bahsedilmeye başlanmıştır (Dündar, 2009: 287-288; Erdoğan, 2003: 166).

Örgütsel kariyer yaklaşımı ile örgüt, başarılı yöneticileri ve teknik personeli bünyesinde tutmayı başarabilecektir. Günümüzde bürokrasinin aşındırıcı etkisini azaltmak ve üretken personele kavuşmak açısından örgütsel kariyer yaklaşımı oldukça önemli görülmektedir (Soysal, 2004b: 120; Soysal, 2006). Çift basamaklı kariyer yoluyla ilgili olarak altını çizmek gereken en hayati öğelerden bir tanesi de teknik ve yönetsel kariyerin sosyo-kültürel yönüdür. Kültürel değerlerin etkisiyle kariyer değişik biçimlerde algılanmaktadır. Bir örgüt içinde yönetsel kariyerde ilerleme toplum ve çalışan tarafından çok önemli olarak kabul edilmektedir. Ücret, statü, yetki ve saygınlık yönetsel kariyerin cazip gösteren yanlarıdır (Erdoğan, 2003: 167).

1.3.3. Davranışsal Yaklaşım

Genç yeteneklerin görev süresi, yaş vb. sebeplerle layık oldukları pozisyonlara yükselememelerine yol açan geleneksel yaklaşım yeni bir yaklaşımın ön plana çıkmasına neden olmuştur. Ağ tipi kariyer yolu olarak da ifade edilen bu yaklaşımda, TPT'deki uygulamalara zıt olarak kıdem hükümsüzdür. Bu yaklaşıma göre, deneyim, görevin gerekli kıldığı nitelikler, beceriklilik ilerlemek için gerekli parametrelerden kabul edilmektedir. Bu kariyer modeli, çalışanların kariyer doyumunu da yüksek seviyede karşılamaktadır. Bu yaklaşımla, kısıtlayıcı ve sabit bir yükselme sisteminin tersine, bütün faaliyet noktalarını birer pozisyon şeklinde kabul eden bir yapılanmayla, pozisyonlar arası birçok yükselme kombinasyonunun oluşturulması amaçlanmaktadır (Aytaç, 1997: 205; Aytaç, 2005: 187; Soysal, 2004b: 124; Soysal, 2006a). Yukarıdaki yaklaşımın aksine TPT'de terfiler belirli şartları taşımak kaydıyla kıdem ve liyakate göre yapılmaktadır (Ayasılı, 2005: 79; Ayasılı, 2010: 366; Durna, 2010: 310; Gültekin, 2003: 209; Karaca ve Ülkemen, 2012: 38).

Davranışsal kariyer yaklaşımında örgüt içinde enine ve dikine hareketlilik olası olduğu için çalışanlar değişik kariyer yolları çizebilmektedir. Böylece, bir

yandan personelin ilerlemesi yolunda daha çok fırsat sunulurken diğer yandan, bir personel ilerlemesiyle, ötekinin ilerlemesine engel olmamaktadır. Klasik kariyer yaklaşımı, aşağı seviyedeki bir çalışanın yukarıdaki bir pozisyonda yönetici olabilmek için kariyer merdivenini adım adım çıkmasını zorunlu kılarken, davranışsal kariyer yaklaşımı ile, örgüt içerisinde enine geçişlerle yukarı seviyelere tırmanmak olasıdır. Bu modelle, örgüt içerisindeki hiyerarşik pozisyonların azaltılması ve çalışanların kariyer merdivenini bir bir tırmanmak yerine enine geçişlerle ilerlemeleri imkân dâhilindedir (Soysal, 2006a).

Örneğin, bir personel geleneksel yaklaşımda, aşağı seviyede bir mühendisten ve yukarı seviyede mühendis olabilmek üzere bütün aşamaları bir bir çıkmak durumundayken, ağ tipi kariyer modelinde, enine geçişlerle istediği pozisyona gelmesi mümkündür. Pozisyonlar arasında pek çok terfi kombinasyonuna sahip olunacaktır; örneğin, bir mağazada tezgâhtar konumundaki bir eleman, eğer yetenekli ise işletme yöneticisi konumuna erişebilecektir. Bununla birlikte, hem örgütün hedeflerine ulaşması hem de personelin iş doyumuna kavuşması açısından, örgüt içinde tanımlanmış olan yolların ve fırsatların çalışanlara açıklanmış olması, iş ailelerinin hangi grupta oldukları ve çalışanların hangi mesleklere yöneleceklerinin yöneticiler tarafından bildirilmesi gerekmektedir (Soysal, 2004b: 126).

1.3.4. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Teknolojik gelişmeler ve iletişimdeki ilerlemeler neticesinde günlük, mutlak olarak yapılan ve belirli faaliyet altına giren uğraşlar kaybolmaya başlamış ve bu uğraşların yerine grup çalışmasını kapsayan projeler alır olmuştur. Projenin içeriği doğrultusunda grup üyeleri değişik görevleri yerine getirirler. Farklı mesleki beceri ve birikimleri olan çalışanların meydana getirdiği bu gruplarda personelin sahip olduğu kariyer, belirli bir çerçevede konum ve statüsüne göre dikine değil; ustalık ve maharetine göre esnek bir anlayışla değerlendirilir. Bu manada, çalışanın kendini keşfetmesi ve mücadele edebilecek özelliklerinin olması esnek kariyer modelini gündeme taşımaktadır. Değişen iş hayatı şartlarına ayak uydurabilecek bir insan kaynağı potansiyeli oluşturulabilmek, örgütlerde çalışanların esnek kariyerli olmaları

ile mümkündür (Dündar, 2009: 288; Soysal, 2004b: 127; Soysal, 2006a). Kariyerini yönetme sorumluluğunu çalışanın kendisine veren bu kariyer yaklaşımında, örgütle çalışan arasında çok güçlü bir ilişki yoktur (Dikili, 2012: 480).

Esnek Kariyer Yaklaşımına göre, kişi herhangi bir projede yönetici olarak çalışabiliyorken, diğer bir projede işçi olarak çalışabilecektir. Gerçek kariyer gücü, hiyerarşiye göre değil, artan etkinlik düzeyine göre tanımlanmaktadır. Hatta ister proje yöneticisi, isterse kabiliyetli bir eleman olsun, bir örgüt için çalışıyor olmanın o örgütün personeli olma şartına bağlı olmadığını belirtilerek, sözleşme ile çalışan elemanların da kariyer sahibi olabilecekleri vurgulanmıştır. Böylece kariyer esnek bir hale getirilmiştir (Aytaç, 2002: 23; Soysal, 2004a: 126; Soysal, 2004b: 127; Soysal, 2006a).

Bu yaklaşımın, sahip oldukları davranış ve değerler açısından çalışanlar ve işletmeler üzerine büyük değişiklikleri beraberinde getirdiği söylenebilir (Doğan ve Erdoğan, 2006; Pilavcı, 2007: 20,21; Soysal, 2004b: 128,129; Soysal, 2006a). Esnek kariyer yaklaşımını benimseyen örgütlerde:

İlk olarak; güvenin klasik tarifi bundan böyle değiştirilmelidir. Örgütler, kendilerinden habersiz işi bırakanları hainlik yapmış gibi görmeyi bırakmalı; örgütle çalışan arasındaki ilişkide sadakat algısı iki tarafın da birbirlerine yarar sağladıkları müddetçe devam ettirilmelidir. İkincisi; kariyerde izlenen yolla ilgili genel kanaat mutlaka değiştirilmelidir. Önceleri yalnızca bir tek konuda kendini yetiştirmek ve ilerlemek amaçken; daha sonraları, başka konularda değişik özellikler taşımanın, örgütün hedefleri açısından mühim olduğu ve personelin plânlı işlerinin yanı sıra, farklı projelerle değişik uzmanlık alanlarında faaliyet göstermelerinin de faydalı olabileceği anlaşılmalıdır. Klasik kariyer anlayışına zıt olarak, çapraz işlevler yönünde yol almak ve fazla becerikli olabilmek zorunludur. Üçüncüsü; örgütlerin asıl hedefinin müşteri memnuniyetiyle örtüşen hizmet ve mal üretmek olduğu unutulmamalıdır. Bu olmazsa, örgüt çalışanlarının hepsinin işini kaybedeceği anlaşılmalıdır. Sonuncusu ise; örgütle çalışan arasında bulunan klasik ‘baba-evlat’ münasebeti terk edilerek, iki yetişkin arasındaki münasebete geçilmesi sağlanmalıdır.

Herkese ilerleme imkânı verilmeli ve yetenekli gençlere sahip çıkılmalıdır (Doğan ve Erdoğan, 2006; Pilavcı, 2007: 20,21; Soysal, 2004b: 128,129; Soysal, 2006a).

Sonuç olarak, bağımlı kariyerdan (meslek hayatından) esnek kariyere geçmek, neredeyse kaçınılmaz olmuştur. Bu büyük değişikliği fark eden ve zor da olsa yönetebilen örgütler, büyük stratejik avantajlar elde edeceklerdir (Soysal, 2004b: 130). Burada çalışanlara düşen görev ise; kendilerini devamlı değerlendirerek, çevredeki muhtemel değişiklikler doğrultusunda kendilerini geliştirmeleri ve rekabet güçlerini artırmalarıdır. Kendi gelişimlerini doğru istikamette gerçekleştiremeyen çalışanlar başarı şanslarını yitireceklerdir. Esnek kariyer yaklaşımı; çalışanların kariyer hedeflerini belirlerken ve bunlara ulaşma yolunda adımlar atarken, konuyu geniş bir açıdan değerlendirmelerini zorunlu hale getirmektedir (Dündar, 2009: 288).

TPT’de son zamanlarda vatandaş memnuniyetini arttırmak amacıyla proje odaklı çalışma gruplarının oluşturulması ve çalışanların asli görevlerinin yanında bu projelerde yer alabilmek için kendilerini geliştirmeye çalışmaları esnek kariyer yaklaşımına uygun atılan adımlar olarak değerlendirilebilir.

1.3.5. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Günümüzdeki hızlı gelişmelerle; çalışanların kariyerleri üzerinde olan sorumluluğunun arttığı, kendilerini diğer bireylerden ayırt edecek temel yeteneklerini geliştirmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Bilgi kaynaklarına daha kolay ve kısa sürede ulaşılabilir olması, kişisel gelişim açısından çalışanlara farklı alternatifler sunmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak çalışanlar, kendi kariyerlerini bir örgütle sınırlamamakta, daha geniş ve esnek bir perspektifle kariyer hedeflerini oluşturmaktadırlar (Onay ve Zel, 2011: 267).

Burada çalışana düşen görev; kendisini iyi tanıyıp, tutarlı kararlar alıp, kariyer yolunda emin adımlarla ilerlemektir. Geleneksel kariyer yaklaşımlarının aksine, sınırsız kariyer modeli işle ilgili faaliyetlerin sadece tek bir organizasyonla sınırlı kalamayacağını ve bunun da kariyer hareketliliğinde çeşitlilik meydana getireceğini ifade etmektedir (Dündar, 2009: 287). Kariyer kavramı böylece anlam

değişikliğine uğrayarak, klasik manadaki gibi, ‘bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ve bu işi sürdürerek ilerlemeyi’ değil de, ‘birden fazla organizasyonu ve faaliyet alanını içeren kariyer yolları ile ilgili deneyimler bütünü’ anlatır olmuştur (Can vd., 2001:159; Seymen, 2004: 87). Örgütler arası sık iş değişiklikleri gerekli olmadığından ve dahası elde etmesi zor olduğundan, birçok bakımdan sınırsız kariyer kavramını polis teşkilatlarında karşılık bulmaz (Haase, 2007: 68).

Değişik anlamlarda kullanılmakta olan sınırsız kariyer kavramının, daha çok sınırlı kariyerin ya da klasik kariyerin zıddını vurgulandığı söylenebilir. Çalışma hayatıyla ilişkili faaliyetlerin bariz hudutlarla tanımlanamayacağı bir hali tarif eden bu anlayışına göre, işe ait çalışma ve etkinlikler sadece bir örgütle sınırlandırılmazlar. Geleneksel veya sınırlı kariyer prensiplerinden ve örgütlerden özgür olması; sınırsız kariyere dair tanımlamalardaki müşterek noktadır (Doğan ve Erdoğmuş, 2006; Sevinç, 2010b: 40; Soysal, 2004a: 126).

Klasik kariyer, bir veya birkaç örgütteki ilerleme şeklinde tarif edilirken; sınırsız kariyer, bir tek örgütün sınırları içinde kalmaktansa, ardışık iş imkânlarının bir serisi şeklinde tanımlanabilir. Sınırsız kariyer yaklaşımında kariyer ilerlemesi; çalışanın başka örgüte geçmesiyle olabilirken, örgüt içerisinde değişik birimlere geçmesiyle de olabilir. Personeli elinde tutmayı, kaçırmamayı amaçlayan klasik kariyer yaklaşımına ters bir şekilde bu yaklaşım, kariyer türülülüğünü ve hareketliliğini öne çıkarmaktadır. Dolayısıyla, “örgütlerde büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol yerine; değişim yeteneği, bütünleşik olma, yenilik yapma” özetle değişime açık olma önem kazanmaktadır (Soysal, 2004b:130; Soysal, 2006a).

Soysal (2004b: 130-131) ve Seymen (2004: 88) sınırsız kariyerin ayırt edici özellikleri olarak şunları nakletmektedir:

- *Birçok işletmeye taşınabilir beceriler, bilgiler ve yetenekler taşınması*
- *İşin kişisel açıdan anlamlı bulunması*
- *Çalışırken dinamik öğrenme sağlanması*

- Çok sayıda bağlantının ve eşitleriyle öğrenmenin geliştirilmesine olanak vermesi
- Kariyer yönetimine ilişkin bireysel sorumluluk gerektirmesi

Özetle, klasik örgütlerin personelini kaybetmemek için bulduğu kariyer uygulamaları; kariyerin, örgütlerin sınırlarını geride bırakması ve yalnızca örgütle kayıtlı bulunmayan çağdaş kariyer modellerinin gündeme gelmesiyle birlikte eksik kalmıştır. Bu yaklaşıma göre, yetenekli çalışanların örgütten örgüte geçmeleri daha kolay hale gelmiştir. Bununla birlikte, örgütler arası geçişler arttıkça sağlık masraflarının artışı, arkadaşlardan ayrılığın getirdiği baskı ve gelecek kaygısı çalışanların karşılaştığı zorluklardır. Ayrıca, aidiyet duygusu, sosyal güvenlik ve sosyal destek gibi temel insan ihtiyaçları göz ardı edilmektedir (Doğan ve Erdoğan, 2006).

1.3.6. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Handy'nin portföy kariyer yaklaşımı, yeni nesil kariyer yaklaşımlarından birisidir. Handy'e göre, belirsizlik ve farklılaşmaya karşılık kabiliyetlerin belirli bir 'portföyü' olması ve çalışanların kariyeriyle alakalı mesuliyeti taşımaları gerekmektedir (Sevinç, 2010b: 37; Soysal, 2006a).

Portföy kariyer yaklaşımı, işin temeline müşteri ve müşteri taleplerini yerleştirmektedir. Çalışanlar birden fazla müşteriyle çalışmakta ve değişik faaliyetlerde bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle; çalışanlar sadece belirli bir iş organizasyonunda tam iş günü çalışmamakta; bağımsız çalışarak, yaptıkları işin karşılığı olan ücreti almaktadırlar (Dündar, 2009: 288-289; Erdoğan, 2002: 533; Soysal, 2004a: 126). Çalışana bu süreçte önemli sorumluluklar düşmektedir; birey kendi portföyünü oluşturmak durumundadır. Bu kariyer yaklaşımı çerçevesinde, bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda portföyünü oluşturan birey, bu birikimlerinin elverdiği ölçüde, dışarıdan gelecek iş imkânlarını değerlendirebilecektir (Dündar, 2009: 288-289). Ancak portföy modelinin esası,

portföyün stratejik zaman dilimindeki koşullar karşısında devamlı olarak öğrenerek kendini yenilemesidir (Sevinç, 2010b: 37; Soysal, 2006a).

Portföy kariyer yaklaşımında, personel örgütün hiyerarşisi içinde ilerlemek amacıyla istihdam edilmek yerine belirli bir faaliyeti yürütmek üzere anlaşmalı şekilde işe başlar. Çalışanın sorumluluğu kendi eğitimini ve gelişimini takip etmektir. Örgütler değerlendirmelerini, çalışanın kısa dönem performansı konusuna yoğunlaştırır. Örgütün kariyer geliştirme planları çoğunlukla asıl kadro üzerine odaklanır (Doğan ve Erdoğan, 2006; Sevinç, 2010: 37; Soysal, 2004b: 131).

1.3.7. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı

Günümüzde iş hayatındaki hızlı değişimle birlikte, örgütlerde geçerli olan geleneksel kariyer modelinin yerine; hem yönetici hem de çalışanların kariyer yolunda hangi görevler için ne tür vasıfların gerektiğini bildikleri daha etkin kariyer yaklaşımları benimsenmeye başlamıştır. Böylece, çalışanın gelişimi konusunda daha çok hak ve sorumluluğa sahip olması, örgütlerin ve çalışanların çevredeki kariyerle ilgili gelişmeleri daha iyi takip etmeleri sağlanmıştır (Sevinç, 2010b: 44).

Bu yeni kariyer yaklaşımında, çalışanların kariyeri örgütlerin dışında yer almaktadır. Bireyler, örgütün dışında kariyerine devam etmek ister ve aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilirler. Bu yaklaşım sayesinde, çalışanlar bir taraftan bağımsız hareket ederken diğer taraftan da fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verebilme esnekliği kazanırlar. Bu sistemde, taltifler, terfiler veya boş kadrolar için ilanlar bulunmaz. Öte yandan, daha çok ticari başarının ana kıstası olarak kabul edilen; gelir sağlama, kârı arttırma ve çalışanın kendi işini geliştirmesi gibi faktörler vardır. Sonuç olarak, çalışanlar yaşamları boyu bir iki örgütle ilişkili bulunmaktansa, bu modern yaklaşımla, ailesiyle birlikte ve ev ortamında daha rahat bir şekilde hem işlerini hem de hayatlarını sürdürebilmektedirler. Yani birey bu sistemde, işlerinin çoğunu ofis olarak düzenlenmiş evin bir odasından yürütebilmektedir (Sevinç, 2010b: 43; Soysal, 2004a: 126-127; Soysal, 2004b: 132; Soysal, 2006a).

1.4. KARIYER YOLLARI

Geçmişten geleceğe her örgüt, çalışanların bir işten diğerine normal şartlarda nasıl ilerleyeceğine karar verme durumuyla karşı karşıya kalır. Çalışanların çoğu, önlerindeki kariyer imkânlarını öğrenmek, kendisiyle ilgili değerlendirmelerde bulunmak, hedefini seçmek ister. Bundan dolayı örgütlerin kariyer yolları konusunda çalışanları bilgilendirmesi, insan kaynakları planlanması ve kariyer gelişimi bakımından önemlidir. Diğer bir deyişle kariyer yolları, stratejik insan kaynağı planlaması çerçevesinde değerlendirilmesi gereken bir süreç olarak ifade edilebilir (Aytaç, 1998: 4; Aytaç, 2005: 175; Soysal, 2004b: 115).

Yöneticinin veya çalışanın kariyerinde yükselebilmesi için kişisel veya örgütsel anlamda tavsiye edilen kariyer yolları, hem çok uluslu işletmeler gibi istikrarlı sayılabilecek örgütlerde gelecekte üst düzey yönetici olacak çalışanlara rehber olurken, hem de örgütlerin içindeki çeşitli birimlerdeki insanları yönlendirmede başvurulacak önemli bir kariyer yönetimi uygulaması olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, örgütlerde kariyer yolu planlamasının temeli, istikrardır ve kariyer yolu örgütlerde ancak pozisyon ve kadroların açık ve geniş olmasıyla mümkün olabilecek bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Geleneksel örgüt yapılarının düzleşmesi, küçülmesi diğer yandan, sınırsız ve gerçek örgüt yapılarının giderek yaygınlaşmasından dolayı, kariyer yollarının gelecekteki gelişimi azalacak gibi gözükmemektedir. (Soysal, 2004a: 137).

Kariyer yolu, çalışanın hedeflerine ulaşmak için geçmesi gereken yolları veya belirli bir uğraşta yukarı doğru hareketliliğini içermektedir. Genelde bu yol, bir çalışanın belirlenmiş örgüt ünitelerinde ilerlemek üzere basamaklar veya izlenecek yol haritaları (Aydemir, 1995: 27; Aytaç, 2005: 175) ya da, çalışanın ulaşmayı istediği kariyer hedeflerine ulaşması için yol gösteren iş pozisyonları dizisi olarak görülebilir. Kariyer yolu, bireysel gelişim ya da iş doyumu konusundaki bireysel duyguların ve objektif, birbirleriyle bağlantılı iş tecrübelerinin tespit edilmesi ya da çalışana, istediği kariyer hedeflerine erişmesi için rehberlik eden meslek pozisyonları serisi şeklinde ifade edilebilir (Soysal, 2006a).

Aytaç’a göre;

Çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen kariyer yolları, onların istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır. Bu haliyle, çalışanın kişisel amaçlarına ulaşmak için geçmesi gereken yollardır ve bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir. Ancak günümüzde artık örgütlerde tabakaların azalması ve yetki paylaşımı programlarının mümkün kıldığı kariyer fırsatları sayesinde, çalışanların kabiliyetlerini ortaya çıkarma imkânı sağlanmıştır. Bu değişimler sonucunda örgüt yapılarının daha sade bir hal alması, dikey kariyer yollarının yerini alacak ‘U’ şeklinde yollar yaratılmasını gerektirmektedir (Aytaç, 1997: 199; Aytaç, 2005: 181).

Kariyer yollarının, istenilen sonuca ulaşabilmesi için şu özellikleri kapsamalı gerekir: Kariyer yolları sadece dikey değil, yatay olarak da çalışanlara ilerleme imkânı verebilmelidir. Kariyer yolları örgütün, yönetimin ve çalışanın ihtiyaçlarının değişimine cevap verebilir olarak hazırlanmalıdır. Kariyer yolları üzerindeki bütün pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenekler çalışanlar tarafından anlaşılacak bir şekilde ifade edilmelidir. Kariyer yollarının hazırlanmasında, çalışanlar ve yönetim bir arada çalışmalıdır (Aytaç, 1997: 212).

1.5. MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE KARIYER İLİŞKİSİ

Günümüzde birçok yönetici, personelin gerektiği ölçüde çalışmadığından ve kabiliyetlerini yeterince kullanmadıklarından şikâyet etmektedir. Bu yöneticilere göre, bu çalışanların bir şeyler elde etmek için motivasyonları da yoktur; içlerinde çalışma heves ve heyecanı yoktur ve sürekli tatminsizlik yaşarlar. Çalışanların çoğu becerilerini ve özellikle zihinsel kabiliyetlerinin büyük bir kısmını üretime katmamaktadırlar. Bir örgütte personelin işini sevmesi, odaklanması ve gayret göstermesi sağlanırsa o örgütün başarısı da artacaktır. Ancak, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu sağlanmadığında, çoğu zaman kabiliyetlerini kullanmadıkları ve potansiyellerini performansa dönüştürmedikleri görülmektedir. Bu nedenle çalışanların motivasyonunu arttırmanın yollarını bulmak üst düzey yöneticiler için büyük önem taşımaktadır (Barutçugil, 2004: 371-372).

Esasen insan davranışıyla ilişkili bir kelime olan motivasyon, Latincedeki “Movere”, kavramından türemiştir. İsteklendirmek, teşvik etmek, etkilemek gibi

manalara gelmektedir. Belli amaçlara ulaşmak için insanları güdülemek, teşvik etmek motivasyon olarak tanımlanabilir (Bingöl, 1997: 258). Dilimize İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden geçmiş olan Motivasyon (güdüleme) kavramı (Eren, 2000: 474), bir kişiyi belli bir hedef veya hedefleri gerçekleştirmek amacıyla isteklendiren etkidir. Diğer bir ifadeyle, motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli olan davranışları tetikleyen ve devam ettiren bir kuvvettir. Motivasyon sağlaması bakımından bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında bir görev farkı yoktur. Bu kuvvet bizi memnun eden bir hâdise olabileceği gibi, bizi üzen bir olay da olabilir (Kim, 2005: 13).

Motivasyon kelimesine karşılık olarak “saik”, “güdü” veya “harekete geçirici” kavramları kullanılabilmektedir. Çevik ve diğerlerine göre, güdünün, “harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici” olmak üzere üç temel özelliği vardır. Motivasyon kelimesi ise birey ya da bireyleri önceden belirlenmiş bir hedefe yönelik harekete geçirmek üzere verilen uğraşların tümüdür. Örgüt yöneticilerinin motivasyonun öneminin iyi kavranması durumunda; örgütün başarılı, iş ortamının huzurlu, işin verimli, personelin mutlu olması kaçınılmazdır. Bunun için motivasyonun doğası ile güdüleyicilerin iyi tanınıp ona uygun davranılması gereklidir (Çevik vd., 2010a: 175). Diğer yandan çalışanların da çok iyi tanınması gerekmektedir; zira çalışanlardan biri ücret artışıyla motive olabileceği halde, bir başkası takdir edilmeye veya karar mekanizmasında yer almakla motive edilmiş olabilir.

Güdü, “insanı belirli ve düzenli bir harekete sevk eden herhangi bir uyarımdır” şeklinde tarif edilebilir. Motivasyon bedensel bir gereklilikten ya da sosyal gereklilikten kaynaklanabilir. Acıkmış bir insanın gıda bulmaya çalışması doğal güdüye, başarı arzusu da sosyal güdüye bir örnektir. Dürtü kavramı açlık, susuzluk gibi daha çok “fizyolojik kökenli güdüler” ifade etmek için kullanılmaktadır. İçgüdü bal arısının bal üretmesi gibi “bir türün bütün bireylerinde görülen sonradan öğrenilmeyen, doğuştan gelen, o türe has kalıplaşmış davranışlardır” (Çevik vd., 2010a: 175).

Temel olarak üç çeşit güdü bulunmaktadır. Bunlar bedensel, psikolojik ve sosyal güdülerdir. Tüm canlılarda olduğu gibi insanda da bulunan, “birincil güdüler” veya “doğal güdüler” de denilen fizyolojik güdüler, doğumla gelirler ve yaşam boyu devam ederler. Bu güdülere açlık ve susuzluk hissi, cinsel arzular, analık duygusu gibi güdüler örnek olarak verilebilir. Sosyal güdü, bireylerin diğer bireylerle beraber bulunma gerekliliği neticesinde oluşmuştur. Başarılı olma, statü kazanma güdüler, sevgi edinme, dostluklar kurma, tanınma isteği biçimindeki güdüler insani ilişkilerle ilgili sosyal güdüdür. Sosyal güdü dendiğinde başka insanlar ile ilgili güdü anlaşılmaktadır. Belirli bir mesleğe girme çabasının altında toplum içerisinde saygınlık kazanma arzusu önemli bir güdüdür. Bedensel ve sosyal güdüye göre karmaşık olan psikolojik güdüler, doğuştan gelen veya sonradan kazanılan zihinsel ve ruhsal ihtiyaçlardan kaynaklanırlar (Çevik vd., 2010a: 176-177).

Her bireyin yeni bir işe girerken bazı beklentileri olur. Beklentilerine ulaşabilmek için o işe girer ve orada çalışırlar. İşin ve çalıştıkları örgütün sağladıkları imkânlarla bağlı olarak belirli seviyede iş tatmini sağlanır, çalışanın moral ve motivasyonu buna bağlı olarak değişir. Çalışanlar, ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir gayretin gerekliliğini bilirler ve ihtiyaçlarını karşılamak için ödüller ve kazanımlar peşinde koşarlar. Ödüller çalışanları daha fazla gayret göstermeye yönlendirir. Ödüller içsel (dâhili) ve dışsal (harici) olarak gerçekleşebilir. Dâhili ödüller bir eylemi başarma neticesinde ulaşılan tatmin duygusudur. Harici ödüller ise bir başka kişi ve daha çok yöneticiler tarafından verilen parasal veya parasal olmayan ödüllerdir. Çalışanların dâhili ve harici ödüllerle elde edeceği motivasyon, onun iş verimliliğini yani yüksek performansını yansıtan davranışlarını arttıracaktır. Ödüllerle ilgili geribildirimler ise ödülün o çalışana uygun olup olmadığını, yeniden kullanılıp kullanılmaması gerektiğini belirtir. Yöneticilerin önemli görevlerinden biri de bu geribildirimleri iyi okuyup çalışanların motivasyonunu örgütsel hedeflere ulaşmak için yönlendirmek ve kullanmaktır (Barutçugil, 2004: 372-373).

Çalışanların ihtiyaçlarını tanımak, bunları karşılamaya çalışmak, güvenli bir iş ortamı sağlamak alınabilecek önlemler arasında sayılabilir. Ayrıca yorgunluk ve bıkkınlıklarını önleyecek tedbirler almak, onların katılımını sağlamak, karar almada daha fazla söz hakkı vermek, yetenek ve birikiminden daha fazla istifade edebilmek

için uygun ilerleme ve ücret sistemleri kullanmak gibi iş tatminini netice verecek çalışmalar yapmak alınabilecek önlemler arasındadır (Bingöl, 2003; 15). Aksi halde, başlangıçta büyük hedef ve kariyer beklentileriyle iş hayatına giren birey, beklediği ortamı bulamayınca, tatminini yitirerek imkânları dahilinde, kendisine farklı bir kariyer aramaya başlayacaktır (Dündar, 2009: 291). Böylece motivasyonu düşen “insanların kendi yaşamındaki verimsizlik belki de sisteme yansıtacak” (Çevik, 2007: 289) ve çalıştığı örgütü zor duruma düşürecektir.

İş tatmini ile ilgili ise birçok tanımlar yapılmıştır. Çalışanların işleri hakkındaki tutumlarının toplamı olarak tanımlanabileceği gibi, çalışanın girdiği bir işten beklentilerini bir kenara koyup elde ettikleriyle karşılaştırdığında pozitif bir durum söz konusu ise tatmin, negatif bir durum söz konusuysa tatminsizlik vardır şeklinde de ifade edilebilir. İş tatmini çok boyutlu bir kavramdır. İşin birçok yönü, iş tatminini olumlu veya olumsuz olarak etkiler. İşin idaresi, ücret, çalışma saatleri gibi objektif özelliklerin yanı sıra, kişinin ihtiyaçları, arzu ve beklentilerinin etkisi de dikkate alınmalıdır. İşten kaynaklanan pozitif ya da negatif yönler, farklı kişiler tarafından değişik şekilde algılanabilir. Bir çalışan, aynı şartlardan tatmin sağlarken, bir diğeri memnun olmayabilir. Bu kapsamda, örgütlerin personelin tutumlarını dikkate alarak çalışan merkezli bir yaklaşım tarzı oluşturmaları gereklidir (Tetik vd., 2008: 79-80). Çalışanların motivasyonu da iş tatmini ve tatminsizliğine göre artar veya azalır.

Tetik ve diğerlerine (2008: 80-81) göre İş tatmininin önemi şu şekilde sıralanabilir:

- *‘İş tatmini düşük olan bireylerin psikolojik rahatlığa ve olgunluğa ulaşması mümkün değildir.*
- *Tüm çalışanlar kabiliyetlerini göstermek isterler ve izin verildiği ölçüde verimlilikleri artar.*
- *İşinden ve işyerinden tatmin olamayan personel çoğunlukla hayal kırıklığı yaşar.*
- *İnsanın işi yaşamının önemli parçalarındandır.*

- *İnsanların severek çalıştıkları bir işlerinin olmaması, psikolojik bozukluklara neden olabilir.*
- *İşinde faydalı olmadığını düşünen birey zamanını verimsiz geçirmeye yönelecektir.*
- *İşinden memnun olmayan kişi umutsuz kalacaktır.*
- *İş tatminsizliği sonucu düşük moral, verimsizlik ve sağlıksız bir toplum oluşacaktır.*
- *İş tatmini, özellikle çalışanların verimlilik ve başarısını şahsi olarak sunduğu işlerde önemlidir.'*

Kendisini tanıyan, güçlü yönlerini ve güçlendirilmesi gereken yönlerini bilen, bu doğrultuda kariyer fırsatlarını değerlendiren birey kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini de belirleyebilecektir. Belirlenecek hedeflerin, çalışanların kişisel gelişimini sağlayacak, onu ileriye dönük olarak hazırlıklı kılacak, motivasyonunu artıracak şekilde olması gerekmektedir (Dündar, 2009: 274). Çalışanlar iş hayatına başlarken bilhassa örgütün kariyer planlamalarını göz önünde bulundururlar çünkü, örgütte ilerleme ve yükselme imkânlarının iyi olması çalışanı motive eder. Öyle ki iyi bir kariyere ulaştınca ücretin de iyi olacağı bilindiği için, iş değiştirmelerde bile kariyer imkânları ücrete tercih edilmektedir. Çalıştığı örgütte kariyer olanakları az olan çalışanlar ilerleme imkânı bulabileceği ve kendini yükselerek tatmin edebileceği bir başka işe geçmek ister. Bu nedenle örgütler ve örgüt yöneticileri çalışanlarını elde tutmak istiyorlarsa, kariyer imkânlarını artırmalıdır (Keser, 2006: 89). Diğer yandan örgüt yönetimi kariyer planlaması noktasında kişileri özendirdiği takdirde, çalışanların memnuniyetleri artacak, daha uygun kariyer hedefleri belirleyebilecek ve bu doğrultuda çaba sarf edeceklerdir. Bu hedefler, çalışanlar üzerinde iş tatmini sağlayacak, kendilerini geliştirme konusunda motive edecek ve örgüt açısından da kalifiye bireylerden oluşan bir iç aday havuzu oluşturacaktır (Dündar, 2009: 274).

1.6. KARIYER AŞAMALARI

Çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa devam eden hayatın farklı evreleri bulunmaktadır. Bu dönemler, kültürel ve sosyal yapıyla şekillendiği gibi, bireylerin bedensel özellikleri ve karakter durumlarıyla da ilgilidir. Kişisel kariyer aşamalarının gelişimi, bireyin hayat evrelerine uygun olarak şekillenir. Kişinin kariyerini geliştirmesini ve şekillendirmesini etkileyen farklı etmenler mevcuttur. Birey, ihtiyaçlarına bağlı olarak kendisine bir yön tayin ederek kariyerini geliştirir (Aytaç, 2007).

Birçok meslek ve örgütte göreceli olarak birbirinden ayrılmış kariyer aşamalarını belirlemek mümkündür. Genelde, "keşif, pekiştirme, sürdürme ve azalma" biçiminde sıralanabilir (Kidd, 2006: 19-20). Örgütsel kariyer aşamalarının açıklanmasında fayda vardır.

1.6.1. Keşif

Bu aşama, herhangi bir çalışanın, eğitim sonrasında, ilk işine başlamasının söz konusu olduğu zaman sürecinden oluşmaktadır. Bu aşamada çalışan, ihtiyaç, yetenek ve beklentilerini; örgütün beklenti ve hedefleriyle uzlaştırmaya çalışmaktadır (Çelik, 2004: 17). Keşif, genelde yirmili yaşların ortalarında sona eren, okul döneminden, kariyer başlangıcına kadar olan süreçtir. Kendi benliğini gösterme, kariyer seçeneklerini belirleme dönemidir. Bu dönemde aile ve çevresinin istekleri, ebeveynlerin ekonomik güçleri bireyi yönlendirir. Bu evrede bedensel ve emniyette olma gereksinimi önceliklidir (Aytaç, 2007; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 194-195).

Keşif dönemi, doğru bir planlama ve taktik ile olumlu sonuçlar verir. Karakter ve yetenek kariyer tercihlerini etkilemektedir (Aytaç, 2007). Çalışan bireyler kariyer başlangıçlarını zorlu ve hayal kırıcı bulabilirler. Fakat bireysel hedefler ile organizasyonun beklentilerinin farklı olması doğal olarak görülmelidir. Örgütün de çalışanın performansı nedeniyle hayal kırıklığına uğraması mümkündür.

Hem çalışanının örgütten hem de örgütün çalışandan gerçekçi olmayan beklentileri “*kariyer şoku*” sendromuna sebep olabilir. Sonuçta, her iki tarafın karşılanamayan beklentileri insan kaynakları potansiyelinin etkin olmayan kullanımına ve tatminsizliğe neden olur (Barutçugil, 2004: 328).

1.6.2. Pekiştirme

Pekiştirme aşamasında çalışan, iş ortamı ve örgütün beklentileri hakkında daha iyi bir görüş kazanmaktadır. Bu süreçte çalışanın, değer ve liyakatini örgüt içinde belirleme çabası gündemdedir (Çelik, 2004: 17). Kariyer başlangıcı veya işe giriş olarak da adlandırılabilir bu aşama, bir işte başlama, iş konusunda bilgilenme, beceri edinme ve yaşatılınca kabullenilme evrelerini içerir. Çalışan, daha çok kendisini güvende hissetmek ister. Bu aşama; işe yeni gelenlerin beklentilere uygun olarak adaptasyonunu içeren “*deneme*” ve örgütü tanıdığı, işinde ustalaştığı, “*yerleşim*” basamaklarından oluşur (Aytaç, 2007).

Burada önemli olan konu kendini kanıtlamaktır. Bu aşamada, yanlış yapılar, doğrular öğrenilir ve sorumluluk duygusu gelişir. Ancak çalışanlar hala verimliliklerini zirveye taşıyabilmiş değildir. Çalışanlar amaçlarıyla yapabildiklerini değerlendirir. Kariyerinde başarıya ulaştıkça çalışanın ilgi alanı güvenlik gereksiniminden bağımsızlık ve itibar ihtiyacına yönelir (Aytaç, 2007; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 195).

1.6.3. Sürdürme

Bu aşamada çalışan, genellikle kendine örgüt içinde güçlü ve sağlam bir yer edinmiş olmaktadır. Çalışanın organizasyonla arasında güçlü bağlar kurulduğu göze çarpmaktadır. Bu evredeki iş görenin, mevcut işini veya işyerini bırakıp, değişik bir iş veya işyeri seçmesi neredeyse hiç gündeme gelmez (Çelik, 2004: 17). Diğer bir ifadeyle ‘Kariyer Ortası veya Koruma’ olarak da nitelendirilebilecek bu safha,

bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçme dönemidir (Aytaç, 2007; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 195-196).

Bu evrede emniyette olma gereksinimi azalır. İtibar, muvaffakiyet, özgürlük gereksinimleri öne çıkar. Mesuliyet ve inisiyatif gerektiren işler caziptir. Bireyin sorumluluğunun artması, mentorluk ve liderlik arzusu bu evrenin özelliğidir. Kariyer basamaklarını tırmanan birey hatalarını düzelterek mesleği ile ilgili geleceğini, farklı iş fırsatlarını değerlendirir (Aytaç, 2007; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 195-196).

Kariyer Platosu, çoğu zaman iş çevresinde kayda değer bir değişme veya gelişme olmadan bir kaç yıl sonunda gelinev evredir. Burada çalışanın mesleğinde ilerleme düşüncesi kaybolmuş ve verimliliği düşer. Çalışanlar, bilgi ve yeteneklerinin artık tatmin edici düzeyde iş yapmalarına yetmediğini fark ederler. Bu aşamada, hem fiziksel hem de duygusal olarak işlerini kaybetme korkusunun yarattığı etki ile baş etmek zorunda kalırlar. Gerek çalışan gerekse örgüt, olumlu mesleki ve insani ilişkileri devam ettirmelidir (Barutçugil, 2004: 329).

1.6.4. Azalma

Azalma olarak nitelenen bu son aşamada, örgüt çalışanı, emekliliğe doğru yaklaşmaktadır. Genellikle düşünsel yaş, fiziki yaş yansıtmamakta ve çalışanlar örgüte, kuruluşun istediğinin çok daha ötesinde katkıda bulunabilme isteğinde bulunabilmektedirler (Çelik, 2004: 17).

Kariyer Sonu ve Emeklilik olarak da adlandırılabilir bu dönem için Aytaç şunları ifade etmektedir;

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunlarının devam ettiği bu dönemde birey, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarf eder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler bu safhada kendilerine yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır. Kişiler bu dönemde performanslarının, hareketliliklerinin azaldığını ve işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ederler (Aytaç, 2007).

Bu döneme uyum sağlamak için çalışanların meslektaşlarından destek almaya ve ileriye yönelik olumlu düşünceler geliştirmeye ihtiyacı vardır. Çalışanın uzun vadeli finansal planlar ve zamanlarını değerlendirme konusunda hazırlıklar yapması gerekir (Barutçugil, 2004: 329). Emekliliğe yaklaşıldıkça çalışanın yetki ve sorumluluğu zayıflar. Muhakkak ki emeklilik çalışanın meslek yaşantısının sonudur. Bir kısım çalışanlar emeklilik sonrası planlarken, diğerleri iş ortamında ayrılmadan tecrübelerini genç çalışanlarla paylaşırlar (Aytaç, 2007, Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 196).

Kariyer aşamaları zaman dilimi olarak, yazarların yaklaşımı içerisinde bazen aynı zaman dilimine rastlarken bazen de değişik yazarlara göre farklı dönemlere denk geldiği görülmektedir. Çelik (2004: 16) keşif aşamasının 25 yaşında sona erdiğini belirtirken, bu ifadeye benzer bir ifadeyle Aytaç (2007) da 20'li yaşların ortasında sonlandırmaktadır. Bununla birlikte Çelik (2004: 16) sürdürme döneminin 45-65 yaşları arasında olduğunu belirtirken, bu dönem Aytaç (2007) tarafından kariyer ortası olarak belirtilmiş ve 35-50 yaşları arasında olduğu ifade edilmiştir. Çelik (2004: 16) azalma dönemini 65 ve sonrası olarak ifade ederken, Aytaç (2007) bu dönemi kariyer sonu ve azalma olarak iki farklı başlık altında ele almış ve kariyer sonu aşamasını 50-65 yaşları ve azalma dönemini de 55-65 yaşları olarak kabul etmiştir. Yılmaz ve Eroğlu ise (2008: 125) Kariyer Sonunu 50-65 yaş arası, Azalma/Emeklilik dönemini 60-75 yaş arası dönemi kapsadığını ifade etmektedir. Kanaatimizce bu ifadelerin hepsi genel olarak doğru kabul edilebilir, bununla birlikte bahse konu kariyer aşamaları her bir birey ve sahip olduğu kariyer açısından farklılıklar arz eder.

1.7. ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, çalışma hayatında çalışanın ve örgütün karar alma ve sorumluluk kazanma anlayışının önemli bir sonucudur. Çalışanlar ve organizasyon, hazır görevleri değerlendirerek ve kendini geliştirme imkânlarından da faydalanarak ilerlemeyi ve verimliliklerini yükseltmeyi amaçlarlar. Hedeflere erişmek amacıyla belli stratejilerin takip edilmesine organizasyonda kariyer geliştirme denir

(Sabuncuoğlu, 2000: 147-148). Kariyer gelişimi, bireysel gelişimin yanı sıra, örgüt içinde belirli bir pozisyon için de olabilir (Roberg vd., 2002:173).

1.7.1. Kariyer Geliştirmenin Tanımı

Kariyer gelişimi, ekonomik, psikolojik, fiziksel, eğitsel, sosyolojik faktörlerin yanı sıra, bireyin kariyerini karşılıklı etkileyen şans faktörlerini de içeren ömür boyu devam eden bir süreçtir (Isaacson ve Brown, 2000: 11). Kişinin eğitim, kendini geliştirme ve iş deneyimi yoluyla kariyerini planlaması ve kariyeriyle ilgili planlarını gerçekleştirmek için desteklenmesidir (Aytaç, 1998: 127; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 185; Soysal, 2004b: 134).

Aydemir (1995: 7) ve Aytaç'a (2007) göre;

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

Diğer bir ifadeyle; örgütün çalışanlarına sunduğu, bilgi, beceri ve kapasitelerinin artırılmasını amaçlayan, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmalarını sağlayan resmi, yapılandırılmış etkinliklerdir (Aytaç, 1997: 128; Aytaç, 2005:197; Aytaç, 2007; Sevinç, 2010b: 122).

Örgütün, hiyerarşik kademelerindeki insan kaynakları hareketini yönlendirdiği sistematik bir süreç (Uyargil, 1994: 7) olan kariyer geliştirme, çalışanların ve örgütlerin kişisel güçlerini ve zayıflıklarını değerlendirdikleri ve kariyer hamlelerini planladıkları bir süreçtir (Yalçın, 2001: 59).

Patton ve McMahon'a (2001: 2) göre ise kariyer geliştirme, örgütün destek sağlanması sonucu çalışanların kariyerlerini planlamalarıdır. Diğer bir ifadeyle kariyer geliştirme, kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların iş hayatları boyunca yürüttükleri bütün faaliyetlerdir. Çalışanın kariyer seçimine sağlıklı bir şekilde yardımcı olan, kabiliyetlerini geliştirmesine katkıda bulunan program,

davranış ve fikirler de kariyer geliştirme olarak değerlendirilebilir (Simonsen, 1997: 6).

Bu tanımların ışığı altında kariyer geliştirme, personelin kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek yaptığı kariyer planlaması faaliyetleriyle, örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde personelinin haberdar ettiği ve ulaşabilme imkânı sağladığı hedeflere doğru ilerlemesi için sağladığı desteği içeren yapılandırılmış süreçtir şeklinde yeniden tanımlanabilir.

1.7.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kariyer geliştirme süreci çalışan açısından büyük önem taşır. Kariyer başlangıcında karşılaşılan problemler bireyi tüm çalışma hayatı boyunca olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Can'a göre (2005: 409), çalışanın kariyer başındaki beklentileriyle verilen işin özellikleri arasındaki uyumsuzluklar hayal kırıklığı ve gerilim meydana getirmektedir. Bu olumsuzluklar bireyin başarısıyla birlikte yüksek örgütsel performansa da engel olabilmektedir. Bu bağlamda, Kariyer geliştirme, kariyer planlama eylemi ile başlayıp kariyer yolları aracılığı ile çalışanın örgüt içindeki hedefine ulaşmasını kolaylaştıran ve bu süreçte çalışanın yeteneklerini ve verimini arttıran, değişen iş ve teknolojiye uyumunu sağlayan ve daha iyi iş performansı çıkartmasına yardımcı olan bir uygulama olarak ifade edilebilir (Dündar, 2009: 265).

Kariyer geliştirme, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarma, değerlendirme ve iyileştirme imkânları sağlama faaliyetlerini içermektedir. Kariyer geliştirme programları örgütlerin ve çalışanların belirlenen amaç, hedef ve aşamaları elde etmelerine katkı sağlamaktadır. Kariyer gelişimi, diğer bir deyişle yüksek performans, örgüt hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir parça olan üstün yeterliliğe sahip bireyleri hazırlamada göz ardı edilemeyecek bir konudur. Çalışanlara becerilerini değerlendirme ve geliştirme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder (Aytaç, 2007; Soysal, 2004b: 135).

Kariyer çizgisinin planlanmasından temelde sorumlu olan çalışanın kendisidir. Fakat örgüt de bu konuda çalışanlarına yardımcı olmalıdır. Bundan dolayı, kariyer geliştirmede örgütsel ve bireysel düşünce, hedef ve beklentiler önemli etkilere sahiptir. Günümüzde hemen her örgütte, yöneticiler çalışanların verimliliğini artırmak için önemli insan kaynakları fonksiyonlarından olan kariyer geliştirme programlarına yer vermektedir. Bu yolla hem örgütsel başarı ve etkinlik, hem de çalışanların iş tatmini sağlanmış olmaktadır (Barutçugil, 2004: 319-320).

Kariyer gelişimi ve kariyer planlama konusu, bireye endeksli görünse de çalışanın örgüt içerisinde ilerleyebileceği mevkilerin planlamasını yapması, alternatifleri belirleyerek eğitim imkânları sunmak çalışanın kendi kendine becerebileceği şeyler, alabileceği kararlar değildir. Örgütün, bunları gerçekleştirebilmesi için çalışanları desteklemesi gerekir. Bundan dolayı örgüt ve çalışanları birbirlerinden ayırmak olası değildir (Sevinç, 2010b: 122,123). Kişinin işe girdiği andan itibaren amaçlarına ulaşması için verilen eğitim ve geliştirme programları, psikolojik olarak kişiye önemli bir tatmin kaynağı sağlayacaktır. Diğer yandan kariyer geliştirmenin çalışanlarda stresi hafiflettiği, psikolojik doyum sağladığı ve özgürlüğü arttırdığı vurgulanmaktadır (Uygur, 1998: 84).

Günümüzde çalışanlar, kendi kişisel amaçlarının örgütsel amaçlarla örtüşmesini ve bireysel gelişimlerinin örgüt içindeki gelecek pozisyonları elde etmeye katkı sağlamasını arzulamaktadırlar (Yalçın, 2001: 53). Yaygın örgütsel eğitim programları ve örgütsel performans değerlendirme çalışmaları yöneticilerin personel geliştirme fonksiyonunu tam olarak yerine getirdiği anlamına gelmemektedir. Diğer bir deyişle, uzun vadede gerek çalışan gerekse örgüt açısından ortaya çıkabilecek gelişmeleri göz önüne alarak, personelin örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması zorunlu hale gelmiştir (Soysal, 2004b: 133-134).

Modern iş yerinde, çalışanların kariyer başarısı, artık, yalnızca yaptığı işe karşılık maaşının dolgun olması, mevki ve saygınlık sahibi olması ve güvenli bir işinin olmasıyla ölçülmemektedir (Aytaç, 1997: 9-10; Yalçın, 2001: 53). İnsanların gelişen teknolojilere ve uygulamalara göre kendisini geliştirmesi, yeni bilgi ve tecrübeler elde etmesi, ilave eğitim alma arzusu giderek artmaktadır. Diğer yandan,

Çalışanlar kendilerini ispat etmek, işleriyle ilgili zgr kararlar verip sorumluluklar almak, birçok sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da iş hayatlarında tatmin etmek istemektedirler (Soysal, 2004b: 133).

1.7.3. Kariyer Geliştirmenin Amaçları

Günümüzde kariyer geliştirmenin amacı, hem örgütlerin hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak olarak ifade edilebilir (Sevinç, 2010b: 126). Kariyer geliştirme faaliyetleri, etkili bir şekilde yerine getirildiği takdirde bireysel ve örgütsel amaçlara önemli ölçüde hizmet eder (Soysal, 2004b: 139). Bir örgütte kariyer geliştirme programının uygulanması hem örgüt, hem de çalışanlar için birçok faydalar sağlar (Aytaç, 2007). Çalışanlar açısından kariyer geliştirme, çalışanın kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına imkân tanıyarak motivasyonunu arttırır. Örgüt açısından ise, çalışanların tatmini ve örgüte bağlılığının artırılması; onların kariyer amaç ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmasını sağlama ve yeteneklerinin zenginleştirilmesi gibi faydalar sağlar (Can vd., 2001: 166; Can, 2005: 415).

Kariyer geliştirmenin şu amaçlara hizmet ettiği söylenebilir; mevcut işler yanında, gelecekte yürüteceği işleri de etkili bir şekilde başarması için çalışanlara ihtiyaç duyacağı motivasyon, yetenek ve tecrübeyi kazandırmak, verim kayıplarını azaltmak ve verimliliği arttırma önündeki engelleri kaldırılmak, örgütsel yeteneği geliştmek ve kalitenin arttırılmasına yardımcı olmak. Ayrıca; örgütün ileride ihtiyaç duyacağı yöneticilerin sayısını arttırmak, örgüt içerisinde çalışanların kişisel gelişim, ilerleme ve esnek hareketlilik isteklerine cevap verebilen bir çalışma ortamı kazandırmak, belirlenmiş hedeflerle normların benimsenmesini sağlamak da kariyer geliştirmenin hizmet ettiği amaçlardandır (Can vd., 2001: 166; Can, 2005: 415; Sevinç, 2010b: 123; Soysal, 2004a: 128-129; Soysal, 2004b: 139; Uygur, 1998: 82).

1.7.4. Kariyer Geliştirme Programları

Örgütler, en alt basamaktaki çalışandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar tüm personelin, içerisinde bulundukları örgütü tanımalarını ve gelecekte yükselebilecekleri pozisyonları görmelerini ister. Böylece bütün çalışanların motive olmalarını sağlamak amacıyla birtakım programlar uygularlar. Bu programlara Kariyer Geliştirme Programları denir (Kırç, 2007: 31). Bu programlar, örgüt ile personelin ihtiyaçlarını uzlaştırmayı ve birbiriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan dinamik bir süreç olarak görülmelidir (Uzunbacak, 2004: 25).

Kariyer Geliştirme; kariyer seçimine, çalışanın bu seçime sağlıklı uyum sağlayarak beceriklilik ve kendisine güven ve saygınlık gereksiniminin doyumuna yardımcı olan bir plan içerisinde yapılan faaliyetlerin bütünüdür. Organizasyonlar belli hedef ve gereksinimlerin yanı sıra, toplumun isteklerine cevap verebilmek amacıyla düzenli kariyer geliştirme uygulamaları gerçekleştirirler (Sevinç, 2010b: 122,123). Hızla gelişen teknoloji, modern iş görebilmeme yöntemleri, sahip olunan kariyerin öğeleri, yetenekler, gerekli olan çalışan sayısı, personel istihdamına dair imkân eşitliği alanında toplumun baskıları ve çalışanların kariyerinin yönetimi konusunda daha çok karar verme hakkının olmasıyla ilgili talepleri kariyer geliştirme programlarındaki sayının artmasına sebep olmaktadır (Can, 2005: 414, 415).

Örgütte bir kariyer geliştirme programının hazırlanması örgüt ve çalışanlar için faydalar sağlar. Çalışanlar için kariyerin geliştirilmesi, kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına imkân sağlayarak güdülenmelerini sağlar (Yalçın, 2001: 59). Örgüt için ise, örgüte sadakatin ve çalışan doyumunun yükseltilmesine; çalışanların kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmalarını ve çalışanların becerilerinin zenginleştirilmesini sağlar (Can vd., 2001: 165; Can, 2005: 414, 415).

Örgütlerde kariyer geliştirme süreci, iş analizleri ile başlar. Yapılan iş analizi örgütte ihtiyaç duyulan yeteneklerin belirlenmesine yardımcı olur. Çalışanların veya işe başvuranların bilgi, tecrübe ve ilgi alanlarının değerlendirilmesine göre işe alımlar veya örgüt içi yer değişiklikleri gerçekleştirilir. Netice itibarıyla, kariyer geliştirme; değerlendirme, ilerleme, transfer, yeni pozisyonlara atanma ve en sonunda emekliliğe kadar giden bir süreç içerisinde

gerçekleşir (Soysal, 2004a: 131). Başarılı bir kariyer geliştirme programı bireyin iş doyumuna önemli katkı sağlamaktadır.

Kariyerinin hangi evresinde olursa olsun çalışanlara gerekli örgütsel desteğin verilmesi gerekmektedir (Dündar, 2009: 282). Etkin kariyer geliştirme programında üç ana unsuru bulunur: (a) çalışanın kariyeri ile ilgili gereksinimlerini değerlendirmesini sağlar, (b) örgütün içerisinde kariyer olanaklarının artırılması ve çalışanlara ilanı, (c) çalışanın yetenek ve gereksinimlerinin kariyer olanaklarıyla örtüştürülmesi. Örgütün yukarıdaki etkinliklerdeki başarı oranı, çalışan başarısını da artırmaktadır (Can, 2005: 415).

Örgütlerde farklı kariyer geliştirme programları uygulanabilmektedir. Bunları kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür: Kariyer Merkezleri, kariyer atölyeleri, yazılı kaynaklar, kariyer rehberleri, iş zenginleştirme, kariyer danışmanları, eğitim ve geliştirme programları, koçluk, kariyer planlama grupları, iş rotasyonu, özel gruplar için programlar (Sevinç, 2010b: 126). Ancak bunlardan en yaygın kullanıma sahip olanları iş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı ile kariyer rehberliğidir. Gerek danışmanlık ve rehberlik, gerek eğitim faaliyetleriyle; çalışanları tecrübeleri, yetkinlikleri artırılmalı ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda engel teşkil edebilecek sorunlar önceden belirlenip, ortadan kaldırılmalıdır. (Can vd., 2001: 166; Can, 2005: 415,416; Dündar, 2009: 282).

1.7.4.1. İş Başarımı Eğitmenliği ve Danışmanlığı

Yöneticilerin, yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü vazifesi görmesi ve iletişimin yanı sıra mevcut mesleki ve eğitim imkânlarından yararlanarak planlı danışmanlık faaliyetlerinin de üzerinde durmaları oldukça önemlidir (Aytaç, 2005: 218; Dündar, 2009: 277). Başarı değerlendirme sürecinin bir parçası olarak başarı eğitmenliği ve danışmanlığı, çalışanın birimi, gözetmenleri ve yöneticiler tarafından sağlanan hizmetlerdir. Başarı değerlendirmenin temel amacı, daha iyi eğitim ve gelişme için, çalışanın, işi ne derecede iyi yaptığını anlamasına yardımcı olmaktır. Eğer yöneticiler başarı değerlendirmesini daha kesin yapacaklarsa ve bu değerlendirme sonuçlarını

kariyer geliştirmede kullanacaklarsa, tüm değerlendirme süreci boyunca başarım eğitmeni ve danışmanı olarak çok etkili olmak zorundadırlar (Can vd., 2001: 166, Can, 2005: 415; Soysal, 2004b: 151).

Genelde dört tür başarı eğitmenliği ve danışmanlığı tarzı bulunmaktadır: Patron tarzı, insancıl tarz, koruyucu tarz ve meslektaş tarzı. Patron tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlara geribildirim sağlamada isteksiz olup onları sorun çözme sürecine pek katmak istemezler. Koruyucu tarzı seçen yöneticiler, yapıcı geribildirim sağlarlar fakat çalışanları kararlara katmazlar, insancıl tarzı seçen yöneticiler ise, yapıcı geribildirim sağlamada isteksizdirler ancak sorun çözme sürecine astların katılımını sağlarlar. Son söz olarak meslektaş tarzını benimseyen yöneticiler, hem çalışanlara yapıcı geribildirim sağlarlar hem de onları sorun çözme sürecine katarlar (Can vd., 2001: 167, Can, 2005: 416-417; Soysal, 2004b: 151).

Çalışanın katılım derecesi, gözetmenin yardımcı olma istekliliği, iş problemlerinin çözümleme derecesi, iş başarım kalıplarının belirlenip belirlenmemesi ve mükâfatların bu başarı değerlendirme neticelerine dayandırılma derecesi başarı değerlendirme sürecinin etkililiğini belirlemektedir. Bu faktörlerin tümü başarım eğitmenliği ve danışmanlığıyla ilgilidir. Eğitmenlik ve danışmanlık görevlerinin etkililiği, yöneticilerin ne zaman sorun çözme yöntemini kullanacağına ve ne zaman çalışanlara yapıcı geri bilgilerim sağlayacağını belirlemesine bağlıdır (Can vd., 2001: 166-167; Can, 2005: 415-416; Soysal, 2004b: 151).

1.7.4.2. Kariyer Rehberliği

Rehberlik hayati önemi olan bir kariyer geliştirme yöntemidir. Rehberlik yapan kişi, tecrübesiz personele, kariyerini geliştirmede yol gösteren, destek olan ve eğitmenlik yapan tecrübeli elemandır. Rehber, deneyimsiz çalışanların güvenilir bilgiye ulaşabilmesi için, örgütle ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akış sistemlerini bilmek zorundadır. Rehberliğin bulunmaması gelişme açısından olumsuzluk olarak nitelendirilebilir. Ancak tüm yöneticiler iyi rehber değildir. Eğitmenlik rolünü başaramayan yöneticiler, rehber rolünü oynayabilecek yetenek ve isteğe de sahip

değildirler (Aytaç, 2005: 217-218; Can vd., 2001: 168; Can, 2005: 417; Soysal, 2004b: 151-152).

Çalışanını önemseyen, işe sadakatini yükseltip bünyesinde barındırmayı hedefleyen organizasyonlarda kariyer geliştirme konusu çok önemli hale gelmiş ve bu amaçla örgütlerde bazı kariyer geliştirme programları uygulanmaya başlamıştır. Bu noktada "kariyer geliştirme" ve "kariyer gelişimi" kavramları arasında farklılığı belirtmek gerekmektedir. *“Kariyer geliştirme örgütsel bir yönetim fonksiyonu iken, kariyer gelişimi bireysel bir görünüm sergilemektedir”* (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 185; Soysal, 2004b: 134). Bununla birlikte kariyer planlaması örgüt çalışanları üzerine odaklanmıştır (Sevinç, 2010b: 123).

Bu aşamada örgütsel ve bireysel açıdan çalışanların kariyer gelişiminin ne denli önemli olduğunun üzerinde durulacaktır. Kariyer geliştirme kavramını iki boyutta ele alıp incelemek mümkündür (Dündar, 2009: 271):

- Kariyer Planlama (Bireysel Boyut)
- Kariyer Yönetimi (Örgütsel Boyut)

Bu iki boyutun birbiriyle örtüşmesi neticesinde, hem kişisel kariyer beklentilerinin gerçekleşmesi, hem de örgütün ileriye dönük vasıflı personel ihtiyacının karşılanması mümkün olabilecektir. İnsanlar eğitimlerini tamamlayıp meslek hayatına geçecekleri zaman, girecekleri işte kariyer hedeflerinin gerçekleşip, gerçekleşmeyeceğini, kariyerlerinde ne gibi değişim ve gelişimler olacağını önceden bilmek isterler (Dündar, 2009: 271-272; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 184). Kariyerini planlamak durumunda olan birey; öncelikle kendine uygun bir meslek belirlemeye, sonra da ilk yıllarda kendini tanımaya, kendi yolunu çizmeye dönük birtakım sorulara cevap bulmaya çalışacaktır. Örgütlerin, "amaçların entegrasyonu" kavramı çerçevesinde çalışanların amaçlarıyla örgütün hedeflerini mümkün olduğunca uyumlu hale getirebilmesi için çeşitli yönetsel uygulamalara başvurması gerekmektedir (Dündar, 2009: 272). Çünkü çalışanların kariyer beklenti ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde yönetimin vereceği destek, örgütün de verimliliğine, kazancına ve amaçlarına ulaşmasına olumlu katkıda bulunacaktır. Bu nedenle,

işletmelerin kariyer geliştirme sistemine gereken önemi ve özeni göstermeleri gerekmektedir (Uzun, 2003: 395).

1.8. KARIYER PLANLAMASI

Günümüz iş hayatında örgütler, çalışanların takım çalışmaları içinde hem işlerini iyi yürütmesini hem de bilgi ve becerilerini devamlı güncel tutmalarını beklemektedirler. Çalışanların ise, örgütten beklentileri ve iş ilişkilerine bakış açısı önemli ölçüde değişmiştir. Kariyerinde yükselmek, daha çok maaş almak, yetki ve sorumluluğunu artırmak itibar sahibi olmak gibi konular önem kazanmaktadır. Bahse konu kişisel ve kurumsal gelişimin gerçekleştirilebilmesi ancak organizasyon içerisindeki kariyer planlanmasıyla olabilir (Soysal, 2004a: 121).

1.8.1. Kariyer Planlamasının Tanımı

Dündar’a (2009: 266) göre Kariyer Planlaması, *“Kişinin kendini değerlendirerek; güçlü yanlarını ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemesi; bilgi, beceri ve ilgileri doğrultusunda kariyer beklenti ve hedeflerini oluşturması ve bunlara nasıl ulaşabileceği konusunda aksiyon planlarını geliştirmesidir.”*

“Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel hedeflerin uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise örgütsel imkânlarla ilgili belirli işler dizilimini ifade etmektedir.” Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması istenen neticelere ulaşmak hedeflerin tespitini ve gerekli uygulama araçlarını kapsamaktadır (Can, 2005: 412-413). Kariyer planlaması, *“bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi süreci”* olarak da tanımlanabilir. Kariyer planlaması kişi ve organizasyon üzerinde etkilidir. Ancak çalışanlar bu kariyer planlamasının uygulayıcısı ve alıcısı ise de örgüt tarafından desteklenmeleri gerekmektedir (Can vd., 2001: 163; Can, 2005: 413).

1.8.2. Kariyer Planlamasının Amaçları

Teknolojik değişim ve gelişmeler, iş ve işgücünün vasfının farklılaşması, organizasyonun ilerideki gereksinimleri organizasyonları kariyer geliştirme ile kariyer planlamasına yönlendirmiştir (Aytaç, 1997: 167; Can, 2005: 413; Uzun, 2003: 395). Bundan dolayı kariyer geliştirme programları, örgüt ile çalışanın ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmek için belli bir hedef taşıyan aktif bir süreçtir (Uzunbacak, 2004: 25).

Kariyer planlamasıyla, çalışanların kendi kariyer başarılarını sağlayarak iş tatminini, kişinin kendine güvenini, örgüte sadakatini arttırmak hedeflenmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını, örgütte halen mevcut olan veya ileride ortaya çıkacak fırsat ve imkânlarla eşleştirmek de önemli bir amaç olarak örgütler tarafından dikkate alınan bir seçenektir (Şimşek ve Soysal, 2004: 94). Böylece çalışanlar istek, kabiliyet ve ilgilerini tanır, mevcut kariyer alternatiflerini bilir ve bir kariyer planı geliştirirler. Buna göre kariyer planlamasının kişisel ve örgütsel amaçlarına değinmek yerinde olur (Uzunbacak, 2004: 25).

1.8.2.1. Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları

Bireysel kariyer planlamasını, çalışanın kariyer amaçlarını kişisel olarak planlama süreci olarak tanımlayabiliriz. Kariyer planlamasının bireysel amaçlarını genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Aytaç, 1997: 167-168; Budak vd., 1995: 2-8; Can vd., 2001: 164; Can, 2005: 413; Soysal, 2004b: 103-104; Uzun, 2003: 395-396; Uzun, 2005):

- Çalışanın kendi kariyer başarısını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için çalışanın değerlendirilmesi,
- Değişik bir iş koluna giren çalışanın değerlendirilmesini sağlamak,

- Nitelikli kariyer ile kendini geliştirme imkânlarının neticesinde iş becerisinin artması,
- Çalışanın iş doyumunu, özgüvenini, sadakatini artırmak,
- Kişisel gelişim ve eğitim gereksiniminin iyi bir biçimde tespitini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak şeklinde sıralanabilir.

1.8.2.2. Kariyer Planlamasının Örgütsel Amaçları

Örgüt içerisinde kariyer planlamasının esas amacı, örgütün etkin ve verimlilik düzeyinin artırılmasıdır. Ayrıca örgüt, çalışanın ilerleme ve gelişimini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı insan kaynağı gücünü şimdiden şekillendirmiş olmaktadır. Böylece kariyer planlaması ile çalışan örgütün tüm imkânlarını kullanır ve tatmin olur. Bu durumda örgüt de amaçlarına daha kolay ulaşır (Soysal, 2004a: 122).

Bu genel amaçlar ışığında örgütlerin kariyer planlaması yapmasındaki amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 1997: 168; Can vd., 2001: 164; Can, 2005: 413; Soysal, 2004b: 103-104):

- Çalışanların verimliliğini en üst seviyede arttırarak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak,
- Personelin huzur ve doyumunu artırmak, çalışanların maliyetini ve sirkülasyonunu azaltmak,
- Örgütsel bağlılığı ve aidiyet hissini artırmak,
- İnsan kaynağından alabildiğine yararlanılmasını sağlamak,
- Çalışanların kapasitesini artırmak,

- Kadınlar, azınlıklar, özürlüler ve yaşlı personel gibi korunması gereken grupların kariyer gelişimine yardımcı olmak şeklinde belirtilebilir.

1.8.3. Kariyer Planlamasının Aşamaları

Kariyer planlaması, çalışanın iş hayatıyla ilişkili planlarını içeren bazı aşamalardan oluşmaktadır. Çalışanın beceri ve kabiliyetlerini fark etmesi, örgüt içindeki veya dışındaki kariyer olanaklarını tespiti, kariyer hedeflerini belirlemesi ile bunlarla uyumlu gelişim faaliyetlerini planlamasını kapsar (Sevinç, 2010b: 81; Aytaç, 1997: 180-183).

1.8.3.1. Kendi Kendini Değerlendirme

Bireysel kariyer planlaması kişinin kendisini tanımasıyla başlar. Kişinin kendi değerleri, ihtiyaçları, yetenekleri, ilgileri, arzuları, zaafları, güçlü yanları ve kişisel amaçlarını bilmesini gerekli kılar (Dündar, 2009: 266; Kırıcı, 2007: 18). Bu aşamada kişi ‘durum analizi’ yaparak, reel biçimde kendisini tanımalı, eksikleri ile kuvvetli taraflarını bilmelidir. Becerilerini ve ilgi alanlarını ortaya koymalıdır. Örgüt içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip etmelidir (Dündar, 2009: 273; Sevinç, 2010b: 82; Soysal, 2004b: 103; Pilavcı, 2007: 10-11; Uzunbacak, 2004: 27).

Kariyer planlamasında çalışanın kendisini değerlendirmesi bir uzman denetiminde yapılabilir. Bunun için sistematik bir yaklaşım benimsenmeli, değerlendirmenin geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmalıdır (Sümer, 2006). Organizasyonun çalışanın kendisini analizine yardımcı olması, kariyer ve kişisel beceri testlerine tabi tutması kişisel kariyer planlamasına yardımcı olacaktır (Sevinç, 2010b: 82; Pilavcı, 2007: 10-11; Uzunbacak, 2004: 27).

1.8.3.2. Fırsatları Belirleme

Çalışan ‘*araştırma veya seçenek belirleme*’ şeklinde de adlandırılabilen fırsatları belirleme aşamasında örgüt içinde ve örgüt dışında kariyer imkânlarını tespit edip, değerlendirmek durumundadır. Kendi birikim, beceriklilik, ilgi ve kabulleri ile kariyer imkânları ilişkisini kurarak, tercihlerini yapmak zorundadır. Günümüzün yeni yönetim yaklaşımları doğrultusunda, örgüt yapılarında meydana gelen değişikliklerle örgüt yapılarının basıklaşması ve kişilerin kariyer anlayışlarındaki değişim sonucu hayat boyu tek bir örgütte çalışma düşüncesinin giderek geçerliliğini yitirmesi, bu aşamayı çalışanlar açısından hayati bir hale getirmiştir. Fırsatların daha iyi değerlendirilmesi uzun vadede kariyer tatmininin ve mutluluğun artmasına yardımcı olacaktır (Dündar, 2009: 273; Kırcı, 2007: 18; Sevinç, 2010b: 82;).

1.8.3.3. Hedef Tayini ve Karar Verme

Kişilerin ulaşmak istediği belirli kariyer hedeflerini tespit ettikleri aşamadır (Sevinç, 2010b: 83; Uzunbacak, 2004: 28). Kendisinin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyen, bu doğrultuda kariyer fırsatlarını değerlendiren kişi kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini de oluşturma aşamasındadır (Dündar, 2009: 274). Hedefin tespiti, kişinin ileride ulaşmak istediği amacını belirlemesine ve planlamasına yardımcı olur (Sevinç, 2010b: 83; Uzunbacak, 2004: 28-29). Belirlenecek hedeflerin, çalışanların kişisel gelişimini sağlayacak, onları ileriye dönük olarak donanımlı kılacak, motivasyonlarını artıracak özelliklere sahip olması gerekmektedir (Dündar, 2009: 274).

Kişisel değişikliklere paralel olarak kişisel hedefler de farklılaşır. Diğer yandan, çalışanın değer ve ilgileri zamanla değişebilir, kendine uygun yeni bir iş ve farklı bir kariyer seçebilir. Çalışanın kariyerindeki değişiklik onun sabırsız ve kararsız olduğu anlamına gelmez (Sevinç, 2010b: 83; Uzunbacak, 2004: 28-29).

Diğer yandan, yönetim kariyer planlaması konusunda personeli özendirdiği zaman, çalışanlar daha uygun kariyer hedefleri belirlemekte ve bu yönde gayret göstermektedirler. Bu hedefler, çalışanları kendilerini geliştirme konusunda motive

edebilmekte ve örgüt açısından da vasıflı kişilerden oluşan bir iç aday havuzu oluşturmaktadır (Dündar, 2009: 274).

1.8.3.4. Planları Hazırlama ve Uygulama

Çalışan belirlediği hedeflere ulaşabilmek için çeşitli eylem planları oluşturacaktır. Bu planlar kişinin daha önceki tecrübeleri, gözlemleri ve öngörülerini doğrultusunda oluşturulacaktır. Kişinin kısa, orta ve uzun vadeli kariyer hedeflerine etkili bir biçimde ulaşabilmesi için değişik planlar hazırlaması gerekmektedir (Dündar, 2009: 274).

Bu evrede, çalışan amaçlarına erişmek üzere stratejik kariyer planlarını harekete geçirecektir. Çalışanın aldığı karar yönünde kariyer planlarını uygulayabilmesi için örgüt ortamı müsait olmalıdır (Sevinç, 2010b: 83; Uzunbacak, 2004: 28-29). Bu durumda, örgütsel destek büyük önem arz eder. Çalışanın planlarını uygulamaya koyabilmesi için örgüt ikliminin, şartlarının bu planları destekler nitelikte olması gerekir. Örgüt, çeşitli uygulamaları ile bu planların devreye sokulmasına ve gerçekleştirilmesine izin vermelidir (Dündar, 2009: 274).

1.8.4. Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer planlaması, çalışanların becerilerini, ilgi duyduğu alanları, güçlü ve eksik yanlarını fark etmesine yardımcı olur ve onların kariyeriyle ilgili formasyonlarını çeşitlendirir. Kariyer planlaması yapılan örgütlerde, işe yeni başlayan personel sistemin yardımıyla kariyer basamaklarını tırmanmanın yollarını bilir. Kariyer planlama sistemiyle örgütsel iletişim çift yönlü hale gelir; örgüt yeniliklere açık bir duruma kavuşur. Kişisel hedeflerin anlaşılması ve desteklenmesiyle örgütsel hedeflere erişme daha kolay hale gelir. Böylece çalışanlar ve örgütle ilgili farklı alanlarda gözlemlenen uyuşmazlıklar minimuma indirilebilir. Örgüt içindeki çekirdek kadroya seçilecek kabiliyetli personelin tespitine ve örgütün yedekleme

stratejisini yapılandırmaya yardımcı olur (Aytaç, 1997: 169; Soysal, 2004a: 122; Soysal, 2004b: 95; Yeşilbağ, 2006).

Kariyer planlamasında, örgüt ve çalışan eşit derecede sorumluluğa sahiptirler. Kariyer planlaması sürecinde örgüt ve birey farklı tarafları oluşturmazlar, aksine birbirini tamamlayan parçalar gibi birlikte çalışırlar. Bu kapsamda kariyer planlaması, temelde örgüt merkezli ve birey merkezli olarak iki farklı boyutta ortaya çıkmaktadır (Soysal, 2004b: 103-104; Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 122). Örgüt merkezli kariyer planlaması; iş ve kariyer politikalarının oluşturulması ve çalışanın kariyeriyle uyumlu bir biçimde ilerlemesine yardımcı olacak kariyer yollarıyla ilişkilidir. Birey merkezli kariyer planlamasına gelince; bu da görevden daha fazla birey üzerine odaklanmakta ve bireylerin amaç, kabiliyet ve becerileri üzerinde durmaktadır (Kırcı, 2007: 16; Uzunbacak, 2004: 30).

Aşağıdaki tabloda belirtildiği üzere örgütsel kariyer planlaması ve bireysel kariyer planlaması birbiriyle iç içedir.

Tablo 1.1: Kariyer Planlamasının Örgüte ve Bireye Bakan Yönü

Örgüte Bakan Yönü	Bireye Bakan Yönü
Örgütün gelecekteki personel ihtiyaçlarını belirleme,	Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi, (kendini tanıma),
Kariyer basamaklarının planlaması,	İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması,
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması,	Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yolları ile seçeneklerin değerlendirilmesi,
Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi,	İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat edilmesi,
Kariyer sisteminin incelenmesi, gözetimi, denetimi ve koordinasyonu	Örgütün içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları,

Kaynak: Aytaç (1997: 178); Aytaç (2005: 167); Kırcı (2007: 17); Mathis ve Jackson (1994: 285); Uzunbacak (2004: 31); Yeşilbağ (2006).

Yeşilbağ (2006), Drier'den (2000, 76), kariyer planlamasına yardımcı olacak sekiz temel esastan bahseder:

1. Bir bireyin kariyeri, sürekli planlama ve iş hazırlığını aksettirir. Kariyer, bir işi, iş karşılığı ücreti ve edinilen tecrübelerin toplamını ifade eder.
2. Seçme özgürlüğü, en önemli haklardan biridir. Kariyer ile eğitim imkânlarını belirleme hürriyetinin genişliği sahip olunan bilgiye bağlıdır.
3. Çalışanların tümünün kariyerini planlamayı öğrenebilmek ve sinayabilmek için lazım olan bilgiye ulaşma hakkı bulunmaktadır.
4. Herkesin her türlü bağımlılıktan uzak olarak kariyerini planlama amacıyla yardım alma hakkı bulunmaktadır.
5. İyi bir kariyer planlaması için toplumu oluşturan öğrencilerin, okulların, çalışanların ve ailelerin eşit sorumluluğu söz konusudur.
6. Eğitimin kişisel faydası için kariyer planlaması gereklidir. Çalışanların kariyerleri ile ilişkili çalışmalarını ve uygulamalarını anlatmalarına kariyer planlaması yardımcı olur.
7. Çalışanlar ve ailelerinin katılması kariyer planlama faaliyetlerini güçlendirir.
8. İş seçiminde kariyer planlamasını kullanan kişilerin iş doyumları daha yüksektir. Bu kişiler kendilerini yenilemeye açık ve değişimlere kolaylıkla adapte olabilmektedirler.

1.8.4.1. Örgütsel Kariyer Planlama

İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası olan örgütsel kariyer planlamasının ve yönetiminin ön plana çıkması ve önemi artık yaygın olarak kabul görmektedir (Baruch, 2006: 573). Toplumda ve çalışma yaşamındaki gelişmeler, organizasyonları kariyer planlaması alanında pro-aktif davranmaya yönlendirmiştir.

(Sabuncuoğlu,1994: 70; Soysal, 2004b: 91). Örgütlerde kariyer planlaması; çalışanın donanımları, becerileri göz önünde bulundurarak kariyer beklentilerine ulaştıracak haritanın tespiti ve çalıştığı örgütün içinde ilerlemesinin planlanması sürecidir (Sabuncuoğlu,1994: 70; Soysal, 2004b: 91).

Örgütler tarafından yürütülen kariyer planlaması uygulamaları, bireylerin kendi kariyer planlarını yürütmek için gerekli kariyer fırsatlarını ve kaynaklarını tanıtarak çalışanlara yardımcı olunması şeklindedir. Kişisel tatmin üzerinde büyük etkisi olan kariyer planlaması sürecinde yönetimin yapması gereken, çalışanlara kariyerleriyle ilişkili opsiyonlar sağlayarak, danışmanlık yapmaktadır (Aytaç, 1997: 180-183; Uzunbacak, 2004: 33).

İyi bir örgütsel kariyer planlaması üç unsuru içermelidir (Eryiğit, 2000):

- Çalışanların kendi kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmesine rehberlik etmek
- Örgütteki kariyer imkânlarını duyurmak
- Çalışanları yeteneklerine göre yönlendirmek

Çalışanların kendi kariyerlerinin planlanmasına aktif olarak katılmalarını sağlamak ve kişisel kariyer planlama faaliyetleri ile uyumlu olmak, örgütsel kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için çok önemlidir (Barutcugil, 2004: 322). Diğer taraftan kariyer planlamasının başarısı, yönetimden alınan desteğe bağlıdır (Aytaç, 1997: 188). Tepe yönetimin desteklemesi bu etkinliklerin dinamik olarak yürütülmesi bakımından büyük önem taşır (Barutcugil, 2004: 322). Günümüzde çoğu örgüt, kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olmak amacıyla sistemler kurmakta ve programlar belirlemektedir (Aytaç, 1997: 188).

Örgüt merkezli kariyer planlaması aşağıdaki gibi üç aşamada ele alınabilir (Eryiğit, 2000):

Örgüt İçinde Kariyeri Geliştirilmesi Gereken Adayların Tespiti: Yöneticiler, hem personelin eğilimini belirlemek, hem de buna uygun olarak kariyer geliştirme

kanallarını açık tutmak amacıyla örgütteki kariyer geliştirme talebi içinde bulunan personeli tespit etmek durumundadır. Bunun için örgüt, çeşitli anket uygulamaları ile personelin kariyer hedeflerini belirleyebilir. Prensip olarak örgütte görev alan bütün personelin bir kariyer geliştirme programı kapsamında ele alınması gerekir.

Aday Mücadelelerinin Örgüte Zarar Vermesinin Önlenmesi: Örgüt içindeki kariyer geliştirme adaylarının çabalarında örgüt amaçlarına hasar vermeyecek şekilde örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Çatışmalar iyi yönetilmeli, gerek çalışanlara gerekse örgüte zarar verecek hal almaması sağlanmalıdır.

Adayların İlerlemelerinin Yapılması: İlk iki aşamanın akabinde, örgüt yönetimi tarafından gerek duyduğunda, adaylar arasından terfi veya nakil yoluyla ilerlemelerinin yapıldığı evredir. Bu ilerlemeler, örgüt çalışanları tarafından kabul edilebilir olmalıdır.

Örgütlerde kariyer amaçları ve yolları yöneticiler ve çalışanlarca iyi anlaşılmalıdır aksi halde örgütte kariyer planlaması yapmak çok da anlamlı olmayacaktır (Soysal, 2004b: 91). Bu durum, bazı çalışanların kayırdığı düşüncesini doğuracak, örgütte çatışma ve performans kaybına neden olacaktır. Prensip olarak tüm çalışanlar kariyer planlaması kapsamına alınmakla birlikte bazı çalışanların kendi kişisel tutumlarından dolayı kapsam dışında tutulması gerekebilir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Eryiğit, 2000):

- Çalışanlardan örgüt içindeki pozisyonundan memnun olup ilerlemeyi istemeyenler
- Görevle ilgili kişisel sorunlarını ön planda tutarak, örgüte ve diğer çalışanlara karşı sürekli uzlaşmaz ve düşmanca bir tavır sergileme eğiliminde olanlar
- Emekliliği yaklaşanlar veya emekliliği yaklaşırsa dahi sonraki dönemde kendisinden yararlanılamayacağı düşünülenler
- İlgi alanı, işini ihmal edecek kadar başka alanlara kayanlar

Örgütsel kariyer planlamasının başarıyla uygulanması durumunda, çalışanların verimliliğinde yükselme sağlanır. Örgütün kendi hedeflerine ulaşması kolaylaşır. Çalışanların iş doyumu ve huzuru artar. Çalışanların devir hızı ve insan kaynaklarının maliyeti azalır. Örgüte bağlılık güçlenir, aidiyet duygusu artar. İnsan kaynağından en uygun seviyede yararlanılması kolaylaşır. Çalışanların potansiyelleri ve performansları artar (Barutcugil, 2004: 322).

Kariyer planlaması ve geliştirmesi, personel alımı veya yetiştirilmesi gibi önemli insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle kıyasladığında; örgütlerin yeterince önem vermediği yönetim etkinliği olarak görülmektedir. Bunun gerekçesi kısa zamanda dönüşümünün olmamasıdır. Bununla birlikte iyi bir kariyer geliştirme sisteminin örgütlere özellikle orta ve uzun vadede kazanım sağlayacağı muhakkaktır (Sümer, 2006).

1.8.4.2. Bireysel Kariyer Planlama

Günümüzde küreselleşmenin hızlandırdığı değişim sonucunda, çalışanların kişisel kariyerlerini planlamaları anlamında kullanılan “*ben merkezli kariyer*” kavramı öne çıkmıştır (Soysal, 2006a). Örgütlerin kariyer planlaması iş ve iş yerinin ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşırken, bireysel kariyer planlama çalışanın hedefleri ve becerileri üzerinde odaklanır (Uzunbacak, 2004: 36). Kariyer alanında bireye düşen sorumluluklar ve faaliyetler, bireysel kariyer planlama ve yönetiminin konusunu oluşturur. (Özden, 2001: 29). Bireysel Kariyer Planlama; her bir çalışanların bireysel kariyer hedeflerinin planlanması aşamalarından oluşur (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 184).

Bireysel kariyer planlama görevden daha fazla çalışana odaklanmayı, onun hedef ve kabiliyetlerinin değerlendirilmesini anlatmaktadır. Bu değerlendirme personelin örgüt içinde ve dışında kabiliyetlerini geliştirebileceği halleri ortaya koymaya yardımcı olur. Çalışanın kariyerini seçmesi, tüm hayatını, başarılarını, kazancını, doyumunu etkiler (Aydemir, 1995: 29; Uzunbacak, 2004: 36). Bununla birlikte, örgütlerin çalışanlarının bireysel kariyer planlamalarını yeterince anlamaları,

onların amaç ve taleplerini iyi algılamaları bakımından önemlidir. Doğru planlanmamış bir kariyer reel olmayan ilerleme beklentilerine ve iş tatminsizliğine neden olabilir (Özden, 2001: 29).

Yapılan kariyer planlarının uygulanmasında çalışanlara ihtiyacı olan yardımların sağlanması hayatidir. Gerekli yardımları temin etmenin farklı alternatifleri bulunmaktadır. Çalışana konu ile ilgili bilgilendirmek, Gerekli eğitimi vermek, danışmanlık sunmak bu yöntemlerden bazılarıdır (Uzunbacak, 2004: 37).

Bireysel kariyer planlamasında çalışanın sorumlulukları, onun oldukça çok alanda etkin olmasını gerekli kılar. Bu etkinliklerin planlanması, gerekli kaynağın ve metotların seçimi, etkinliklerin uygulanması, kişisel amaçlar ve örgütsel hedefleriyle koordinasyonu, alınan sonucun değerlendirmesinin yapılması çalışana düşen görevlerdendir (Özden, 2001: 29). Doğru bir kariyer planlamasında yönetici sürece katılmalıdır. İdare edici kişiler doğru çalışmalı, samimi duygularla çalışanlara destek olmalıdır. Bu şekilde kişi, kendisine değer verildiğini anlar. Çalışanın ihtiyaçları karşılanabilir ve örgüte olan bağlılığı artar (Uzunbacak, 2004: 37).

1.9. KARIYER YÖNETİMİ

Çağdaş yönetim anlayışının yerleşmediği dönemlerde, yönetimin çalışanlar hakkındaki en belirgin düşüncesi; onların ücret karşılığında belirli işleri yapmak üzere istihdam edildiği yönündeydi (Şimşek ve Soysal, 2004: 44; Şimşek ve Soysal, 2007: 47). Yönetimde çağdaş yaklaşımların etkisini giderek arttırdığı günümüzde, kariyer yönetimi kavramı, yükselen değerler arasında kendisini göstermeye başlamıştır. (Özgen vd., 2002:186; Soysal, 2006b). Hususiyle toplumsal, teknolojik ve ekonomik konularda görülen gelişmelerle organizasyonlar, kariyer yönetimi alanına önem vermek zorunda kalmıştır (Özgen vd., 2002:1 96).

1.9.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetimi, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikteki çalışanların zaman içerisinde yetiştirilmesine yönelik faaliyetlerdir. Böylece örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar bütünleştirilmiş, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda örgütün desteği sağlanmış olur (Dündar, 2009: 266).

Yapılan araştırmalar; kariyer yönetiminin etkili olabilmesinin, ancak üst yönetim tarafından teşvik edildiği ve yöneticilerin kariyer yönetim programlarını göz ardı etmedikleri sürece mümkün olabileceğini ortaya koymuştur. Günümüzde örgütlerin yeniden yapılanması ve yönetimindeki önemli gelişmelerin neticesinde, örgütsel düzeyde etkili kariyer yönetimine geçiş kaçınılmaz hale gelmiştir. (Bilen, 1998: 110; Soysal, 2006b). Böylece örgütler tarafından, kariyerin yönetilmesi gereken bir olgu olduğu anlaşılmaya başlamıştır (Eryiğit, 2000).

21. yüzyılda kariyer yönetiminin bu denli mühim hale gelmesinin en önemli sebebi; örgütler arasında devam etmekte olan güçlü çekişmelerin örgüt içine de nüfuz etmesidir (Eryiğit, 2000). Örgütlerde, rekabette avantaj sağlamanın yolunun insan kaynağından geçtiği düşüncesinden hareketle; çalışanların kariyerlerindeki başarının örgütlerin başarısını da etkilediği söylenebilir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 184). Bu durum gerek yöneticileri, gerekse diğer çalışanları performans ve niteliklerini yüksek tutmaya zorlamaktadır. Örgüt dışından gelen sürekli baskılar, örgütü dış çevreye ani, anlamlı ve pozitif sonuç alabilecek cevaplar vermeye itmekte, bunun neticesinde örgüt çalışanları, örgüt amaçlarına ulaşmanın da baskısıyla devamlı yenilenme ihtiyacı duymaktadır (Eryiğit, 2000).

Kariyer yönetiminin, öneminin artmasının diğer bir nedeni de; çalışanların değişen taleplerinin, kabiliyetli olanların yeteneklerinin tespiti ve geliştirilmesinin, başarılı olanların örgüt içinde tutulmasının ve terfi ettirilmesinin birçok örgüt tarafından önemsenir hale gelmesidir (Aytaç, 2005: 119).

‘Kariyer planlaması’ ve ‘kariyer geliştirme’ olarak iki ana başlık altında toplanan kariyer yönetimi; organizasyonların personelin kabiliyetlerinin, ilgi alanlarının ve çıkarlarının tespitine faydalı olması ve de kariyer geliştirme

etkinliklerinin planlanması şeklinde anlaşılmaktadır (Aykut, 1998: 57; Aytaç, 2007; Şimşek ve Soysal, 2004: 44).

Çalışanlar, hem örgüt içindeki hem de dışındaki rekabetçi çevreden etkilenmektedir. Örgüt yapısının yükselme ve gelişmeye cevap verebilme gücüne paralel olarak, örgüt içi kariyer geliştirme isteği artmakta, bu da örgütü dış çevrede daha güçlü hale getirmektedir (Eryiğit, 2000). Örgütlerin rekabet gücünü artırma açısından; çalışanların hem üretkenliklerinin arttırılabilmesi, yaratıcılıklarının desteklenebilmesi, değişim ve gelişime uyum sağlayabilecek birikim ve yeteneğe sahip olmaları ve hem de örgütte uzun süre tatmin olmuş bir halde çalıştırılabilmeleri için, dinamik bir kariyer yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Soysal, 2006b). Kariyer yönetimi, örgütlere insan kaynağını ihtiyaç duyulan alanlarda etkin bir şekilde değerlendirmeyi ve örgütsel fonksiyonları gerçekleştirebilecek yönde beceri gelişimini sağladığından iki yönlü (örgütsel ve bireysel) kazanç sağlanmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 184).

Kariyer yönetimi; personelin gereksinimlerini gidermek ve onların kariyer amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak üzere idarecilere fırsat veren kariyer planlarının hazırlanması ve stratejik uygulamaların yapılması sürecidir (Aykut, 1998: 57; Aytaç, 2005: 115; Carrell vd., 1992: 360; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 185; Kaynak, 1996: 161; Soysal, 2006b; Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 122).

Bir başka ifadeyle, çalışanın kişisel kariyer planına örgütlerin destek vermesi anlamını taşır. Kariyer yönetimi, çalışanın iş hayatını planlayabilmesi ve bunu uygulamaya geçirebilmesidir (Aytaç, 1997:187; Aytaç, 2007; Eryiğit, 2000). Diğer bir deyişle, kariyer yönetimi; örgütlerin kabiliyetlerini ve çıkarlarını analiz etmesi konusunda çalışanlara yol gösteren ve gelişim etkinliklerini planlamalarına yardımcı olan idari bir uygulama olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Soysal, 2004: 46).

Kariyer yönetimi; örgüt içinde çalışanın iş hayatının, geleceklerinin planlanması faaliyetidir. Çalışanın işe alınması, eğitimi, performansının değerlendirilmesi gibi insan kaynakları etkinlikleri kapsamındadır. Bu etkinlikler, çalışanın ilgisi, becerileri ve beklentilerinin örgüt tarafından sunulan imkânlarla eşleştirilmesi ve arzu edilen örgütsel sonuçlara ulaşılması yönünde yürütülür. Kariyer

yönetimi, personelin kariyeriyle ilgili planına erişebilmesi için örgütçe desteklenmesidir (Mat, 2004: 22). “Tüm bu tanımlardan yola çıkarak, kariyer yönetiminin; örgütün ihtiyaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan” ve bunları sistemle uyumlaştıran dairesel ve sürekli bir süreç olduğu söylenebilir (Aytaç, 2005: 115; Soysal, 2006b).

Kariyer yönetimi hem örgüt, hem de çalışan açısından önemlidir. Örgüt açısından, çalışanları kariyer planlamaları için yönlendirmedeki başarısızlık; boş pozisyonlara uygun çalışan bulmada zorluk, örgüte daha düşük bağlılık ve eğitim ve geliştirmeye ayrılan paranın isabetsiz harcanması gibi sonuçlar doğurabilir. Personel açısından bakınca kariyer yönetiminin yetersiz oluşu; mutsuzluk ve ümitsizliğe, örgüt içerisinde kendini kıymetsiz hissetmeye ve doğru görevlendirmeler yapılmaması halinde iş değişikliğine neden olabilir (Çetin, 1999: 327-328).

Dündar’a göre (2009: 292-293), Kariyer geliştirmeyi; kariyer planlama (bireysel boyut) ve kariyer yönetimi (örgütsel boyut) olarak iki boyutta ele almak mümkündür. İnsanlar, kariyer hedeflerine ulaşabilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih ederler ve bu konuda çaba gösterirler. Örgütler de ileride ihtiyaç duyacakları nitelikte çalışanı zaman içinde geliştirmeyi hedeflerler.

Aytaç’a göre ise;

Kariyer konusunda bazı kararlar çalışan tarafından, bazıları örgüt tarafından, bir kısmı da çalışan ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır. Kariyer Planlaması, özetle kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görevin, pozisyonların, hedeflerin planlanmasıdır. Kariyer Gelişimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilecek ve başarı sağlayacak bir gelişimi anlatmaktadır. Kişisel bir kariyer planının uygulanması için gerekli programları ve faaliyetleri içerir. Kariyer Geliştirme, örgütün, çalışanlarının kariyer yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmasını sağlayan, bilgilerinin ve kapasitelerinin artırılmasını amaçlayan resmi faaliyetleridir (Aytaç, 1997: 128; Aytaç, 2005: 197; Aytaç, 2007).

Kariyer Yönetimi ise; özetle çalışanın kariyer planına erişebilmek üzere örgütünce desteklenmesini ifade etmektedir. Kariyer yönetimi, çalışanın kariyer amaçlarına erişmesini sağlarken, örgütün insan kaynağı gereksinimini gidermek için strateji, hedef ve planlar oluşturarak bunları uygulamaya koymasındır. Yani “kariyer

yönetimi; kariyer planlaması ve kariyer geliştirmenin bir bütün haline getirilmesidir” (Aykut, 1998: 57; Aytaç, 2007; şimşek ve Soysal, 2004: 44).

1.9.2. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetimi, bireyin kendi yol haritasını çizmesi konusunda örgütün toplam yetenek ve beceriklilik düzeyini yükseltmeyi amaçlar (Çalık ve Ereş, 2006; 81). Örgüt, kendi temel amaç ve yönelimini göz ardı etmeden, çalışanların kariyer planları istikametinde biçimlendirdikleri kişisel hedeflerine uyum sağlamak veya kapsam ve anlayış yönüyle onları rahatsız etmeden kendine uyumlu hale getirmek zorundadır. Buna göre örgütlerde kariyer yönetiminin önemli hale gelmesinin sebebi, çalışanın iş tatminini temin etmek suretiyle onu kaybetmemeyi amaçlamasıdır (şimşek ve Soysal, 2004: 50).

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel amaçlar olarak incelenebilir. Yönetimin başarısı için örgüt ihtiyaçlarını karşılamak, yetenekli çalışanlara herhangi bir sorumluluk seviyesinde eğitim sağlamak ve örgüt içerisinde başarılı bir kariyer yapmak isteyenlere rehberlik ve teşvik gücünü vermek kariyer yönetiminin genel amaçları olarak sayılabilir. Mevcut ve gelecekteki işlerinde çalışanlara ihtiyacı olan beceri ve nitelikleri tanıtmak ve kazandırmak için destek vermek, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları bütünleştirmek, kariyer platosuna giren personeli canlandırmak, çalışanlara kendini geliştirme fırsatı vermek özel amaçlardandır. Ayrıca örgüt ve bireysel faydaları uyumlaştırarak karşılıklı yararlar sağlamak da özel amaçlar arasında sayılabilir (Aytaç, 2005:117-118; Tunç ve Uygur, 2001: 41).

1.9.3. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetiminin faydaları örgütsel faydalar ve bireysel faydalar olmak üzere aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1.9.3.1. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları

Kariyer yönetimi, örgüt içinde profesyonel, teknik ve idari yetenek arzını elde etmeye yardımcı olacaktır. Çalışanlara daha iyi bir iş ortamı, maaş ve mevki sağlayabilecektir. Kariyer sistemleri ve işgücünün uyumu sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşma amaçlı stratejilerin benimsenmesini kolaylaştıracaktır. İşgücü ile yönetim arasında sağlam bir bağ oluşturarak çalışma barışını sağlayacaktır. Örgüt içinde daimi iletişim ağının kurulmasıyla bilgi akışını hızlandıracaktır. İlerdeki insan kaynakları gereksinimini tespit etmeye yarayacaktır. Çalışanların gerçekçi olmayan beklentilerini açığa çıkarıcı bir etkiye sahip olabilecektir. Örgütle çalışanlar arasında gözlenen çeşitli uyumsuzlukların en aza indirgenmesinde büyük bir etkiye sahip olacaktır. Çalışanların vasıflarına uygun işlere yerleştirilmesiyle; hem çalışanların verimlilikleri artacak, hem de örgüt, çalışanların niteliklerinden en geniş şekilde yararlanmış olacaktır. Örgüt için aday seçme, işe yerleştirme, işten çıkarma uygulamaları, terfi ve kariyer hareketliliğinin adil olarak yapılması sağlanabilecektir (Aytaç, 2005:120-121; Sevinç, 2010b: 219-220; Şimşek ve Soysal, 2004: 51-52).

1.9.3.2. Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları

Çalışanlar önceden bilgilendirme ile muhtemel kariyer tercihlerini yapabilecektir. Çalışanın bilgi, beceri, ilgi ve amaçlarıyla kendini tanımasına yardımcı olacaktır. Çalışanın örgütte kalma süresini arttıracaktır. Çalışanın hayal kırıklığı yaşamasını azaltacaktır. Çalışan kariyer hedeflerini aydınlatacak ve tutarlılık getirecektir. Yaşamın geniş mozaiği içinde daha iyi kariyer hedeflerinin tercihini sağlayacaktır. İş doyumunu ve hayat tatmini arttıracaktır (Aytaç, 2005:120-121; Sevinç, 2010b: 219-220; Şimşek ve Soysal, 2004: 51-52).

1.9.4. Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetimi sürecinde örgütün çalışana sağladığı seçenekler, çalışanın sahip olduğu değerler ve beklentileriyle örtüşürse çalışanın örgüte olan sadakati artar. Bu

örgüt hedeflerine ulaşmak için atılan büyük bir adımdır. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları uyumlaştırarak örgütsel etkililiği ve bireysel tatmini sağlamak için örgütün çalışanı, çalışanın da örgütüne samimi olması gerekmektedir. Örgütün hedeflerinin ve çalışanlara sunduğu imkânların net olarak duyurulması çalışanların gelecek kaygısı ve gerilimini hafifletir. Çalışanların geliştirdikleri pozitif tutum, onların kariyerlerini planlamasını kolaylaştırır, yaptıkları görevden haz duymalarını ve mensubu oldukları organizasyona bağlılıklarını artırır (Berberoğlu, 1991: 38; Uzun, 2003: 398; Uzun, 2005).

Kariyer yönetimi sürecinde kariyer bireysel seviyede başlar, kendini değerlendirmeye devam eder. Bireysel bir perspektifle değerlendirildikten sonra örgütsel katkılar belirir. Bireyin ve örgütün karşılıklı etkileşimi ile çalışanın örgüt içinde ilerleyebileceği kariyer safhaları oluşur. Kişi başlangıçta herhangi bir örgütün üyesi iken, daha sonra o örgütün yöneticisi pozisyonuna gelebilir. Bu nedenle kariyer yönetimi ‘bireyin kendisi üzerinde odaklanan kariyer yönetimi’ ve ‘örgütün birey üzerinde odaklandığı kariyer yönetimi’ olmak üzere iki görünüm arz eder (Aytaç, 2005: 124). Bireysel ve örgütsel kariyer yönetim süreci birbirine paralel ve destekleyici olduğu nispette anlam kazanabilir (Çalık ve Ereş, 2006; 87).

Bireyin kendisi üzerinde odaklanan kariyer yönetimi (bireysel kariyer yönetimi), bireyin kendi hakkında öğrendikleriyle başlar. Bu süreçte, kişi kendi meyil, beklenti, zaaf, değer, tutum, arzu ve amaçlarıyla birlikte örgütteki kariyer fırsatları hakkında bilgi edinir. Bu noktada kişi kendi kariyerini yönetirken, örgüt de personelin profilini çıkartır, potansiyel özelliklerini belirler, kariyer beklentilerini değerlendirir ve motive edici çalışmalarda bulunur. Tarafsız bir kariyer oluşumunda kişinin kendi kariyerini kendi başına yönetmesi, bireysel kariyer planlaması olarak değerlendirilir (Aytaç, 2005: 135; Çalık ve Ereş, 2006; 90; Şimşek ve Soysal, 2007: 93-94).

Çalışan kendi kariyerini yönetirken, ‘neyi bildiği’ ile ‘hedeflerine nasıl ulaşacağı’ arasında denge kurmalıdır. Bu dengenin sağlanmasında, ‘kişisel değerlendirme’ ve ‘bir yol göstericiyle (danışman / rehber) irtibata geçme önemli iki araçtır. Örgüt ve birey açısından dönüm noktası olan bu aşamada, kişi kendi

değerlendirmesini yaparken, kabiliyet, ilgi ve beklentilerinin nasıl bir iş çevresinde ve ne çeşit bir örgütle ilgili olduğunu ortaya koyar. Ancak kişinin hedeflerini belirlemede gerçekçi olması, kabiliyetleri ölçüsünde ilgi duydukları alana yönelmeleri ilerde hayal kırıklıklarını önleyeceğinden, kariyerini yönetirken deneyimli ve olgun bir rehberle irtibata geçmesi ve ondan yardım alması uygun olur (Aytaç, 2005: 135-136; Şimşek ve Soysal, 2007: 93).

Kariyer seçimi, planlanması ve yönetimi sürecinde dahili (içsel) ve harici (dışsal) olmak üzere bir çok faktör etkili olur. Dahili faktörler olarak; bireyin karakteri, duygu, düşünce, ilgi alanları ve kendini gerçekleştirme arzusu sayılabilir. Harici faktörler ise; kişinin doğup büyüdüğü aile ve sosyal çevresi ile içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durumdur. Kişi dahili ve harici faktörlerin etkisi altında kendi kariyer aşamalarını gerçekleştirir. Bunu yaparken de, sadece kendi istek ve ihtiyaçlarını ön plana çıkarıp, çalıştığı örgütün istek ve ihtiyaçlarını göz ardı edemez (Aytaç, 2005: 136-137). Önemli olan, her iki tarafın da üzerinde uzlaşabilecekleri ortak bir paydada buluşmasıdır (Şimşek ve Soysal, 2007: 84). Başka bir ifadeyle, dahili ve harici faktörlerin etkisi altında kariyerini planlamaya çalışan bireyle örgüt arasında sorumluluklar paylaşılmış, amaçlar bütünleştirilmiştir (Aytaç, 2005: 136-137; Şimşek ve Soysal, 2007: 83-86).

Kariyer yönetimi; eleman seçimi, işe alma, eğitimle gelişimin sağlanması, ücret sisteminin oluşturulması ve yükselme gibi bütün insan kaynakları etkinlikleriyle ilgilidir. Kişilerin bir işle ilgili tercihleri, o örgütün işe alma politikası ve uygulamalarıyla ilişkilidir. İşe atanma, seçme ve yerleştirme örgüt içi personel politikalarıyla düzenlenir. Kariyer ilerlemesi, iş dizaynı ve performans standartlarının yanı sıra, transfer, emeklilik, ikramiye ve tazminat programlarından da etkilenir. Örgütün vazifesi; beceri ve kariyer gereksinimlerinin öğrenilmesini, muhtemel kariyer planlarının formüle edilmesine yardımcı ve çalışanın ilerlemesi için gerekli olan eğitim ile geliştirme imkânlarının sağlanmasını kapsar (Aytaç, 2005: 124).

Örneğin, çalışanlar kariyerde ilerleme yollarını, terfi imkânlarını, yer değişikliği koşullarını vb. öğrenmelidir. Örgüt içinde bunları gösterecek ve deneyimsiz çalışana örgüt içindeki geleceği konusunda bilgi verecek, kılavuzluk

yapacak deneyimli personele görev verilmesi gereklidir. Görevlendirilen bu rehberler işe yeni giren personelin kariyer hedeflerine ulaşması için planladığı kariyer kararının uygulanması konusunda ona yardımcı olmalıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanın kariyer planlama sürecinde örgüt çalışanlarına değişik fırsatlar sunmalıdır (Soysal, 2004b: 111). Eğer rehberlik yapanlar ilişkilerinde başarılıysa, yeni gelenlerin örgütsel beklentilerini düzenleyerek streslerini en aza indirebilecektir (Aytaç, 2005: 125).

Örgüt ne zaman hangi iş pozisyonlarının açılacağını öngörür ve kariyer alternatiflerini çalışanlara sunarsa kariyer yönetimi uygulanabilir. Eğer örgüt, çalışanlara gerçekçi bir kariyer planı ve geliştirme programı sunamazsa çalışanlar kendi başlarına başarılı bir kariyer planlaması yapamayacaktır. Sonuç olarak örgüt, çalışanın üzerinde odaklanan adımlar atarak; kariyer yönetimine katkıda bulunur ve çalışanların yeni kariyer planları yapmasına yardımcı olur. Bu kararlar, işe alma (mesleğe giriş), terfi (yükselme), yer değiştirme (rotasyon), eğitim ve geliştirme, planlama, işten çıkarma ve emeklilik gibi kararlardır (Aytaç, 2005: 125-126; Tunç ve Uygur, 2001: 42-45).

1.9.4.1. Mesleğe Giriş (İşe Alma)

Hizmete alma, insan gücü planlaması veya personel alımı, tedariki, seçimi şeklinde de ifade edilebilen işe alma kavramı (Aydın, 1999: 103, Tortop vd., 2007: 130), organizasyonun nitelikli insan kaynağının en doğru şekilde karşılanmasında gerekli metotlardan yararlanarak yeter sayıda ve nitelikli personeli zamanında edinmektir (Tortop vd., 2007: 130). Çalışan açısından ise bu aşama kariyere başlama veya mesleğe giriş olarak ifade edilebilir.

Kariyer yönetiminin ilk konusu, örgütün işe alma ihtiyaçlarını istediği vasıftaki insanları işe alarak göstermesidir. Örgütün niteliğe dayanan ihtiyaçlarına göre işe alma politikasının uygulanması arzu edilen bir durumdur. İnsan kaynakları planlaması esnasında işe alımlarda önemli konular; arzulanan yetenekteki adayları işe çekme, alım prensiplerini belirleme, uygun seçim metotlarını uygulama ve yeni

elemanlara uyum sürecinde yardımcı olmak üzere uygulanan stratejilerden oluşmaktadır (Aytaç, 2005: 126; Şimşek ve Soysal, 2004: 56; Şimşek ve Soysal, 2007: 59; Tunç ve Uygur, 2001: 42; Uygur, 1998: 37).

Polis teşkilatlarında ise işe alınacak personelin, mesleğin özel şartlarına uygun donanım, eğitim ve kariyere sahip olması gerektiğinden polis personel sisteminin ‘kapalı’ bir sistem olduğu söylenebilir (Aydın, 1999: 103; Baycan, 2005: 55; Haase, 2007: 68). Farklı bir ifadeyle, polis teşkilatına personel alımında belirli bir öğrenim şartı olup, ‘diploma’ önemli bir unsurdur. Herhangi bir diploma sahibi bu mesleğe giremez (Aydın, 1999: 103).

1.9.4.2. Terfi (Yükselme)

Çalışanın teşkilat çatısı altında, üst statüde yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak da ücret ve tatmin bakımından genellikle daha iyi seviyedeki bir pozisyona atanması terfi (yükselme) olarak tanımlanır. “*Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, aidiyet ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin eder.*” Çalışanların yükseltilmesi kariyer yönetiminin hayati konularındandır (Ayasılı, 2010: 362; Aytaç, 2005: 126; Çalık ve Ereş, 2006: 88; Monappa, 2001: 232; Şimşek ve Soysal, 2004: 56; Şimşek ve Soysal, 2007: 60; Tortop vd., 2007: 300).

Meslekte yükselme, performansın değerlendirilmesi kavramıyla kuvvetli bir şekilde ilişkilidir. Uygulamada değerlendirme sistemleri genellikle kişinin yükselmeye ehil olup olmadığını tespiti yöneliktir, yani değerlendirmesi olumlu olan personel yükseltilir (Aydın, 1999: 112). Tefi, kişinin statüsündeki olumlu bir değişmeyi ifade ettiğinden hem çalışanı, hem de örgütü yakından ilgilendirir. Çalışan terfi etmekle görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunlara bağlı olan ücretinde bir artış olur. Bu artış, onu çalışmaya karşı daha istekli hale getirir ve örgüte daha çok bağlar. Terfi, bireysel beklentileri gerçekleştirme aracı olarak büyük önem taşır (Baycan, 2005: 54; Canman, 2000: 187; Şimşek ve Soysal, 2004: 56; Şimşek ve Soysal, 2007: 60; Tortop vd., 2007: 300)

Örgüt açısından terfi, çalışanın daha çok verim sağlayacağı bir pozisyonda kullanımı demektir. İster kamu ister özel kesimde olsun bir örgütte çalışanların en büyük beklentisi terfidir (Canman, 2000: 187; Şimşek ve Soysal, 2004: 56; Tortop vd., 2007: 300). Bazı personel sistemlerinde, yavaş fakat sürekli ve düzenli yükselme temel prensip olarak benimsenmiştir. Buna örnek "kariyer" sistemidir. Kişiye yönelik kariyer sisteminde kişi ömür boyu sürecek bir meslek için işe alınır. Genç yaşlarda hizmete giren kişi, kabiliyetine, yetişmesine ve görevdeki başarısına göre hiyerarşinin üst basamaklarına doğru ilerler. (Canman, 2000: 187).

Her örgütte olduğu gibi polis teşkilatında da başarılı, fedakâr ve yetişmiş bireyler kadar, yetersiz, beceriksiz, etik davranışları zayıf bireyler bulunabilir. Doğru bir terfi sisteminin oluşturulması, başarılı personelin istemeden cezalandırılmasını ve başarısız personelin de ödüllendirilmesini önleyecektir (Karaca ve Ülkemen, 2012: 30).

1.9.4.3. Yer Değiştirme (Rotasyon)

Çalışan üzerinde odaklanan diğer önemli örgütsel bir karar da yer değiştirmedir. Yer değiştirmede, çoğu zaman yetki sorumluluk ve buna bağlı maaş aynı kalmakta ya da az değişmektedir. Bir diğer ifade ile yer değiştirme ile organizasyon içerisinde yatay geçiş söz konusu olmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006; 88; Şimşek ve Soysal, 2004: 60; Şimşek ve Soysal, 2007: 63).

Çalışanların çoğu için yer değiştirme, gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak algılansa da, bazıları için çevre değişikliği ve ailevi problemlerden kaynaklanan yeni sıkıntıların sebebi olarak görülebilir. Bu durumda örgütün uyum sorunu başta olmak üzere bu tür sorunlara destek hizmet sistemi sunarak yardımcı olması gerekir (Aytaç, 1997: 115; Aytaç, 2005: 129).

Örgüt perspektifinden ise kariyer yolları, bir yandan çalışanların kabiliyetlerini geliştirilmesine imkân sağlarken diğer yandan örgüt içinde insan kaynakları akışının etkili bir biçimde yönetimini de kolaylaştırmaktadır (Şimşek ve Soysal, 2004: 60; Şimşek ve Soysal, 2007: 63).

Eğer örgütü bir piramit şeklinde düşünecek olursak dikey ve yatay hareketlerin olacağı kaçınılmazdır. Yeni mezun olup işe girenler alt basamakta yer alacaktır. Meydana gelen her açık pozisyon içerden veya dışarıdan doldurulur. Bazı örgütler daha üst basamaklardaki açık pozisyonları örgüt içinden terfi yoluyla, bazıları da dışarıdan atama yoluyla doldururlar. İçerden üst basamaklara terfi ettirmenin bir mahsuru bulunmamaktadır. Ancak herkesin belli bir başarı ve ehliyet seviyesi olduğundan içerden yükselerek üst düzeydeki kadroların doldurulmasında buna dikkat etmek, iş için uygun personel seçmek gereklidir (Aytaç, 2005: 130-131).

1.9.4.4. Eğitim ve Geliştirme (Uzmanlaşma)

İnsan kaynakları yönetiminin temel unsurlarından olan geliştirme ve eğitim, çalışanların birikim ve kabiliyetlerini geliştirmenin esas aracıdır. Bu nedenle, bireyin ihtiyacı olan eğitim ve geliştirmeye çalışanları yönlendirmek, resmi bir görev olarak kariyer yönetimi uygulamaları içinde vazgeçilmez bir yer almaktadır (Aytaç, 2005: 132; Tunç ve Uygur, 2001: 45; Şimşek ve Soysal, 2004: 56).

Çalışanın eğitiminin veya kendini geliştirme çabalarının başarılı olmasının birinci şartı bunların devamlı olmasıdır. İnsan ve teknolojiye hızlı gelişme sürecinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak böyle bir eğitim, çalışanları karşılaştıkları beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı hale getirebilir. (Sabuncuoğlu, 2000: 115-116). Verilen eğitimin sürekliliği, personelin uzmanlaşmasını sağladığı gibi kariyer fırsatlarından yararlanma şansını da arttırır. Böylece, hem örgütlerin rekabet yeteneği, hem de çalışanların örgüte bağlılığı artar.

1.9.4.5. İşten Çıkarma ve Emeklilik

İşten çıkarma, örgütün çalışanı işyerinden ayırması kararıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 277). Örgütlerde çeşitli sebeplerle çalışanların işten çıkarılması gerekebilir. İşten ayırma sebebi özel veya genel olmak üzere ikiye ayrılır. Örgütün küçülmesi,

ekonomik kriz genel sebepler arasında gösterilebilir. Çalışanın verimsizliği, çalışma ahlakı zayıflığı, sağlık problemleri ile disiplin suçu işlemesi özel sebepler arasında sıralanabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 89; Sabuncuoğlu, 2000: 276; Şimşek ve Soysal, 2004: 63; Şimşek ve Soysal, 2007: 67; Tunç ve Uygur, 2001: 45).

İşe son vermenin personel ve örgüt üzerinde büyük etkileri mevcuttur. Örgütün legal gerekçelerle çalışanı işten çıkarması sonucu, boşalan pozisyona terfi veya yer değişikliği yoluyla başka bir çalışanı getirmesini gerekli kılacaktır. Diğer yandan çalışan için işten çıkartılma travmatik bir olgudur. Onun egosunu tahrip eder. Duygusal, ailevi ve ekonomik sorunlara neden olabilir (Aytaç, 2005: 133).

Çalışanın işine son verilmesi, iyi bir kariyer yönetimi açısından oldukça önemlidir. “Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek personelin seçimi kadar işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşır.” Gerek doğal sebeplerden (ölüm, hastalık, yaşlılık gibi) ve gerekse kişinin kendisinden kaynaklanan (beceriksizlik, moralsizlik, değişik beklentilerin olması gibi) sebeplerden dolayı örgütte çalışan kişilerin kariyerleri bir manada sona ermekte ve kişi işinden ayrılmak durumunda kalabilmektedir. Yani çalışan, “normal yoldan ya da önceden gönüllü olarak, bazıları da yaş haddinden emekli olmakta, bir kısmı ise başka bir yerde kariyerine devam etmektedir” (Şimşek ve Soysal, 2004: 64; Şimşek ve Soysal, 2007: 67-68).

Örgütün çalışan üzerinde odaklanan kararlarından bir diğeri de emeklilik kararıdır (Aytaç, 2005: 134; Çalık ve Ereş, 2006: 89; Şimşek ve Soysal, 2007: 68). Çalışanlar gerekli çalışma süresini doldurduktan sonra emekli olurlar (Sabuncuoğlu, 2000: 278).

Yaşadığımız yüzyılın ayrılmaz bir parçası olan küresel rekabet, örgütleri insan kaynakları açısından olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Bunun sonucu olarak işten çıkarmalar örgütlerde oldukça yoğun bir şekilde görülmeye başlanmıştır. Ancak çalışanların işyerlerinden üzüntü, düşmanlık ve benzeri olumsuz duygularla ayrılmaları, örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında, önemli bir fonksiyona sahip bir yöntem olarak ise, emekliliğe hazırlık programları gösterilebilir. Bu programlar, çalışanların örgütlerden ayrılması

ile ilgili olup, emeklilikten önce ‘workshoplar’ şeklinde gerçekleştirilir. Diğer yandan, çalışanların örgüte bağlılıklarının gittikçe azalma eğilimi gösterdiği günümüzde, bu uygulamanın başarısı aynı zamanda örgütün yaşına ve onun çalışanlarının olgunluğuna da bağlı olabilmektedir (Soysal, 2006b).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA KARIYER YÖNETİMİ

Bir kurumun başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi, sahip olduğu kaynakları başarılı bir şekilde kullanmasıyla doğru orantılıdır. Başarıyı sağlayan kaynakların başında da ‘insan’ gelmektedir. Çünkü çağa ayak uydurabilmek, değişimi yakalayabilmek sahip olunan insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilmeye bağlıdır. Bu da iyi bir yönetim ve tatmin olmuş, verimli bir insan gücüne ulaşmakla mümkündür (Yalçın, 2001: 57).

Blunkett’e (2004: 88) göre emniyet teşkilatında kariyer, ömür boyu öğrenme ve mesleki gelişim için bir fırsat olarak görülmelidir (Haase, 2007: 63). Son zamanlardaki ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler sınırları ve engelleri ortadan kaldırmış, toplumdaki değişiklikler ortaya yeni fırsatlar ve zorluklar çıkarmış, artan kamu hizmetlerindeki yatırım ve büyüyen bir tüketim kültürü, müşteri hizmetleri beklentilerinin yükselmesine yol açmıştır (Blunkett, 2004: 6). Bu gelişmeler çalışma şartlarını ve insan gücünü etkilemiş; çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini değiştirmiştir. Çalışanlar, çağa ayak uydurabilmek için kendilerini geliştirmek, bilgi ve becerilerini arttırmak zorundadır (Yalçın, 2001: 58). Polisleri bu zorunluluktan bağışık ve ayrı düşünmek mümkün değildir.

Devletin, vatandaşına bakan yüzü konumunda olan polisin verdiği hizmetler ve görevinde göstermiş olduğu başarı, vatandaşın devlete olan güvenini artıracak, aksi halde ise vatandaşın devlete olan güveni sarsılacaktır. Polis bu önemli görevi yürütürken örgüt içi ve örgüt dışı birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların çözülmemesi polisin tatminsiz bir halde görev yapmasına ve duyarsızlaşmasına neden olmaktadır. Bu durum polisin görevini başarılı bir şekilde yapmasını zorlaştırmaktadır (Erşahıs, 2010: 239).

Polislik anlayış, uygulama ve sorunları; ülkeden ülkeye değişiklikler göstermekle birlikte (Akar, 2007: 1, Fosdick, 2006: 2) dünyanın her yerinde güvenlik

hizmeti sunan polis büyük fedakârlıklar yaparak hizmet vermektedir. Polis bu hizmeti sunarken başarılı olmak durumundadır. Bu amaçla personeli motive edici, verimli ve etkili olma yolları bulunmalıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi örgütsel hedeflerle, çalışanların hederlerini örtüştürmek için şu iki noktaya önem verir. Bunlardan birincisi; personelin birikim ve yeteneklerini doğru şekilde kullanmasını temin ederek, örgüte sağladıkları katkıyı en üst seviyeye ulaştırmaktır. İkincisi; meslek hayatının standartlarını iyileştirerek çalışanların iyi ve güvenli bir çevrede sundukları hizmetten doyum elde etmelerini temin etmektir (Alsancak vd., 2010: 393-394). Unutulmamalıdır ki polis, bilgi ve becerilerini arttırmak için verilen eğitim imkânı ile kendisine sağlanan sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı ölçüsünde başarılı hizmet sunabilir (Fındıklı, 2001: 19).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler suç ve suçluluğun sınır tanımaz bir şekilde yayılmasını sağlamış ve ülkelerin buna karşı ortak tavır alma sürecine girmelerini, buna paralel olarak polisin daha modern ve çağdaş yöntemleri kullanmasını zorunlu kılmıştır. Polis teşkilatlarının sınır gözetmeksizin suç ve suçlularla mücadeleye (Akar, 2007: 2) zorlandıkları bir dönemde ülkemizdeki polis sistemini kariyer planlaması ve yönetimi açısından ele almakta fayda vardır.

Liderlik ve kariyer gelişimi bakımından önemli bir nokta da daha dinamik ve modern işgücüne doğru kültürel değişimi yakalamaktır. Polislikte insanın en önemli değer olduğunu ve personele kariyerleri boyunca eğitim fırsatları sunmanın bir yatırım olarak görülmesi gerektiğini vurgulamakta yarar vardır. Sonuç olarak, polis teşkilatları görevdeki herkes için gelişmiş öğrenim ve gelişim programlarını oluşturup, uygulayarak kişisel gelişim ve öğrenim kültürünü inşa etmeyi ve yükseltmeyi amaçları haline getirmelidir (Haase, 2007: 65).

Bu nedenle, bu bölümde kariyer planlaması ve yönetimi bağlamında, TPT'nin teşkilatlanması, mesleğe giriş, adayların eğitimi, terfi sistemi, yer değişikliği, uzmanlaşma ve emeklilik yönünden ele alınacak ve değerlendirmelerde bulunulacaktır.

2.1. TÜRK POLİS TEŞKİLATI

Türkiye 76 milyonu aşkın nüfusu, 783.562 km² yüzölçümü ve bulunduğu yer itibariyle dünyanın en önemli ülkelerinden birisidir. Türkiye Cumhuriyeti 1923 yılında kurulmasına karşın, Türklerin devlet idare gelenekleri eski Türklerden başlayarak Türkiye'ye kadar ulaşan köklü bir geçmişe dayanır. Türk idari sistemi için; merkeziyetçi, güçlü devlet anlayışını, kararların yukardan aşağıya doğru alınarak uygulandığı bir yapıyı yansıttığı ifade edilebilir. Bu nitelikleriyle yönetim anlayışı tüm kamu kurum ve kuruluşlarına yansıdığı için (Çevik, 2007: 49-57; Çevik vd., 2010a: 17; Göksu vd., 2008: 409) polis teşkilatının da merkeziyetçi kurumsal bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Cerrah, 2011: 50; Göksu vd., 2008: 424).

Türkiye 1850'li yıllarda Fransa'nın etkisiyle çoklu kolluk yapısını benimsemiştir. Bu bakımdan polis, jandarma, sahil güvenlik ile bazı yönleriyle orman muhafaza ve gümrük muhafaza örgütleriyle iç güvenlikten sorumlu genel kolluk olarak sayılmaktadır. Genel kolluk, belediye hudutları dâhilinde polisin, belediye hudutları haricinde ve polis teşkilatının kurulu olmadığı beldelerde jandarmanın, karasularında sahil güvenlik teşkilatının, gümrüklerdeki kaçakçılık olaylarıyla ilgili gümrük muhafaza teşkilatının yetki ve sorumluluklarının bulunduğu bir yapıya sahiptir. Ayrıca ormanlarımız dâhilinde Orman Muhafaza Müdürlüğü genel hizmeti sunan bir kurum olarak kabul edilebilir. (Çevik vd., 2010a: 17-18). Bu bölümde tezin konusu gereği sadece TPT ele alınacaktır.

Polis kavramı belediye sınırları içerisinde kamu düzenini ve güvenliği sağlayan teşkilat, kolluk, zabıta ve görevlileri ifade eder. Tarihi geçmişi köklü ve zengin olan Türklerin buna paralel olarak kolluk hizmetleri ve bu hizmeti gören teşkilatlarının geçmişi de doğal olarak oldukça eskidir. Eski Türklerde 'Subaşı' ordu, asker anlamında kullanılan 'su' kelimesinden gelir ve belli bir bölgede güvenliği sağlayan kuvvetin başı olan görevliyi ifade ederdi. Yine eskiden beri Türklerin 'Başbuğ' dedikleri komutanların kolluk hizmetlerini de üstlendikleri, dolayısıyla Türk kolluk tarihi incelendiğinde bu kurumun askeri nitelikler gösterdiği söylenebilir (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 172-173; Cerrah, 2011: 50).

Eski Türk kanunlarında kendiliğinden hak alma (ihkak-ı hak) yasaktı ve herkes bulunduğu bölgenin asayiş ve inzibattan sorumlu kuvvetlerine elinden geldiği ölçüde yardım etmek ve görevini mümkün olduğunca kolaylaştırmakla sorumluydu. Bu ve buna benzer hükümlerin içerisinde bulunduğu eski Türk kanunlarından “*Oğuz Han’ın Oğuz Türesi, Cengiz Han’ın Uluğ Yasası, Timur’un Tüzikat’ı*” günümüze kadar intikal edenlerdendir (Alyot, 2008: 12-18; Bilgiç ve Karakaya, 2002: 173).

Türklerin İslam’ı kabulünden sonra özellikle taşrada adli, idari, ve belediyeye ait görevleriyle ‘Kadı’ ön plana çıkmıştır (Alyot, 2008: 15; Bilgiç ve Karakaya, 2002: 173). Hukuki müesseselerde İslam’ın etkisi altında kalmış olmakla birlikte örf, âdet ve geleneklerin de buna paralel olarak uygulandığı görülmektedir. Kadı’nın, şehirlerin başında mülki ve askeri yetkilere sahip subaşılarla sıkı bir işbirliği içerisinde olduğu görülür (Alyot, 2008: 15-16).

Osmanlı Devletinin kuruluş döneminde ülke küçük olduğundan idari teşkilat da basit bir yapıya sahipti ve hem asayişle ilgili hem de askeri konularda görevli subaşılar mevcuttu. Bu dönemde eyaletlerde beylerbeyi, sancaklarda ise sancak beyi emirlerindeki askerlerle güvenlik hizmetlerini yürütürlerdi. İstanbul’un fethiyle buranın güvenlik hizmetleri yeniçerilere verilmiştir. Başkentte subaşıların yerini alan ve sadrazamdan sonra en yetkili kolluk amiri konumuna gelen yeniçeri ağaları güvenliği sağlamaya çalışmışlardır (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 173-174).

Modern anlamda Polis Teşkilatı’nın temelini oluşturan ve polisin başlıca görevlerini sıralayan teşkilat kanunu, Sultan Abdülmecit zamanında 20/03/1845 (11 Rebiü’l evvel 1261) tarihinde çıkarılan 17 maddelik ‘Polis Nizamı’dır (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 177; Birinci, 1999:9-10; Çevik vd., 2010a: 18; Çufalı, 2002: 22-23; Şenel, 1998: 62). ‘Polis’ kelimesi ilk defa, 1800 yılında ‘Paris Emniyet Müdürünün Görevlerini Düzenleyen Kararnameden’ etkilenecek hazırlanan (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 177) bu nizamname ile resmi dile girmiş ve Mehmet Ali Paşa da ilk polis müdürü olarak görevlendirilmiştir (Birinci, 1999: 10).

Daha sonra zabıta hizmetlerinin tek elden yürütülmesini sağlamak amacıyla 1846 yılında Zaptiye Müşiriyeti kurulmuş, 1846-1879 yılları arasında dönemin zabıta kuvvetleri (zaptiye ve polis) bu müşiriyetin emrine verilmiştir. Böylece bu müşiriyet

kolluk hizmetlerinin tek başına sorumlusu olmuştur (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 177-178). Sonraları 1879 yılında Zaptiye Müşiriyeti'nin yerine Zaptiye Nezareti kurulmuş ve kolluk hizmetleri yeniden düzenlenmiştir. Nezaret sadece İstanbul'un emniyetinden sorumlu olurken taşrada kolluk hizmetleri seraskerliğe bağlanmıştır. Nezaretin yetkileri daha sonra tüm yurt sathına yayılmıştır. 1881'de Asakir-i Zaptiye Teşkilatı lav edilerek İstanbul'un güvenliği yeni kurulan Polis Teşkilatı'na verilmiştir. 1885 yılında Polis Teşkilatı yurt genelinde yaygınlaştırılmıştır (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 178).

1898 yılında İstanbul'da sivil polis, polis müfettişliği, atlı polis ve 1899 yılında da deniz polisi faaliyete girmiştir (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 178). 1907 tarihinde bir 'Polis Nizamnamesi' kabul edilmiş, 1909 yılında 'İstanbul Vilayeti ve Emniyet-i Umumiye Müdüriyeti Teşkilatına Dair Kanun'la Zaptiye Nezareti lav edilerek Emniyet-i Umumiye Müdüriyeti kurulmuş ve Dahiliye Nezaretine bağlanmıştır 1911 yılında çıkarılan bir kanunla İstanbul'un güvenlik hizmetleri İstanbul Polis Müdüriyet-i Umumiyesi'ne verilmiştir (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 178). 1913 yılında yeni bir 'Polis Nizamnamesi' kabul edilmiştir. 1907 ve 1913 yıllarındaki düzenlemelerle modern polisliğe geçiş süreci devam etmiştir (Çevik vd., 2010a: 18, Çufalı, 2002: 22-23).

1920 yılında TBMM'nin açılmasından kısa bir süre sonra bu günkü Emniyet Genel Müdürlüğünün temelleri atılmış, bu dönemde İstanbul'daki Emniyet-i Umumiye Müdürlüğü ile Ankara'daki milli hükümete bağlı Emniyet Müdürlüğü eş zamanlı olarak faaliyetlerini yürütmüştür. İstanbul'daki Emniyet-i Umumiye Müdürlüğü 1922 yılında kaldırılmıştır. 1923 yılında İstanbul Polis Müdüriyet-i Umumiyesi de kaldırılarak Ankara'daki Emniyet-i Umumiye Müdürlüğüne bağlı il teşkilatı düzeyinde İstanbul Polis Müdürlüğü kurulmuştur (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 178).

Cumhuriyetin ilk yıllarında sürekli bir gelişme kaydeden Emniyet-i Umumiye Müdürlüğünün ismi 1930 yılında çıkarılan Dahiliye Vekaleti Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkında Kanunla Emniyet İşleri Umum Müdürlüğü olmuştur. Daha sonra 1932 yılında Polis Teşkilat Kanunu çıkarılmıştır. Bu dönemde

Çıkarılan ve çeşitli değişikliklere rağmen halen yürürlükte olan iki önemli kanundan biri 04/07/1934 tarihinde çıkarılan 2559 sayılı Polis Vazife ve Selahiyet Kanunu (PVSK) ile 04/06/1937 tarihinde çıkarılan 3021 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu (ETK)dur (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 179; evik vd., 2010a: 19; Göksu vd., 2008: 421).

1953 yılında Karayolları Trafik Kanunu ile Trafik Zabıtası kurulmuş, 1983 yılında bu kanun gözden geçirilerek yeni Karayolları Trafik Kanunu kabul edilmiştir. 1965 yılında Toplum Zabıtası Kurulması Hakkındaki Kanunla Toplum Zabıtası kurulmuş daha sonra 1982 yılında Toplum Zabıtası evik Kuvvete dnştrlmştir. 1985 yılında yapılan düzenlemeyle zel Harekat birimleri kurulmuştur (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 179).

Bu arada polis eğitim ve ğretiminde önemli gelişmeler yaşanmıştır. 1907 yılından Selanik'te bir polis okulu açılmış, ancak bu okul ikinci meşrutiyetle birlikte kapatılmıştır. Bunun yerine İstanbul, Adana, Trabzon, Erzurum, Bağdat ve Beyrut'ta birer polis okulu açılmış ancak birinci dünya savaşının çıkmasıyla İstanbul haricindekiler kapatılmıştır (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 178).

1937 yılında 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununa dayanılarak mesleğin ilk yüksek eğitim veren okulu olan Polis Enstitüsü kurulmuş (Birinci, 1999: 16; evik vd., 2010a: 19; EGM, 2007: 14), 1938-1939 eğitim ve ğretim yılında Polis Koleji açılmıştır. 1984 yılında 3087 sayılı Polis Yüksek ğretim Kanunu ile Polis Enstitüsü, Polis Akademisi'ne dönüştürülmüş, bu kanun da 25/04/2001 tarihinde 4652 sayılı kanunla yürürlükten kaldırılarak Polis Yüksek ğretim Kurumları niversite mahiyetini kazanmıştır (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 179).

Bu kanunla çatı birim Polis Akademisi olmuş, böylece polis amiri yetiştiren Güvenlik Bilimleri Fakültesi (eski Polis Akademisi) kurulmuş, polis memuru yetiştiren okulların eğitim ve ğretim süresi iki yıla çıkarılarak Polis Meslek Yüksek Okulları adıyla Polis Akademisine bağlanmıştır (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 179; evik vd., 2010a: 19). Ayrıca bu çatı altında Güvenlik Bilimleri Enstitüsü 2002-2003 eğitim ve ğretim döneminde yüksek lisans programına başlamıştır (evik vd., 2010a: 19; Göksu vd., 2008: 425). Bu kapsamda polisin eğitim seviyesini

yükseltmek için eğitime önem verilmiş ve birçok çalışana yurtdışında eğitim aldırılmıştır (Göksu vd., 2008: 422).

Diğer yandan, Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlı Eğitim Dairesi Başkanlığı, sadece polis memurluğu temel eğitimi veren okulların koordinasyonu ve hizmetiçi eğitim kurslarıyla uğraşan bir daire görünümündeyken sonraları daha dinamik bir rol oynamaya başlamıştır. Bu kapsamda kurulan Polis Eğitim Merkezleri (POMEM) kanalıyla üniversite mezunlarının alacakları kısa bir eğitim sonunda polis memur olarak teşkilata kazandırılmaları sağlanmıştır (Çevik vd., 2010a: 20; EGM, 2007: 27; Göksu vd., 2008: 425).

Bütün bu gelişmeler ışığında TPT'nin, en iyi şekilde hizmet sunabilmesi için personelinin daha çok eğitime ihtiyacı olduğuna inandığı söylenebilir. Gerçekten de kariyer planlaması ve yönetimi açısından Güvenlik Bilimleri Fakültesi ve Güvenlik Bilimleri Enstitüsünün açılması, öğretim elemanı yetiştirmek amacıyla 1989 yılından itibaren İngiltere ve ABD'ndeki mastır ve doktora programlarına personel gönderilmesi, ayrıca polis memuru olabilmek için iki yıl gibi uzun süreli bir temel eğitimin şart olması bunun bir göstergesidir (Çevik vd., 2010a: 20; Göksu vd., 2008: 425). Böylece eğitim ve motivasyon arttırılamaya çalışılarak hem teşkilatın hedeflerinin, hem de bireylerin ihtiyaçlarının göz önüne alındığı ve bunların sistemle uyumlaştırmaya çalışıldığı söylenebilir (Alsancak vd., 2010: 394).

Ancak eğitim politikalarıyla ilgili en önemli problem, bu çabaların genelde günü kurtarmak amacıyla altyapı yetersizliği düşünülmeden ani kararlar şeklinde ortaya konmalarıdır. Özellikle, bu tür bir polis temel eğitiminin dünyada hiç bir örneği mevcut değildir. Diğer bir deyişle, birçok ülkede kısa dönemlerde polis memuru yetiştirilmekte ve daha sonra bunlar meslek içinde terfi ettirilerek amir sınıfı oluşturulmaktadır. Bu noktada Türkiye bir istisna olarak kabul edilebilir (Göksu vd., 2008: 425).

Günümüzdeki teşkilat yapısıyla Emniyet Teşkilatı, İçişleri Bakanlığına bağlı bir genel müdürlüktür. Emniyet Genel Müdürlüğü yurt dışı, merkez ve taşra yapılanmasından oluşur (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 179; Göksu vd., 2008: 421). Merkezdeki bazı birimlerin taşrada daha iyi hizmet sunabilmesi için bölge birimleri

de kurulmuştur. 2012 verilerine göre (3981'i Çarşı ve Mahalle Bekçisi olmak üzere) 242.228'si EHS olmak üzere toplamda 255.000'in üzerinde personelle hizmet sunan (EGM, 2013b: 14) TPT'nin yetki ve sorumluluk bölgesi belediye hudutları dahilindedir. Polisin sorumlu olduğu bölgenin haricinde, Jandarma Teşkilatı bu görevleri yürütmektedir. Merkezi yapılanma içinde Genel Müdür Yardımcılarının yanı sıra 32 Daire Başkanlığı (EGM, 2013c) Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Trafik Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü, Sivil Savunma Uzmanlığı bulunmaktadır (Çevik vd., 2010a: 20; Göksu vd., 2008: 421).

2.2. MESLEĞE GİRİŞ (KARİYER BAŞLANGICI)

Topluma hizmet etmekle görevli olan, bu nedenle verimli ve etkin olmak gibi amaçları bulunan Polis Teşkilatı gibi kurumlarda işe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bir örgütün başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öge, şüphesiz personeldir. Yapılacak işleri görececek nitelikte personelin sağlanması kadar, görevi gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların işe alınması örgütün başarısı açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Bu açıdan işe alınan kişilerin kendilerine verilen işlerde başarılı olmaları, işe alma işlemlerinin bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, personel işe alma işleminin amacı, işi yapacak kişinin bilgi ve becerileriyle işin gerektirdiği yetenek ve nitelikler arasında uyum sağlamaktır (GEAR, 2011: 21-22).

Günümüzde TPT'de eğitimin yapısındaki geleneksellikten kurtarılması ve modern usullerle yapılmasının gerekliliği daha çok hissedilir hale gelmiştir. TPT personelinin hem sosyal hayattaki, hem de teknolojiye gelişmeler ışığında devletin otoritesini zayıflatmadan insan hakları konusunda duyarlı, halkla ilişkilere önem verecek şekilde yetiştirilmesi beklenmektedir (Buran, 1992: 19; Gürlek, 2010: 47).

TPT'ye personel alımlarında DMK'nın 48. maddesinde belirtilen genel şartların (yaş, sağlık, vs.) yanı sıra, yine aynı maddenin B/1,2 bendleri gereğince iki

de özel şart aranır. Bunlar; PMYO, POMEM, Polis Akademisi gibi belli bir eğitim kurumundan mezun olma ve Emniyet Teşkilatı Kanunu'nda belirtilen boy, kilo, vs. gibi özel şartlardır (Aydın, 1999: 104).

TPT'de eğitim, teşkilata alınacak kişilerin göreve başlamadan önce mesleki birikim, yetenek ve nitelikleri edinmesi, bunların TPT ile bütünleşmesi, bu niteliklerin görev esnasında daha iyi hale getirmek için devamlı eğitimle iyileştirilmesi, hizmet gereği üst kademe yöneticiler ile uzman görevlilerin eğitilmesi amacıyla yürütülmektedir. Eğitim faaliyetleri meslek öncesi uygulanan hizmet öncesi eğitim ve mesleğe girdikten sonra uygulanan hizmetiçi eğitimle yürütülmektedir (Gürlek, 2010: 52; Yılmaz, 1998: 66). TPT'de hizmet öncesi eğitimler, polis eğitim kurumlarında, hizmetiçi eğitimler ise genel olarak daire başkanlıkları ve il emniyet müdürlükleri bünyesinde gerçekleştirildiğinden bu yönü ile TPT eğitim sistemi, hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim olmak üzere iki kısımda ele alınabilir (Alaç ve Balcı, 2012: 22).

Hizmet öncesi eğitim; Polis Akademisine (PA) kaynak teşkil eden Polis Koleji, Güvenlik Bilimleri Fakültesi (GBF), Polis Meslek Yüksek Okulları (PMYO) ve Polis Meslek Eğitim Merkezleri'nde (POMEM) verilmektedir (GEAR, 2011: 13; Gürlek, 2010: 52; Yılmaz, 1998: 66). Buna ek olarak Eğitim Daire Başkanlığı bünyesinde yürütülen Komiser Yardımcılığı Kurslarıyla (KYK) da alt kademede amir ihtiyacı karşılanmaktadır. Dolayısıyla PMYO ve POMEM eğitim programlarıyla polis memurları, GBF ve KYK müfredatlarıyla da polis amirleri yetiştirilmektedir. Bir başka deyişle polis memurları polis okullarında, polis amirleri ise GBF ve KYK'da almış oldukları eğitim ve birikimleriyle görevlerini icra etmektedirler (GEAR, 2011: 13). Mesleğe giriş sonrası hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle görevlilerin değişik alanlarda eğitim alarak uzmanlaşması sağlanır. Meslekle ilgili temel eğitim sunan bu kurumlardan başka, yüksek lisans ve doktora eğitimi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü (GBE) tarafından verilmektedir (Gürlek, 2010: 52; Yılmaz, 1998: 66).

TPT'de, Polis Memuru veya Polis Amiri olarak çalışmak isteyen adayların personel alım zamanlarından haberdar olabilmeleri için, teşkilatın resmi internet

sitesinde (www.egm.gov.tr) duyurulmakta ve orta ğretim ve diğerkurumlara afişler ve el broşürleri gönderilmektedir. İnternet sayfasından yapılan duyuruda ve dağıtılan broşürlerde polis olmak isteyen adayların sahip olması gereken şartlar, ön başvuruda bulunacakları adresler ve telefonlar, sınav yerleri ve kısaca sınav içerikleri bildirilmektedir (Tan vd., 2010: 19).

Türkiye'de polislerin işe alım süreci değerlendirildiğinde, kamu hizmetlerini yerine getirmek üzere işe almada uygulanan yöntemlere paralel bir sistemin varlığının söz konusu olduğu (Tan vd., 2010: 13-14) ve temel şartların aynı olamasa bile benzer olduğu görülmektedir. Polisliğe girişte üç temel koşulun karşılanması gerekir. Bu koşulları tutturanlar temel eğitim kurumlarına polis olmak üzere yetiştirilmek için müracaat edebilirler. Aşağıda detayları üzerinde durulacak olan bu şartlar: Sosyal durumla ilgili şartlar; Öğrenim, yaş ve boyla ilgili şartlar ve Sağlıkla ilgili şartlardır (Göksü vd., 2008: 424).

TPT'nin daha kaliteli biçimde hizmet verebilmesi için personelin daha iyi eğitim alması gerektiği düşünülmektedir. (Göksü vd., 2008: 425). Bununla birlikte, bu sistemin bir polis örgütü için çok yeterli olmadığını ve karmaşıklık arz ettiğini söylemek gerekir (GEAR, 2011: 61; Tan vd., 2010: 14). Verilen eğitimin içeriğinde nelerin değiştiği ise ayrı bir tartışma konusudur. Aslında eğitim politikalarıyla ilgili en önemli mesele, alınan karar ve uygulamaların genelde alelacele ve günü kurtarmak amaçlı olarak ortaya konmalarıdır (Göksü vd., 2008: 425-426).

2.2.1. Polis Koleji

Polis Koleji, 1938-1939 eğitim ve öğretim yılında hizmet vermeye başlamış olan ve halen Anadolu liseleri eğitim ve öğretim müfredatının uygulandığı köklü bir eğitim ocağıdır. Bursa ve Ankara illerinde Polis Kolejleri hizmet sunmaktadır. Polis Koleji'nden mezun olanlar; PA GBF'ye geçebilmekte, buradan da mezun olanlar da TPT'de kariyerlerine başlamaktadır. GBF'nin öğrenci kaynağını oluşturan yabancı lisan ağırlıklı fen bilimleri müfredatı uygulayan ve üniformalı ve parasız yatılı eğitim veren Polis Koleji lise düzeyinde dört yıl eğitim verir. Polis Koleji'ne öğrenci alımı,

iki farklı evrede yapılır (Alaç ve Balcı, 2012: 21; Polis Koleji Başvuru Kılavuzu, 2012):

“İlk Aşama: MEB tarafından yapılan Seviye Belirleme Sınavları sonunda hesaplanan Ortaöğretim Yerleştirme Puanına (OYP) göre Polis Kolejine Giriş Sınavına katılacak adayların belirlenmesi; İkinci Aşama: Polis Kolejine Giriş Sınavıdır. Ortaöğretim Yerleştirme Puanına (OYP) göre belirlenen adayların katılacağı ve Ankara Polis Koleji Müdürlüğünce yapılacağı olan sınavdır.”

Polis Koleji başvuru kılavuzuna (2012) göre adaylarda aranan en önemli şartlar; Türk vatandaşı olmak, güvenlik incelemesi sonucunda Polis Koleji öğrencisi olmaya mani bir hali bulunmamak, gerekli sağlık şartlarını taşımak, 15 yaşını doldurmamış olmaktır. Diğer yandan eğitimle ilgili olarak; ilköğretim sekizinci sınıfta okumak, herhangi bir okuldan ahlaksızlık ve disiplinsizlik yüzünden çıkarılmış olmamak, eğitime ara vermemek, lise öğrenimine başlamamış olmak ve diploma notu üç veya üzeri olma şartlarını taşımaktır. 2012 yılı için, Polis Koleji’ne alınacak öğrencilerde aranan şartlar detaylarıyla EK 3’te belirtilmiştir (Polis Koleji Başvuru Kılavuzu, 2012).

05/06/2013 tarihinde Polis Kolejinin resmi internet sitesinden ilan edilen kısa açıklamaya göre; *“Bursa Polis Koleji'nde eğitim görmekte olan öğrencilerin tamamının Ankara Polis Kolejine nakledilmesi nedeniyle, 2013-2014 Eğitim Öğretim döneminde Polis Kolejine öğrenci alınmamıştır”* (Aytar, 2013).

Her yıl Temmuz ayında Polis Koleji tarafından yapılan giriş sınavı üç aşamalıdır. Giriş sınavı mülakat, fiziksel yeterlilik ile yazılı sınavdan oluşmaktadır. Bu sınavları başarıyla tamamlayan adaylar Polis Kolejinde *“intibak eğitimi”* denilen uyum eğitimine tabi tutulurlar. Bu süreçte adaylara sağlık yönüyle öğrenci olmalarına bir engel olmadığına dair sağlık kurulu raporu aldırılır.

2.2.2. Polis Akademisi Başkanlığı

Polis Akademisi bilimsel özerkliğe sahip, bünyesinde Güvenlik Bilimleri Enstitüsü (GBE), Güvenlik Bilimleri Fakültesi (GBF) ve Polis Meslek Yüksek Okulları

(PMYO) bulunan bir yükseköğretim kurumudur. Türk Polis Teşkilatının, memur ve amir ihtiyacını karşılamaktadır (Alaç ve Balcı, 2012: 27).

Polis Akademisi bünyesindeki GBE ile göreve başlamış olan personele lisansüstü ve doktora eğitimi verirken, GBF lisans seviyesinde eğitim vererek yönetici personel yetiştirmektedir. PMYO'lar ise ön lisans seviyesinde eğitim vererek polis memuru yetiştirmektedir.

2.2.2.1. Güvenlik Bilimleri Fakültesi

Polis amirleri yasaları uygulamadaki sorumluluklarının yanı sıra, idarecilik pozisyonlarıyla da iyi bir kamu yönetimi ve idare hukuku bilgisine sahip olmak zorundadırlar. Bu nedenle, TPT'de polis yöneticilerine bu donanımları kazandırmak için farklı bir eğitim ve öğretimin verilmesi önemli bir ihtiyaçtır (GEAR 2011, 70).

TPT'nin yönetici personelini oluşturan amirlerin yetiştirilmesinden sorumlu öğretim kurumu olan Polis Akademisi, beklentilerin karşılanması için tarihsel süreç içerisinde çeşitli değişimler geçirmiştir. 1937 yılında Polis Enstitüsü'nün açılışı, Polis Akademisi'nin başlangıç tarihi olarak kabul edilir. TPT'nin polis amiri yetiştirme serüveni; 1937 yılında birer yıllık orta ve yükseköğretim kısımlarıyla amir eğitimine başlayan Polis Enstitüsü'nden, 2001 yılında dört senelik lisans eğitimi sunan Güvenlik Bilimleri Fakültesi'ne dönüşüm sürecini ifade eder (GEAR 2011, 70-71). 1984'te 4 senelik lisans eğitimi vermeye başlayan Polis Akademisi, 2001'den sonra lisans eğitimi fonksiyonunu uhdesinde kurulan Güvenlik Bilimleri Fakültesi'ne aktarmıştır (GEAR 2011, 81). Halen, Polis Akademisi Emniyet Genel Müdürlüğü Makamına doğrudan bağlı olarak hizmet vermektedir (Alaç ve Balcı, 2012: 27).

Güvenlik Bilimleri Fakültesi'nin öğrenci kaynağı, Polis Koleji mezunları, lise ve dengi okul mezunları ile yabancı uyruklu öğrencilerden oluşmaktadır. Fakülteye girişte öğrencilerde Türk vatandaşı olmak, boy, kilo, yaş, sağlık, güvenlik tahkikatı şartları ile her yıl belirlenen Öğrenci Seçme Sınavı Puan şartı aranır (Alaç ve Balcı, 2012: 39; Polis Akademisi, 2013). Ayrıca, evli veya boşanmış olmamak,

askerlikle ilişiği olmamak, herhangi bir ğretim kurumundan disiplin zafiyeti yüzünden atılmış olmamak, kumar, alkol ve uyusturucu bağımlısı olmamak şartları aranmaktadır (Polis Akademisi, 2013). 2013 yılı için Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi Başvuru şartları EK 4'te detaylarıyla sunulmuştur. Sınavı başarıyla geçenler ğrenci olmaya hak kazanırlar.

Ayrıca Polis Akademisi Başkanlığı yapısında, Fakülte ve Yüksek Okullar (FYO) ismiyle, TPT'nin gereksinim hissettideği uzmanlık konularında, vasıflı eleman yetiştirilmesine yönelik başkent Ankara'da devlet niversitelerinde Emniyet Genel Müdürlüğü adına ğrenci okutulmaktadır. FYO ğrenci kaynağını Polis Koleği mezunları ile, lise ve dengi okulları başarı ile bitirenlerden kontenjan dahilinde Ankara'da bulunan bir fakülteyi yeni kazanmış veya 2., 3. Sınıfa devam eden öğrenciler oluşturur. FYO ğrencisi olmak isteyen adaylarda, boy, kilo, yaş, sağlık, güvenlik tahkikatı şartları ile yapılan mülakat ve fiziki yeterlilik sınavlarında başarı olma koşulu aranır (Alaç ve Balcı, 2012: 47).

Yukarıda da belirtildiği üzere, 2001 yılında daha önce Polis Akademisi eğitimleri olarak devam eden lisans eğitiminin niversite yapısına uygun olarak fakülte bünyesinde devam etmesi uygun görülerek Güvenlik Bilimleri Fakültesi kurulmuştur (Alaç ve Balcı, 2012: 29). Avrupa Yüksek ğretim Alanı oluşumunu hedefleyen Bologna sürecine uygun olarak, 2005 yılında Güvenlik Bilimleri Fakültesi Eğitim-ğretim Yönetmeliği'nde bulunan not sistemi, sınav ve ders geçme yöntemlerinde değişikliklere gidilmiştir (Alaç ve Balcı, 2012: 29; GEAR 2011; 82). 2004'ten itibaren, Erasmus etkinliklerine katılma hakkı alınmış, Bologna süreci çerçevesinde Erasmus ğrenci değişimi programlarına değişim yapılabilmesi için, derslerin AKTS kredileri belirlenmiştir. 2008 yılında, çift anadal yönergesiyle tespit edilecek şartları tutturanlara kamu yönetimi bölümünün ikinci anadal şeklinde okutulması sağlanmıştır (Alaç ve Balcı, 2012: 29-30; GEAR 2011; 84). Ayrıca 2008 yılında, AB müktesebatına uyum sürecinde kurulacak olan Sınır Güvenliği Teşkilatını desteklemek üzere Güvenlik Bilimleri Fakültesi bünyesinde Sınır Güvenliği Yönetimi Bölümü açılmıştır (Alaç ve Balcı, 2012: 30).

Güvenlik Bilimleri Fakültesinde 6 bölüm başkanlığı hizmet vermektedir (GBF, 2012a). Bölüm Başkanlıkları aşağıdaki şekildedir:

- Ceza Adaleti Bölüm Başkanlığı
- Güvenlik Yönetimi Bölüm Başkanlığı
- Kamu Yönetimi Bölüm Başkanlığı
- Zorunlu ve Uygulamalı Dersler Bölüm Başkanlığı
- Uluslararası Güvenlik Bilimleri Bölüm Başkanlığı
- Sınır Güvenliği Bölüm Başkanlığı

Güvenlik Bilimleri Fakültesi Öğretim Elemanları, farklı unvanlardaki öğretim üyelerinden, rütbeli ve rütbesiz öğretim görevlilerinden, kadrolu okutmanlardan, kurum içi ve kurum dışı ek ders görevlilerinden oluşmaktadır (Alaç ve Balcı, 2012: 39).

Güvenlik Bilimleri Fakültesinde aynı anda yaklaşık 1900 öğrenci eğitim almaktadır (GBF, 2012b). Bu öğrencilerin yaklaşık %20'si yabancı ülkelere gelen misafir öğrencilerdir (Alaç ve Balcı, 2012: 39). Akademide öğrenci okutan yabancı ülke sayısı 19'i bulmuştur (GBF, 2012c).

Mezuniyet sonrası, Türk öğrenciler çıktıkları kura sonu

çlarına göre Emniyet Teşkilatının değişik birimlerinde görev alırlar. Yabancı ülke öğrencileri ise, kendi ülkelerinde göreve başlamaktadırlar (Alaç ve Balcı, 2012: 39).

2.2.2.2. Polis Meslek Yüksek Okulları

Polis memuru eğitimi 2001 yılından önce farklı süre ve isimler altında yapılmaktaydı. Memur eğitimi yüksek okul seviyesine getirilmeden önce 26 Ağustos

1995 tarihinde yürürlüğe giren Polis Okulları Yönetmeliği ile eğitim-öğretim süresi 6 aydan 9 aya çıkarılmıştır. 25 Nisan 2001 tarih ve 4652 sayılı kanunla yeniden yapılandırılan polis memuru eğitim sistemi, Polis Akademisi'ne bağlı 20 Polis Meslek Yüksek Okulu (PMYO) kurularak yüksek okul seviyesine getirilmiştir. Polis Meslek Yüksek Okullarında sınıf geçmeye dayalı olarak yürütülen eğitim sistemi ise, 2008 yılında değiştirilmiş, kredili ve dönemlik ders uygulaması başlatılmıştır. 2009 yılı itibarıyla kredili ve dönemlik ders sistemine tamamiyle geçilmiştir. Polis Meslek Yüksek Okullarında iki yıllık eğitim süresince dört yarıyıl bulunmakta ve her yarıyıl öğrencilere on bir ders verilmektedir (GEAR, 2011: 116,117).

Polis Meslek Yüksek Okulları; Emniyet Teşkilatının "Polis Memuru" ihtiyacını karşılamak üzere ön lisans düzeyinde eğitim-öğretim yapan, Polis Akademisi Başkanlığına bağlı parasız yatılı ve resmi üniformalı yüksek öğretim kurumlarıdır (Alaç ve Balcı, 2012: 39; PMYO, 2013).

PMYO adaylarında aranan şartlar özetle; Türk vatandaşı olmak, liseyi bitirmek veya halen 4. Sınıf öğrencisi olmak, disiplin gerekçesiyle bir okuldan atılmamış olmak, YGS'den belirlenen puanı almaktır. Ayrıca belirlenen boy, yaş, sağlık şartlarıyla, güvenlik tahkikatı sonucunun temiz çıkması gibi kıstasları karşılıyor olmak da gerekmektedir. 2013 yılı için Polis Meslek Yüksek Okulu öğrenci adaylarında aranan şartlar EK 5'te detaylarıyla sunulmuştur (PMYO, 2013).

Sınavı başarıyla geçen adaylar öğrenciliğe hak kazanırlar ve geniş bir eğitim kadrosundan teorik ve pratik mesleki dersler alırlar. PMYO eğitimcileri, Polis Akademisi Başkanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Dairesi Başkanlığının koordineli çalışmaları ile uygun görülüp atanmaktadır. Bunun haricinde okullarda görev alan idari personelden, İl Emniyet Müdürlüğünde görevli personelden ve okulun bulunduğu ildeki üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarından da faydalanarak eğitim kadroları oluşturulmaktadır. Polis Meslek Yüksek Okulunun 1.sınıfını geçen öğrenciler yaz tatilinde illerde uygulamalı eğitime (staj) tabi tutulmaktadır. Bu süreçte öğrenciler, okulda aldıkları teorik bilgileri, polislik uygulamalarını izlemek suretiyle pekiştirmektedir (GEAR, 2011: 117).

2.2.3. Polis Meslek Eğitim Merkezleri

POMEM'ler, Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren ve TPT'nin polis memuru ihtiyacını karşılamak amacıyla 4 yıllık fakülte mezunu öğrenci adaylarına 6 aydan kısa olmayacak şekilde mesleki eğitim sunan polis temel eğitim ocaklarıdır. 2005 yılında kabul edilen 5336 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile Emniyet Teşkilatının memur ihtiyacını karşılamak üzere ilgili kurumlardan görüş alarak Bakanlar Kurulu kararıyla POMEM'lerin açılabilceğı belirtilmiştir. POMEM'lerin kuruluş amacı; 4 yıllık fakülte mezunlarını teşkilata kazandırmak suretiyle Polis Teşkilatının polis memuru ihtiyacını karşılamaktır. Teşkilat personelinin niteliklerini artırmak ve öğrenim gördüğü süre içerisinde verilen eğitimlerle bilgili, disiplinli, demokrasiye, insan haklarına ve hukukun üstünlüğüne saygılı aydın polisler yetiştirmektir (Alaç ve Balcı, 2012: 49-50; EGM, 2007: 27; GEAR, 2011: 138).

POMEM Müdürlüklerinde öğrenim göreceğ öğrencilerin tespiti amacıyla yapılan sınavlara müracaat edebilmek için öncelikle 4 yıllık fakülte mezunu olmak ve önceden belirlenen Kamu Personeli Seçme Sınav (KPSS) puanı türünden istenen puanı almış olmak gerekmektedir. POMEM'lere girebilecek aday sayısı, seçme ve değerlendirme tarihleri, başvuru koşulları, sınavın yapılacağı bölge merkezleri Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından ilgili mevzuat dahilinde tespit ve ilan edilmektedir (Alaç ve Balcı, 2012: 50; GEAR, 2011: 141).

POMEM adayları başvuru için özetle; Türk vatandaşı olmak, 4 ya da daha uzun süreli fakülte mezunu olmak, askerliğini yapmayan erkekler ve bayanlar için 28 yaşından, yapanlar için 30 yaşından gün almamak, belirlenen KPSS puanını almış olmak şartlarını tutturmalıdır. Ayrıca; erkekler için 167 cm. ve üstü, bayanlar için 162 cm ve üstü boyu olmak, belirlenen sağlık şartlarını taşımak, güvenlik tahkikatı ve ahlak yönüyle belirlenen kıstasları karşılıyor olmak ile alkol veya uyuşturucu bağımlısı olamamak gibi şartlara sahip olmak da gerekmektedir. 2013 yılı için Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlükleri Giriş Şartları (POMEM, 2013) detaylarıyla EK 6'da sunulmuştur.

POMEM'lerde eğitim görmek amacıyla başvuran adaylardan, giriş şartlarına sahip olanların müracaatları İl Emniyet Müdürlükleri Eğitim Şube Müdürlükleri tarafından alınmaktadır. Başvuru esnasında adaylardan POMEM Öğrenci Giriş Yönetmeliği'nde belirtilen belgeler istenmektedir. Başvuran adayların sıralaması KPSS puanına göre yapılmakta ve alınacak öğrenci sayısının üç katı kadar öğrenci aday, belirlenen bölge merkezlerinde yapılan mülakat ve fiziki yeterlilik sınavına davet edilmektedir (GEAR, 2011: 141; POMEM, 2013).

Değerlendirme ve seçme işlemi üç aşamada yapılmaktadır (GEAR, 2011: 141-143; POMEM, 2013). İlk aşamada; adayların fiziksel görünümü, konuşma düzgünlüğü, sağlık yönetmeliğinde belirtilen koşulları taşıyıp taşımadıkları ve güvenlik tahkikatı için gerekli şartlara sahip olup olmadıkları değerlendirilmektedir. İkinci aşamada; adaylara önceden belirlenmiş konuların bulunduğu kartlardan biri çektilmekte, konu hakkında bir konuşma yapması istenmektedir. Adayın bu konudaki bilgi seviyesi, kavrama yeteneği, duyduğu özgüven düzeyi, kendini anlatabilme becerisi, beden dilini kullanabilme yeteneği değerlendirilmektedir. Üçüncü aşamada; adayın fiziki yeterliliği, önceden belirlenen alanlara ve kıstaslara göre değerlendirilmektedir. Yapılan mülakat ve fiziki yeterlilik sınavı neticesinde alınan puanlar ile KPSS puanı toplanmakta ve başarı sıralamasına göre POMEM'lerde öğrenim görecektir adaylar belirlenmektedir. Sıralamaya giren öğrenci adaylarından sağlık raporu ve güvenlik soruşturması olumlu sonuçlananların POMEM Müdürlüklerine başarı sıralamasına göre kaydı yapılmaktadır.

POMEM Müdürlüklerinde eğitim, hazırlanan müfredat doğrultusunda teorik ve uygulamalı olarak her biri en az 12 haftadan oluşan 2 dönemde verilmektedir. Öğrenciler 8'i dönemlik olmak üzere toplam 16 ders alırlar (Alaç ve Balcı, 2012: 50).

Eğitim ve dersler kadrolu öğretim görevlileri, Öğretmen Emniyet Müdürleri, kurum içi ve kurum dışı ek ders görevlileri tarafından verilmektedir. POMEM'lerde eğitim gören öğrencilerin mezun olmadan mesleki ve kültürel bilgilere sahip, öğrenmiş olduğu konuları davranış halinde gösterebilmeleri amaçlanmaktadır. Öğretim programı öncesi öğrencilere 1 hafta intibak eğitimi, mezun olmadan önce de 1 hafta çevik kuvvet eğitimi verilmektedir. Mezun olarak göreve başlayan öğrenciler,

atandıkları il emniyet müdürlüklerinde 15 gün süre ile staj eğitimi almaktadır (Alaç ve Balcı, 2012: 51; GEAR 2011, 145).

2.3. TERFİ (YÜKSELME)

Her örgütün kendisinden beklenen hizmetleri tam ve eksiksiz olarak yerine getirebilmesi kaliteli personele sahip olması ile mümkündür. Yönetici personelin liyakatli olması ise hem örgütün etkinliği ve verimliliği hem de geleceği bakımından büyük önem arz etmektedir. Vizyon sahibi, güncel gelişmeleri ve değişimi takip edebilen, liderlik vasıflarına sahip kabiliyetli yöneticiler bir örgütün saygınlığını artırır ve geleceğine yön verirler. Bu açıdan üst kademelere yükseltilecek personelin seçilmesi hem özel sektörde hem de kamu sektöründe büyük önem taşımaktadır (Durna, 2010: 309). Personelin yeterince motive edilemediği, gelecekle ilgili ciddi tereddütlerin olduğu, hem yöneticilerin hem de diğer personelin kariyer planlaması konusunda önlerini göremediği ve sistemin adaletli işlemediği düşüncesinin yaygın olduğu terfi sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekir (Durmuş ve Karakaya, 2010: 347).

Terfi sürecinde takip edilen temel kıstaslar açısından, farklı polis teşkilatlarında farklı uygulamaların olduğu söylenebilir. Örneğin; yönetim konusunda geniş bir tecrübe ve birikime sahip olan (Fındıklı, 1993: 1) İngiliz polis sisteminde, yükselmeye hak kazanan polislerin performanslarını ölçmek amacıyla yazılı imtihanlar, görevde geçirilen süre, performansı değerlendirme puanı, terfi öngörülere, eğitim düzeyi, atış başarısı, değerlendirme merkezi çalışmaları ile yapılan mülakatlar kıstasları oluşturur. TPT’de ise, fiili olarak görevde geçirilen süre, kıdem, yeter sayıdaki olumlu performans notu ve bazı rütbelere yöneticilik eğitimi sonrası yapılan sınavlar kıstas olarak kabul edilir (Ayasılı, 2005: 84; Durna, 2010: 310). İngiliz polis sisteminde yükselmek isteyen adayların kazanması gereken birtakım tecrübeler, TPT terfi sisteminde aranmamaktadır (Karaca ve Ülkemen, 2012: 28).

Modern ve demokratik toplumlarda etkin ve verimli bir polis teşkilatına eskisinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Gültekin, 2003:197). TPT’nin etkin ve

verimli çalışması ve halkın beklentilerine cevap verebilmesi polis memurlarının iyi yetişmiş olmalarının yanı sıra her kademedeki yöneticilerin de liyakatli olmaları ile mümkündür. Gün geçtikçe değişen ve çeşitlenen sorunları profesyonelce göğüsleyebilecek güçlü ve dinamik liderlere ihtiyacı olan Polis Teşkilatında, amir konumuna isabetli kişilerin terfi ettirilmesi hem teşkilatın iç huzurunu hem de alt kademelerde çalışanların verimliliğini artıracaktır (Durna, 2010: 309-310).

Dünyadaki geleneksel memurluktan yükseliş eğiliminden farklı olarak, Türk Polis terfi sistemi, idarecilerin en alt rütbe sayılan polis memurluğunu yaşamadan kariyerlerinde yükselmelerine imkân sağlayan bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte, 1995 yılından itibaren rütbeli personel ihtiyacı artınca bunu karşılamak düşüncesiyle polis memurlarından belirlenen zamanlarda sınavla sınırlı sayıda alımlar yapılmaya başlanmıştır. Türk Kamu Personel Sisteminin temel özelliklerini yansıtan TPT’de yükselmenin çoğunlukla öğrenim düzeyi ve kıdem kıstaslarına endeksli yürütüldüğü söylenebilir (Aydın, 1999: 98; Karaca ve Ülkemen, 2012: 37-38).

TPT terfi sistemi, zaman zaman revize edilmiş, en son Bakanlar Kurulunca 09/07/2001 tarihinde kabul edilen Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmelik’le (EHSPRTDKÇİY, 2001) son halini almıştır. 22/03/2011 tarihli ve 2011/1639 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik kabul edilmiş, bu düzenlemeyle, ‘Rütbeler, meslek dereceleri ve görev unvanlarını gösterir tabloya “Komiser Yardımcısı” rütbesinin sonuna “Kıdemli Başpolis Memuru” ve “Başpolis Memuru” rütbe, meslek derecesi ve görev unvanları eklenmiştir. Daha sonra Bakanlar Kurulu’nca 29/05/2012 tarihinde Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik’in yürürlüğe konulmasıyla bu yönetmelikte yeniden bazı değişikliklere gidilmiş, sicil notu yerine bundan böyle performans değerlendirme puanına geçilmiştir.

“Rütbeler, Meslek Dereceleri ve Görev Unvanları” bu yönetmeliğin 2. Bölümünde ele alınmıştır. Buna göre, Türk polis sisteminde 12 rütbenin olduğu görülmektedir. Bunlar şu şekildedir (EGM, 2012b; EHSPRTDKÇİY, 2001):

Tablo 2.1: Türk Polis Teşkilatında Rütbeler

	Polis Memuru	Emniyet Teşkilatında polisin en ast rütbesi "Polis Memuru" dur. Daha sonra, belli dönemlerde açılan sınavlarda başarı gösterenler üst rütbelere kadar terfi edebilirler.
	Başpolis	Polis memuru rütbesinin bir üstüdür.
	Kıdemli Başpolis	Başpolis rütbesinin bir üstüdür.
	Komiser Yardımcısı	Polis Merkezlerinde Komiser Yardımcıları Grup Amirliği, Şubelerde ise Ekip Amirliği yaparlar
	Komiser	Komiserler Polis Merkezlerinde Grup Amirliği, Şubelerde Kısım Amirliği yaparlar.
	Başkomiser	Başkomiserler ise Polis Merkezi Amirliği, Şubelerde Büro Amirliği yaparlar.
	Emniyet Amiri	Emniyet Amirleri İlçe Emniyet Müdürlükleri ve Şube Müdürlüklerinde Bürolar Amiridirler. Şube Müdürü bulunmayan yerlerde Şube Müdürlüğüne vekâleten bakabilirler.

	4.Sınıf Emniyet Müdürü	4. Sınıf Emniyet Müdürleri Şube veya İlçenin Müdür Yardımcısı konumunda çalışırlar.
	3.Sınıf Emniyet Müdürü	3. Sınıf Emniyet Müdürleri Şube Müdürü veya İlçe Emniyet Müdürü olarak çalışırlar.
	2.Sınıf Emniyet Müdürü	2. Sınıf Emniyet Müdürleri İl Emniyet Müdürünün Yardımcısıdır ve kendilerine ya birkaç İlçe Emniyet Müdürlüğü veya birkaç Şube Müdürlüğü bağlıdır.
	1.Sınıf Emniyet Müdürü	1. Sınıf Emniyet Müdürleri ise İl Emniyet Müdürü olup, ilin bütün polis birimleri kendilerine bağlıdır.
	Emniyet Genel Müdürü	Emniyet Genel Müdürü Türkiye'deki polis birimlerinin bağlı bulunduğu makamdır.

Kaynak: EGM (2012b); EHSPRTDKÇİY (2001)

Rütbelere terfi ve kıdem esasları, EHSPRTDKÇİY'nin 3. bölümünde ele alınmıştır. “polis amirliğine atanma ve polis amiri grupları” başlığı altındaki 8. maddeye göre; Polis Akademisi GBF ve FYO mezunlarından EHS'na atananlar ile komiser yardımcılığı kursunu başarıyla bitirenler komiser yardımcılığı rütbesiyle kariyerlerine başlarlar. Bunlardan PA mezunları ile mezunu kabul edilenler (FYO) (A) grubunu, komiser yardımcılığı kursunu bitirenler (B) grubunu teşkil ederler.

Rütbeli personelin, gruplarına uygun olarak rütbe ve meslek derecelerinde zaruri olarak en kısa bekleme periyotları yönetmelik 10. maddeye göre aşağıdaki gibidir (Alsancak vd., 2010: 395-396; EHSPRTDKÇİY, 2001).

<u>Rütbeler</u>	<u>Dereceleri</u>	<u>En Az Bekleme Süreleri</u>	
		<u>(A)</u>	<u>(B)</u>
Komiser Yardımcısı	9	4	6
Komiser	8	4	6
Başkomiser	7	3	Yaş Haddi
Emniyet Amiri	6	4	
4. Sınıf Emniyet Müdürü	5	3	
3. Sınıf Emniyet Müdürü	4	3	
2. Sınıf Emniyet Müdürü	3	3	
1. Sınıf Emniyet Müdürü	2	3	
1. Sınıf Emniyet Müdürü	1	Yaş Haddi	
Sınıf Üstü Emniyet Müdürü	Derece üstü	Yaş Haddi	

TPT’de rütbe terfileri, belirlenmiş olan kıstaslara uygun olarak kıdem ve liyakate göre yapılır (Ayasılı, 2005: 79; Ayasılı, 2010: 366; Durna, 2010: 310; EHSPRTDKÇİY, 2001; Gültekin, 2003: 209; Karaca ve Ülkemen, 2012: 38). Rütbe terfilerde yönetmelik 11. maddeye göre şu kıstaslara uyulması esastır; üst rütbelerde boş kadronun bulunuyor olması, bulunulan rütbede fiili çalışma süresini doldurmuş olmak, mecburi bekleme süresince olumlu performans notu almış olmak, Belirli rütbelerde yapılan terfi sınavını geçmek ve sonrasındaki yöneticilik eğitimini başarıyla bitirmek. Ayrıca; 1. Sınıf Emniyet Müdürlüğüne yükselecek personel için mecburi ikinci bölge hizmetini yapmış olmak ve 3. Sınıf Emniyet Müdürlüğüne yükselecek personel için mecburi ikinci bölge hizmetini yapmış olmak ya da bu hizmeti yürütüyor olmak şartları aranmaktadır (EHSPRTDKÇİY, 2001).

Rütbe terfiinde değerlendirilecek ve değerlendirilmeyecek süreler yönetmelik 12. ve 13. maddede düzenlenmiştir. Buna göre; amirlik esnasında ifa edilen askerlik hizmeti ile yurtdışı ve yurtiçi görev ve kursların süreleri, istirahat ve tedavide geçen süreler rütbe terfiinde değerlendirilir. Diğer yandan; aylıksız izin süresi, durdurma cezaları esnasında geçen süreler, taksirli suçlar dışında alınmış olan hapis cezalarında geçen süreler, çekilme ve emeklilik gibi haller esnasındaki süreler, her olumsuz performans notu için bir senelik süre, lisansüstü eğitim, avukatlık stajı ve uzmanlık süreleri rütbe terfiinde değerlendirilmez. Ayrıca; 3. ve 2. sınıf emniyet müdürlerinden ikinci bölge hizmetlerini yürütmekte olanlara geçici görevli olarak birinci bölge illerinde görev verilmesi durumunda, birinci bölge illerde geçirdikleri dört ay üzeri süreler rütbe terfiinde değerlendirilmez. Alınan hapis cezası personel lehine kesinleşmişse, geçen süre terfide değerlendirilir (EHSPRTDKÇİY, 2001).

Yönetmelik 16. madde ise kıdem sırasının tespitiyle ilgili kıstasları düzenler. Buna göre; o rütbeye terfi zamanı erken olanlar, eş zamanlı yükselmiş olanlardan son üç performans not ortalaması yüksek olanlar, performans notu ortalamalarının eşit olması durumunda o rütbedeki taltif ve takdiri çok olanlar kıdemli sayılır. Taltif ve takdirlerinin eşitliği durumunda ise sicil numarası küçük olanlar diğerinden kıdemli sayılırlar (EHSPRTDKÇİY, 2001).

“Değerlendirme kurullarının oluşumu, çalışma esas ve usulleri” EHSPRTDKÇİY’nin 4. bölümünde düzenlenmiştir. Buna göre; merkez değerlendirme kurulu ve yüksek değerlendirme kurulu Mayıs ayının ilk günleri toplanır. Merkez Değerlendirme Kurulu personelden sorumlu Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında toplam altı üyeden oluşur. Bu kurul başkomiser dâhil alt kademe yöneticilerin terfilerini görüşür ve öneride bulunur. Alınan kararlar Emniyet Genel Müdürünün onayıyla yürürlüğe girer. Yüksek Değerlendirme Kurulu ise Genel Müdürün başkanlığında, bütün üyelerin katılması halinde toplam on üç üyeden oluşur. Bu kurul emniyet amiri ile üstü rütbelerdeki orta ve üst kademe yöneticilerin terfilerini görüşür ve öneride bulunur. Alınan kararlar Bakan onayıyla yürürlüğe girer (EHSPRTDKÇİY, 2001).

“Rütbe terfi sınavlarına ilişkin genel esaslar” EHSPRTDKÇİY’nin (2001) 5. bölümünde düzenlenmiş ve emniyet amirliğine ve 2. sınıf emniyet müdürlüğüne terfiler için düzenlenecek sınavlarda izlenecek yol hükme bağlanmıştır. Bu göre, sınava girecek personelin listesi Personel Dairesi Başkanlığınca hazırlanır ve personelin kadroları ile sınavı yapacak Eğitim Dairesi Başkanlığına iletilir. Yüz tam not üzerinden değerlendirilecek olan yazılı sınavı çoktan seçmeli test olarak her yıl Nisan’ın ilk günlerinde Ankara’da yapılır ve o yılki terfiler için geçerlidir.

“Meslek içi yöneticilik eğitim kursları” ile ilgili konular 6. Bölümde ele alınmıştır. Buna göre; sınavlarda başarılı olanlar yöneticilik eğitimi alırlar. Yöneticilik eğitimi ile ilgili müfredat ve dersler PA tarafından hazırlanır ve yürütülür. Kurs sonunda başarılı olanların listesi görüşülsün diye Yüksek Değerlendirme Kuruluna ve Merkez Değerlendirme Kuruluna arz edilir (EHSPRTDKÇİY, 2001).

Yönetmelik (B) grubundan (A) grubuna geçiş şartlarını da düzenlemiştir. (A) grubuna geçeceklerin sayısı, Emniyet Amirliğine yükselecek (A) Grubundaki Başkomiserlerin % 10’unuyla sınırlandırılmıştır (EHSPRTDKÇİY, 2001). 2010 yılı EGM Personel Dairesi Başkanlığı verilerine göre, 2001-2009 yılları arasında bu şekilde (A) grubuna geçebilenlerin sayısı sadece 46 kişidir (Alsancak vd., 2010: 396). Bu durum, memuriyetten komiser yardımcılığı kursu yoluyla amirliğe geçenlerin kariyer planlamaları bakımından hayal kırıklığı doğurmaktadır.

Diğer yandan yönetmeliğin 7. bölümünü teşkil eden “polis memurluğundan komiser yardımcılığına terfi etme” başlığı altında, Emniyet Genel Müdürlüğü’nce, duyulan ihtiyaç üzerine memurlar için en az 9 ay sürecek komiser yardımcılığı kursunun açılacağı hükme bağlanmıştır. Komiser yardımcılığı kursuna başvuruda aranacak nitelikler, yazılı ve mülakat sınavı ilgili konular, kursta görülecek eğitim müfredatı, kursu bitirme sınavları, devam mecburiyeti gibi konular detaylı bir şekilde yönetmelikte düzenlenmiştir (EHSPRTDKÇİY, 2001). Bununla birlikte, kursiyerlerin komiser yardımcılığı kursunu ve verilen uygulamalı eğitimini başarı ile tamamlamaları halinde terfi etmeleri mümkün olmaktadır (Baycan, 2005: 60).

TPT’de terfi koşullarını karşılayan polis memurları haricindeki tüm personel, süreci başlatacak bir talepleri olmaksızın Personel Daire Başkanlığı tarafından direkt terfi sürecine dâhil edilirler. Bununla birlikte, kadrolarından bu personelin terfi edip etmemesi hususunda görüş de sorulmamaktadır. Adayların terfi sürecine kabul edilmesinde, 2011 yılına dek doldurulması sürdürülen belirli sayıda olumlu sicil notu ve bulunulan rütbede belirli süre fiilen çalışmış olma şartı yeterli kabul edilmektedir. Polis memuru rütbesindekiler ise terfi sınavlarına katılabilmek için ancak gönüllü olduklarını beyan ederek müracaat etmeleri ve belirtilecek şartları haiz olmaları durumunda terfi sürecine alınırlar (Karaca ve Ülkemen, 2012: 38).

Örneğin, 37 yaşını doldurmuş olan bir polis memuru motivasyon araçları içerisinde en güçlü faktör olan yükselme imkânını kaybetmiş olmaktadır. Hiyerarşik yapıya sahip olan Polis Teşkilatı içerisindeki en önemli motivasyon araçlarından biri olan terfi etme şansını kaybetmek, polis memurlarının kendi kariyer planlarının suya düşmesine neden olmaktadır (Baycan, 2005: 61).

Diğer yandan, merkez değerlendirme kurulu ve yüksek değerlendirme kurulunun oluşturulmasının yararları olsa bile (Gültekin, 2003: 209), TPT’de üst düzey idarecilerin kendisinden istenen becerikliliği gerçekten gösterebilmesi ve görev başında kullanabilmesinin önünde bazı engellerin bulunduğu söylenebilir. Bunlar, terfi sisteminin yetersiz yanları, liyakate bakılmaması, siyasetin TPT üstündeki olumsuz tesiri, muhafazakâr yönetim yaklaşımı ve teşkilatın idareciler üstündeki baskısı şeklinde sıralanabilir. “Bu engeller bir taraftan polis yöneticilerinin motivasyonunu düşürürken diğer taraftan da onları etkisizleştirmektedir. Rütbe ilerlemelerinde ne ölçüde başarılı ya da etkili olduklarına bakılmadan terfi zamanı gelen hemen hemen her yönetici bir üst rütbeye ilerleyebilmektedir” (Karaca ve Ülkemen, 2012: 38). Yükselmeyenler de hayal kırıklığı yaşamakta, kariyer platoları oluşmakta, bunların bazıları haklarını aramak için yargı yoluna başvurmak zorunda kalmaktadır (Gültekin, 2003: 210).

Diğer yandan, terfi edenlerin bir kısmı nasıl istihdam edileceğini bilmemektedir. Fonksiyonunu tam olarak icra ettiğini söylemenin mümkün olmadığı değerlendirme kurulları (Gültekin, 2003: 210) personelin yerleştirileceği

pozisyonlardan ziyade terfi edecekler üstünde çalışma yapmaktadır. Meslekte uzmanlaşma yapılanması tam olarak gerçekleştirilmediğinden terfi edilecek kadrolara seçilen adaylar yeni görev yerlerine ait gerekli deneyime sahip olmayabilmektedirler. Ayrıca, boş kadrolara getirilen yöneticiler bu pozisyonların gerektirdiği kıstaslara göre değil de terfi kıstaslarına göre değerlendirildiğinden, pozisyonlar için gereken kalite transferi yapılan atamalarla sağlanamamaktadır. Makama uygun personel atanamadığı için personele uygun makamlar oluşturulmaya çalışılmaktadır (Karaca ve Ülkemen, 2012: 39-40).

Bu tür durumlar, rütbeli, rütbesiz tüm personelin motivasyonunu olumsuz olarak da etkileyen kendi kariyer planlamaları açısından dezavantajlı bir ortam oluşturmaktadır. Personelin motivasyonunun düşmesi ise, teşkilatta verimliliğinin, etkinliğinin ve hizmet kalitesinin düşmesine dolayısıyla da hedeflere ulaşamamasına neden olmaktadır.

2.4. YER DEĞİŞTİRME (ROTASYON)

TPT’de atmalar, çarşı ve mahalle bekçileri dışındaki EHS personelin yer değişikliğiyle ilgili uygulamaları düzenlemek amacıyla çıkarılan Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ne (EHS MAYDY, 1992) göre yapılmaktadır. 1992 yılında çıkarılan bu yönetmelikle 1989 tarihli eski yönetmelik, ek ve değişiklikleri yürürlükten kaldırılmış, zaman içerisinde yeniden revize edilmiş (1993, 1997, 1998, 2001, 2002, 2003, 2004, 2008, 2009, 2010, 2012 ve 2014 yıllarında) ve duyulan ihtiyaca göre değişiklikler yapılmıştır.

EHS MAYDY, EHS’de görevli tüm personele uygulanacak her türlü yer değişikliğinde uyulması gereken ana prensipleri, usul ve esasları kapsamaktadır. Yönetmelik on bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “amaç, kapsam ve tanımlar”, ikinci bölümde “temel ilkeler”, üçüncü bölümde “atama ve yer değiştirme işlemlerine ilişkin esas ve usuller”, dördüncü bölümde “başvurma usulü ve atama zamanı”, beşinci bölümde “hizmet bölgeleri ve süreleri”, altıncı bölümde “ertelemeler”, yedinci bölümde “zorunlu yer değiştirmeler”, sekizinci bölümde

“çeşitli hükümler” başlıkları bulunmaktadır. Dokuzuncu bölümde “geçici ve son hükümler” ele alınmış, yönetmeliğin ekinde ise bölgeler, alt bölgeler ve hizmet sürelerinin bulunduğu bir cetvele yer verilmiştir.

Bu yönetmelik çıkarılırken, yurdumuz güvenlik, ulaşım, kültürel, sosyal, ekonomik yönleriyle benzerlik ve yakınlık gösteren illerden oluşan iki farklı hizmet bölgesinde gruplandırılmıştır. Bu bölgeler mecburi hizmet sürelerine göre ana ve alt bölgelere ayrılmıştır. Personel, geçerli kanuni bir neden bulunmadıkça atandığı bölgede belirlenmiş sürece hizmet vermek zorundadır (EHS MAYDY, 1992).

Bu yönetmelikle, EHS personeli ilgilendiren; aday memurların yer değiştirmeleri, ilk atama ile ilgili hükümler, atama istek formlarının gönderilmesi, atama işlemlerinin zamanı ve bildirilmesi, zaman dışı atamalar, atama ve yer değiştirme emrinin tebliği, hizmet bölgeleri ve süreleri, birinci bölgede hizmet süresini dolduranların atanma talebinde bulunmaları, öngörülen geçerli mazeretler düzenlenmiştir. Ayrıca, ikinci bölgede görevlendirilecek personelin sıralanması, bayan memurların zorunlu bölge hizmetleri, eksik ikinci bölge hizmetinin tamamlanması, ikinci bölgede göreve geç başlayanlarla ilgili düzenleme, yer değişikliği nedeniyle hizmet sürelerinin farklı yerlerde geçirilmesi, ertelemelerle ilgili konular bu yönetmelikte hükme bağlanmıştır.

Diğer yandan yönetmelik kapsamında zorunlu yer değiştirmeler, görevden uzaklaştırılan veya tutuklananların yer değiştirmeleri, performans değerlendirme puanı yetersiz olanların yer değiştirmeleri, sağlık sebepleriyle yer değiştirme, eş durumu bakımından yer değiştirme, genel idare hizmet sınıfına atanma, yer değiştirme işlemine tabi personelin kendisinin, eş veya çocuklarının sağlık özürleri sebebiyle atanmaları ele alınmıştır. Ek olarak; çocukların öğrenim durumları sebebiyle yer değiştirme, bölgedeki hizmet süresinden sayılacak süreler, ikinci bölgedeki hizmet süresinden sayılmayacak süreler yönetmelik kapsamında düzenlenen konulardandır.

Personelin atanamayacağı yerler bu yönetmelikle düzenlenmiştir. Buna göre; personelin, merkez nüfusu bir milyonun üzerindeki iller hariç nüfusa kayıtlı bulunduğu yere atanması uygun görülmemiştir. Personelin daha önce teklif sonucu

alındığı birime ya da ile yeniden atanması için en az beş sene geçmiş olması veya atanacağı birimin amirinin yeniden atanmasına engel bir durumunu olmadığına dair olumlu görüş bildirmiş olma şartı aranmaktadır. Kadronun müsait olması durumunda personel, vazife malulü idari polis olmaları, bakmakla yükümlü olduğu kişilerden yaşamını devam ettirmek için gerekli olan hareketleri yapamayanların bulunması ve kendisinin, eşinin ve çocuğunun %50 oranında özürlü kabul edilmesi hallerinde nüfusa kayıtlı bulunduğu veya teklifle alındığı birimlere atanabilir (EHSMAYDY, 1992).

Hizmeti aksatmamak amacıyla, belirlenen bölgelere yapılacak atamalar sırasıyla şu kıstaslara uygun olarak yapılır; hizmetin gereksinimlerine uyan rütbelere ve kadrolar, idare ve güvenlikle ilişkili mücbir nedenler, çalışan yakınlarının yaşamsal önemdeki sağlık durumları, atama istek formunda belirtilen yerler (EHSMAYDY, 1992).

Görüldüğü gibi Türkiye’de EHS Personelin atamaları oldukça teferruatlı bir şekilde ele alınmıştır. Yukarıda detaylı olarak bahsedilen yönetmelik kapsamında yapılan atamalar birçok Avrupa ülkesindeki uygulamalardan farklıdır. Örneğin; İngiltere’de polisler için sabit görevler esasken TPT’de ise güvenlik, ulaşım, kültürel, sosyal, ekonomik yönleriyle benzerlik ve yakınlık gösteren illerden oluşan iki farklı hizmet bölgesinde gruplandırılmış olan ülke içerisinde her yıl o bölgedeki hizmet süresini dolduran personelin tabi olduğu yer değişiklikleri söz konusudur. Her yıl gerçekleşen atamalarla, hem personele ödenen harcırah dolayısıyla ülke ekonomisine büyük oranda yük binmekte hem de atamaya tabi olan personel ve ailesi için ciddi ve sıkıntılı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Atamaya tabi personel sayısının yılda ortalama 40000 kişi olduğu (Buçak vd., 2010: 72) göz önüne alınırsa devletin ödemesi gereken harcırah miktarı hakkında bir fikir sahibi olunmuş olur.

Diğer yandan, ülkemizde üst düzey rütbeli personelin atamaları merkezden, siyasi etki ve baskı altında kalınarak yapılmaktadır. Bu ise, emniyet müdürlerinin atamalarına her zaman şüphe ve endişe ile bakılmasına neden olmaktadır. İngiltere’de atamalar, bölge halkı tarafından seçilmiş siyasilerin çoğunlukta olduğu, merkezi hükümeti temsilen katılan atanmış üyelerin etkisinin sembolik kaldığı

komiteler tarafından yapılmaktadır. Böylece bir ilin halkı sadece belediye başkanını değil kendisine hizmet sunacak olan emniyet müdürünü de seçmiş olmaktadır. TPT için çözüm, siyasilerin bu atamalarda etkisini azaltmaktan ziyade, bu atamaların merkezi hükümet tarafından mahalli idarelerin destek ve katkısı da alınarak demokratik ve objektif bir şekilde yapılması olabilir (Cerrah, 1998: 62; Cerrah, 2011:138-139).

Üst düzey rütbeli personelin atamalarıyla ilgili olarak, İngiltere'nin 43 eyaletinden biri olan Leicester'in Polis teşkilatı ile başkent Ankara'nın polis teşkilatları karşılaştırılırsa konu biraz daha anlaşılır olacaktır. 1930 yılında kurulan Ankara Emniyet Müdürlüğünde 1998 yılına kadar geçen süre içinde görev yapan İl Emniyet Müdürü sayısı otuz beş iken, Leicester Emniyet Müdürlüğü'nün kuruluşundan 1998 yılına kadar geçen 159 yıllık sürede değişen Emniyet Müdürü sayısı sadece sekizdir. Diğer bir ifadeyle 159 yılda Leicester Emniyet Müdürlüğü'nde meydana gelen görev değişikliği sayısı Ankara Emniyet Müdürlüğünde sadece on yıl içerisinde değişmiştir (Cerrah, 1998: 63; Cerrah, 2011:139-141).

2.5. HİZMETİÇİ EĞİTİM VE UZMANLAŞMA

Mesleğe giriş sonrası hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle EHS personelin değişik alanlarda eğitim alarak uzmanlaşması sağlanır. (Gürlek, 2010: 52; Yılmaz, 1998: 66). Hizmetiçi eğitimler genel olarak daire başkanlıkları ve il emniyet müdürlükleri bünyesinde gerçekleştirilmektedir. (Alaç ve Balcı, 2012: 22).

TPT uzmanlaşmaya önem vermiş ve bunu bir mesleki kariyer şekline dönüştürmüştür. Bu nedenle polis teşkilatı, polisliğin gerekli görülen her alanında branşlaşmaya gitmiştir. Branşlaşmayla ilgili birçok kurs ve hizmetiçi eğitim verilmektedir. TPT'de görev yapan EHS personelin kariyerini sürdürebileceği 16 adet branş mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (EGM, 2013a: 62);

a) Kurbağa Adam

- b) Bando
- c) Bilgi İşlem
- d) Bomba Uzmanı
- e) Havacılık
- f) İstihbarat
- g) Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele
- h) Kriminal
- i) Muhabere
- j) Olay Yeri İncelme ve Kimlik Tespit
- k) Özel Harekât
- l) Terörle Mücadele
- m) Trafik
- n) Asayiş Suçu Sorgulama
- o) Tanık koruma
- p) Siber Suçlar

EHS personelin uzmanlaşması ile ilgili uygulamaları hizmet gereğine uygun ve doğru yapılabilmesi amacıyla 25/08/2011 tarihinde hazırlanan ve 28036 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Emniyet Hizmetleri Sınıfı Branş Yönetmeliği (EHSBY, 2011) çıkarılmıştır. 3201 sayılı ETK’nın 4. maddesine dayanılarak hazırlanan bu yönetmelik, EHS personelin uzmanlaşmasıyla ilgili uygulamalarda uyulması gereken esaslarla usulleri kapsar. Bununla birlikte 03.03.2014 tarihinde 28930 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Emniyet Hizmetleri Sınıfı Branş

Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelikle uzmanlaşma konusunda önemli değişiklikler yapılmıştır.

Yönetmelik üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü “Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar”, ikinci bölümü “Branş İşlemlerine Ait Usul ve Esaslar”, üçüncü bölümü “Çeşitli ve Son Hükümler” başlıkları oluşturmaktadır.

Branş işlemlerine ait usul ve esaslar bu yönetmeliğin ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır. Buna göre (EHSBY, 2011);

Polislik hizmetlerinin yürütülmesinde mevcut branşlar dışında özel yetenek, teknik bilgi ve beceri ile mevzuat bilgisi gerektiren yeni bir branşın oluşturulmasına ihtiyaç duyulması hallerinde ilgili daire başkanlığının teklifi, Personel Dairesi Başkanlığının uygun görüşü ve Genel Müdürün onayıyla yeni bir branş oluşturulur. Branş oluşturulmasına ilişkin işlemler, Personel Dairesi Başkanlığınca yürütülür. Branşlı personel sıfatının kazanılabilmesi için ilgili branş kursunun görülmesi ve başarı ile bitirilmesi zorunludur. Hangi kursların branşa aktarmaya esas teşkil edeceği branş yönergelerinde belirlenir ve kurum içi web sayfasında yayımlanır. Branş komisyonlarınca ilgili branşın yönergesinde sayılan nitelikleri taşıyan personelden; genel hizmet statülü olanlar ya da başka bir branşa sahip olup da bulunduğu branşın komisyonunca kursa katılması uygun görülenler branş kursuna çağrılabilir. Bir personel meslek yaşamı boyunca branşa aktarmaya esas teşkil edecek en fazla üç kurs alabilir. Kurs bitimi yapılan sınavda başarılı olan personele sertifika verilir. Kursu katılan fakat kursa sağlık nedenleriyle devam edemeyeceği sağlık raporu ile sabit olanlar veya idarece kabul edilebilecek bir mazereti nedeniyle devam edemeyenler açılacak ilk kursa çağırılır.

Yönetmelik gereği branş aktarımı yapılacak personel için; geçmiş üç sene içinde iki aydan çok aylık kesimi ve kıdeme etki eden ceza almamış olmak, personelin birlikte çalıştığı iki veya daha fazla amiri tarafından olumlu görüş bildirilmiş olması, yapılacak imtihanda belirlenen puanı almak gerekmektedir. Ayrıca ihtiyaç durulması durumunda kurs öncesi hizmetin gerektirdiği uzmanlık alanındaki imtihanda başarılı olmaları ve en son olarak branşla ilgili kurs bitirme sınavını başarmaları gerekmektedir. Yönetmelikte branştan çıkarma konusu da ele alınmıştır. Buna göre; birim amiri tarafından personelin branştan çıkarılmasıyla ilgili öneride bulunulması gerekmektedir. Branş komisyonu tarafından branştan çıkarılması uygun değerlendirilenler Genel Müdürün onayıyla branştan çıkarılır (EHSBY, 2011).

Personelin branştan çıkarılmasıyla ilgili olarak şu kıstaslar belirlenmiştir (EHSBY, 2011);

- a) İlgili branş yönergesinde belirlenen branşa aktarmaya esas şartlardan herhangi birini yitirenler,*
- b) Personelin çalıştığı hizmette verimli olamayacağı veya hizmeti olumsuz etkilediği bilgi ve belgelerle anlaşılanlar,*
- c) Adli ve/veya idari bir suçtan dolayı ceza almış olanlardan çalıştığı branшта verimli olamayacağı anlaşılanlar,*
- ç) Birinci yazılı ikaz aldığı tarihten itibaren bir yıllık süre içerisinde ikinci kez yazılı ikaz edilenler,*
- d) Polis-halk ilişkilerinde olumsuz tutum ve davranışlar sergilediği bilgi ve belgelerle anlaşılanlar,*
- e) İlgili branş yönergelerinde belirlenen süre kadar branşı dışında çalışanlar,*
- f) Personelin başarısının periyodik olarak ölçülmesi neticesinde başarısı düşük olduğu tespit edilenler.*

Branş komisyonları ile ilgili konu şu şekilde düzenlenmiştir; branş komisyonu en az beş kişiden oluşmak üzere, branşa alacak dairenin başkanı, personelden sorumlu başkan yardımcısı, personel şube müdürü ve başkan tarafından uygun görülen yönetici personelden oluşur. Komisyonunda kararlar oy çokluğuyla alınır (EHSBY, 2011).

Yönetmeliğin 8. maddesinde, “branşlı personel kural olarak branşıyla ilgili görevde istihdam edilir...” hükmü bulunmaktayken 03.03.2014 tarihli değişiklikle bu maddenin kaldırılması TPT’de branşlı personelin alanı dışında keyfi istihdamlara yol açacağından, uzmanlık gerektiren konularda zafiyete neden olabilir. Bu durum, personelin iş tatmini ve motivasyonunu düşürebileceği gibi, TPT’nin “vatandaşa en iyi hizmeti sunmak” hedefine ulaşmasına engel de olabilir.

2.6. EMEKLİLİK

TPT’de emeklilik işlemleri; 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu ile 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa göre yürütülmektedir. 1 Ekim

2008 tarihinden önce göreve başlayanların emeklilik işlemleri 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanununa göre, 1 Ekim 2008 tarihinden sonra göreve başlayanların ise 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa göre yapılmaktadır. Diğer yandan; 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunda 4447 sayılı Kanunla ve aynı Kanunun geçici 205 inci maddesinde değişiklik yapılmasına dair 4759 sayılı Kanuna göre de emeklilik süreleri hesaplanmaktadır (EGM, 2013a: 207).

Hizmet süresi hesapları Personel Bilgi Sistemindeki (PBS) portalında hesaplanarak personelin bilgisine sunulur. Personel kendisine verilen PBS şifresi ile hizmet süresini inceleyebilmektedir. Polis Okullarında geçen 6 ay, 9 ay veya 1 yıllık eğitim süreleri polisliğe hazırlık kursu niteliği taşıdığından ve buralarda geçen sürelerde Emekli Sandığına emekli keseneği kesilmediğinden hizmetten sayılmamaktadır. Göreve başlama, geçmiş hizmet bilgileri, askerlik, ücretsiz izin, görevden uzaklaştırma, ihraç gibi özlük bilgilerindeki verilerde hata yok ise Hizmet Hesabı Modülünde bulunan emeklilik hak ediş tarihine göre personel emeklilik müracaatında bulunabilmektedir (EGM, 2013a: 208).

5434 sayılı Emekli Sandığı Kanuna göre 08.09.1999 tarihinden önce göreve başlayan personelden erkekler 25, bayanlar ise 20 yılını doldurmaları halinde istekleri üzerine kanunun öngörmüş olduğu yaşı da doldurmaları halinde emekli olabilmektedirler. 08.09.1999 tarihinde yürürlüğe giren 4447 sayılı Kanun ile bayan personellerde de 25 hizmet yılı çalışma zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca 08/09/1999 tarihinde sonra mesleğe başlayan ancak bu tarihten önce (SSK, Bağ-Kur, vekil öğretmenlik, vekil imamlik, geçmiş memuriyet hizmeti, borçlanılan hizmeti gibi) hizmeti bulunanlar 08/09/1999 tarihinden önce memuriyeti girmiş gibi değerlendirilmektedir. Polis Teşkilatında çalışan personele, 5434 sayılı Kanunun 32. maddesi ve 5510 sayılı kanunun 40. maddesinde belirtilen oranda Fiili Hizmet Süresi Zammı almaktadır. 08.09.1999'dan önce EHS'nda görev yapan personelin çalışmış oldukları sürelerle ilave edilen fiili hizmet süresi zammı (yıpranma) tabi olduğu emeklilik yaşından düşülmektedir. 08.09.1999 tarihinden sonra EHS'na atananlarda ise almış oldukları yıpranmanın üç yılı geçmemek üzere yarısı düşülmektedir (EGM, 2013a: 209).

5510 sayılı Kanunun 48. maddesi “...emekliye ayrılmak isteyenler için her durumda, istek tarihinden itibaren bir aylık süre sonunda ilişkileri kesilmiş sayılır.” hükmünü getirdiğinden ilişik kesme işlemleri kanunun ön görmüş olduğu süre içerisinde yapılarak evrakları Sosyal Güvenlik Kurumuna gönderilmektedir. Emekli aylıklarının hesaplanması ve bağlanması işlemleri Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından yapılarak emekli aylıkları ve emekli ikramiyeleri Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından personelin banka hesabına yatırılmaktadır (EGM, 2013a: 209).

5434 sayılı kanunun 40. maddesine göre yaş hadleri şöyledir:

- Her derecedeki Emniyet Müdürleri ve Polis Müfettişleri :60
- Emniyet Amirleri :58
- Başkomiser, Komiser, Komiser Yardımcıları :56
- Kıdemli Başpolis, Başpolis ve Polis Memurları :55
- Diğer Emniyet Mensupları :65
- Çarşı ve Mahalle Bekçileri :60

yaşlarını doldurduklarında yaş haddinden emekliye sevk edilirler (EGM, 2013a: 210).

Yaş haddinden emekliye sevk edilecek personelle ilgili, her yıl Ekim ayında bütün birimlere genelge yayınlanır. Emekliye sevk edilecek personelin isimleri, sicil numaraları ve kesin doğum tarihlerini belirten nüfus kayıt örnekleri bildirilir (EGM, 2013a: 210-211).

2.7. TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA KARIYER YÖNETİMİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Köklü ve zengin bir tarihi geçmişe sahip olan Türklerin kolluk hizmetleri ve bu hizmeti gören teşkilatlarının geçmişi de oldukça eskidir. Bununla birlikte, modern anlamda Polis Teşkilatı’nın temelini oluşturan ve polisin başlıca görevlerini sıralayan

teşkilat kanunu, Sultan Abdülmecit zamanında 20.03.1845 (11 Rebiü'l evvel 1261) tarihinde çıkarılan 'Polis Nizamı'dır (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 177; Birinci, 1999:9-10; Çevik vd., 2010a: 18, Çufalı, 2002: 22-23).

Günümüzde, 242.228'si EHS olmak üzere toplamda 255.000'in üzerinde personelle hizmet sunan (EGM, 2013b: 14) TPT, İçişleri Bakanlığına bağlı yapılanma bakımından merkezi bir yapıya sahip ulusal bir kolluk gücüdür. Merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatlarından oluşan (Bilgiç ve Karakaya, 2002: 179; Göksu vd, 2008: 421) Emniyet Genele Müdürlüğü, bazı hizmet birimleri için bölge kuruluşları da oluşturmuştur.

TPT'de eğitim, teşkilata alınacak kişilerin göreve başlamadan önce mesleki birikim, yetenek ve nitelikleri edinmesi, bunların TPT ile bütünleşmesi, bu niteliklerin görev esnasında daha iyi hale getirmek için devamlı eğitimle iyileştirilmesi, hizmet gereği üst kademe yöneticiler ile uzman görevlilerin eğitilmesi amacıyla yürütülmektedir. Eğitim faaliyetleri meslek öncesi uygulanan hizmet öncesi eğitim ve mesleğe girdikten sonra uygulanan hizmetiçi eğitimle yürütülmektedir (Gürlek, 2010: 52; Yılmaz, 1998: 66).

Hizmet öncesi eğitim; Polis Akademisine kaynak teşkil eden Polis Koleji, Polis Akademisi-Güvenlik Bilimleri Fakültesi (PAGBF), Polis Meslek Yüksek Okulları (PMYO) ve Polis Meslek Eğitim Merkezleri'nde (POMEM) verilmektedir (GEAR, 2011: 13; Gürlek, 2010: 52; Yılmaz, 1998: 66). Buna ek olarak Eğitim Daire Başkanlığı bünyesinde yürütülen Komiser Yardımcılığı Kurslarıyla (KYK) da alt kademedeki amir ihtiyacı karşılanmaktadır. Dolayısıyla PMYO ve POMEM eğitim programlarıyla polis memurları, PAGBF ve KYK müfredatlarıyla da polis amirleri yetiştirilmektedir. Bir başka deyişle polis memurları polis okullarında, polis amirleri ise PAGBF ve KYK'da almış oldukları eğitim ve birikimleriyle görevlerini icra etmektedirler (GEAR, 2011: 13).

Göreve başladıktan sonra ise hizmetiçi eğitim faaliyetleri ile personelinin çeşitli konularda eğitim görmesi ve uzmanlaşması sağlanmaktadır. Meslekle ilgili temel eğitim veren bu kurumların dışında, lisansüstü eğitim Güvenlik Bilimleri Enstitüsü tarafından verilmektedir (Gürlek, 2010: 52; Yılmaz, 1998: 66).

TPT'nin, en iyi şekilde hizmet sunabilmesi için personelinin daha çok eğitime ihtiyacı olduğuna inandığı söylenebilir. Gerçekten de kariyer planlaması ve yönetimi açısından Güvenlik Bilimleri Fakültesi ve Güvenlik Bilimleri Enstitüsünün açılması, öğretim elemanı yetiştirmek amacıyla yurt dışındaki mastır ve doktora programlarına personel gönderilmesi, ayrıca polis memurlarının iki yıllık ön lisans eğitimiyle uzun süreli temel eğitimi alması bunun bir göstergesidir (Çevik vd., 2010a: 20; Göksu vd., 2008: 425). Böylece eğitim ve motivasyon arttırılmaya çalışılarak hem teşkilatın hedeflerinin, hem de bireylerin ihtiyaçlarının göz önüne alındığı ve bu ihtiyaçları sistem ile uyumlaştırmaya çalışıldığı söylenebilir (Alsancak vd., 2010: 394).

Ancak eğitim politikalarıyla ilgili en önemli problem, bu çabaların genelde günü kurtarmak amacıyla altyapı yetersizliği düşünülmeden ani kararlar şeklinde ortaya konmalarındır. Türk polis temel eğitiminin dünyada bir örneği yok gibidir. Diğer bir deyişle, diğer birçok ülkede kısa dönemlerde polis memuru yetiştirilmekte ve daha sonra bunlar meslek içinde terfi ettirilerek amir sınıfı oluşturulmaktadır. Bu noktada Türkiye bir istisna olarak kabul edilebilir (Göksu vd., 2008: 425).

Terfi sürecinde takip edilen temel kıstaslar açısından, farklı polis teşkilatlarında farklı uygulamaların olduğu söylenebilir. Örneğin; İngiliz polisinde, terfi etmeyi hak eden polislerin gösterdikleri performansları ölçebilmek için yazılı sınavlar, kıdem, performans değerlendirme puanlaması, terfi tahminleri, eğitim seviyesi, nişancılık, değerlendirme merkezi incelemeleri ve sözlü mülakatlar birer terfi kıstası olarak kullanılır. TPT'de ise, bulunulan rütbedeki fiili çalışma müddeti, kıdem, yeterli sayıda olumlu alınmış performans değerlendirme puanları ve bazı rütbelere geçişlerde verilen yöneticilik eğitiminin sonunda uygulanan yazılı sınavların olduğu bilinmektedir (Ayasılı, 2005: 84; Durna, 2010: 310).

Dünyadaki geleneksel, memurluktan yükseliş eğiliminden farklı olarak, Türk Polis terfi sistemi, idarecilerin en alt rütbe sayılan polis memurluğunu yaşamadan kariyerlerinde yükselmelerine imkân sağlayan bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte, 1995 yılından itibaren rütbeli personel ihtiyacı artınca bunu karşılamak düşüncesiyle polis memurlarından belirlenen zamanlarda sınavla sınırlı

sayıda alımlar yapılmaya başlanmıştır. Türk Kamu Personel Sisteminin temel özelliklerini yansıtan Polis Teşkilatında terfilerin daha çok öğrenim düzeyi, hizmet-içi eğitim ve kıdemlilik kıstaslarına bağlı yürütüldüğü söylenebilir (Aydın, 1999: 98; Karaca ve Ülkemen, 2012: 37-38).

Türkiye’de EHS Personelin atamaları oldukça teferruatlı bir şekilde ele alınmıştır. Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında yapılan atamalar birçok Avrupa ülkesindeki uygulamalardan farklıdır. İngiltere’de polisler için sabit görevler esasken TPT’de ise emniyet ve asayiş, ekonomik, sosyal, kültürel, ulaşım imkânı ve şartları yönünden birbirine benzerlik ve yakınlıkları itibarıyla iki hizmet bölgesine ayrılmış olan ülke içerisinde her yıl o bölgedeki hizmet süresini dolduran personelin tabi olduğu yer değişiklikleri söz konusudur. Her yıl gerçekleşen atamalarla, hem personele ödenen harcırah dolayısıyla ülke ekonomisine büyük oranda yük binmekte hem de atamaya tabi olan personel ve ailesi için ciddi ve sıkıntılı bir değişim süreci yaşanmaktadır (Buçak vd., 2010: 72).

Diğer yandan, ülkemizde üst düzey rütbeli personelin atamaları merkezden, siyasi etki ve baskı altında kalınarak yapılmaktadır. Bu ise, emniyet müdürlerinin atamalarına her zaman şüphe ve endişe ile bakılmasına neden olmaktadır. İngiltere’de atamalar, bölge halkı tarafından seçilmiş siyasilerin çoğunlukta olduğu, merkezi hükümeti temsilen katılan atanmış üyelerin etkisinin sembolik kaldığı komiteler tarafından yapılmaktadır. Böylece bir ilin halkı sadece belediye başkanını değil kendisine hizmet sunacak olan emniyet müdürünü de seçmiş olmaktadır. TPT için çözüm, halkın seçmiş olduğu siyasileri bu atamalarda etkili olmaktan uzaklaştırmaktan ziyade, bu atamaların merkezi hükümet tarafından mahalli idarelerin destek ve katkısı da alınarak yapılması olabilir (Cerrah, 1998: 62; Cerrah, 2011:138-139).

TPT’de uzmanlaşmaya önem verilmiş ve bu bir mesleki kariyer şekline dönüştürmüştür. Bu nedenle, polisliğin gerekli görülen her alanında branşlaşmaya gidilmiştir. TPT’de de kırtasiye işlerinden oluşan masa başı tabir edilen görevlerde istihdam edilen sivil personel sayısının arttırılması kariyer yönetimi ve planlaması

bakımından çok önemli olan uzmanlaşmanın artmasına yardımcı olabilir (Özeren ve Cinoğlu, 2008: 231).

TPT' de 1999 tarihinden önce göreve başlayan personelden erkekler 25, bayanlar ise 20 yılını doldurmaları halinde istekleri üzerine kanunun öngörmüş olduğu yaşı da doldurmaları halinde emekli olabilmektedirler. 08.09.1999 tarihinden itibaren bayan personellerde de 25 hizmet yılı çalışma zorunluluğu getirilmiştir.

Sonuç olarak, TPT'nin köklü bir geçmişi ve hali hazırda uyguladığı yerleşmiş bir kariyer sistemi mevcuttur. TPT merkeziyetçi, kararların yukardan aşağıya doğru alınarak uygulandığı (Çevik, 2007: 49-57; Cerrah, 2011: 50; Göksu vd., 2008: 424), kurumsal yapının bireylerden daha önemli kabul edildiği bir karaktere sahip olduğundan bu özellikler kariyer yönetimi sistemi uygulamalarına da yansımaktadır. İşe alımlarda, terfilerde, yer değişikliklerinde ve benzeri uygulamalarda çalışanların beklentilerinden daha çok teşkilatın hedef ve çıkarları ön plana alınmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması, veri toplama aracı olarak kullanılan anketin orijini, anket formunun geliştirilmesi, uygulanması, analizi ve yorumlanması, verilerin toplanması ile anketlerin uygulanması süreci üzerinde durulacaktır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ VE GEREKÇESİ

Çalışanların, kariyerini planlayabilmesi için mesleğindeki yükselme imkânlarını iyi bilmesi gerekir. Bu, kişinin kim olduğunu ve bulunduğu konumu anlamasına yardımcı olur. Bir kariyere sahip olmak, kişiye toplum içerisinde bir statü ve kimlik kazandırır. Böylece kişinin kendisine saygısını artırmakta, aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve diğer bireylerle ilişki kurması kolaylaşmaktadır. Sürekli halkla etkileşim içinde olan polis için kariyer planlaması oldukça önemlidir (Yalçın, 2001: 53).

Kariyer Geliştirme Sistemi, çalışanın temel ihtiyacı ve örgütsel hedefler arasındaki dengeyi kurmak amacıyla planlanmış ciddi, organize bir faaliyettir. Örgütlerin kariyer geliştirme stratejisi, kariyer planlama ve kariyer yönetimi işlevlerinin her ikisini de içeren bir hazırlığın yapılması anlamını taşır. Kariyer planlama, çalışanın kariyer amaçlarının belirlenmesi ve amaçlarına erişme aşamalarını kapsamaktadır. Bu noktada çalışanların ilgilendiği alanlar, becerileri, beklenti ve hedefleri oldukça önemlidir. Kariyer yönetimiye, personelin kariyer beklentileriyle örgüt hedeflerini iyi bir şekilde gerçekleştirmek üzere idarecilerin başvurduğu yöntemlerdir (Yalçın, 2001: 59)

Kariyer planlaması, doğru meslek seçimi ile başlamaktadır. Polislik mesleğinin seçimi, kim olduğunun ve neyi istediğinin belirlenmesi yönünde alınan

kişisel bir karardır. Buna göre kişi, bir taraftan neyi yapmaktan hoşlandığını düşünmeli, diğer taraftan beceri ve potansiyel kabiliyetlerini dikkate almalıdır (Demirbilek, 1994: 76, Yalçın, 2001: 59).

Kariyer planlaması, örgüt yönetimi ve çalışanın birlikte yürütmesi gereken bir faaliyettir. Genel olarak başkalarının verdiği kararlarla hayatı planlanan fertlerin kariyerlerinde başarılı olma ihtimalleri de azalmaktadır. Diğer yandan, meslek hayatında belirli bir yere sahip olmak isteyen kişilerin öncelikle kariyer konusunda arzu, hırs, merak ve bilgilerinin olması gereklidir. Arzu, merak ve ihtiyaçlar ise her bireyde eşit ölçekte bulunmamaktadır. Bazılarına göre başarıma arzusu ön plana çıkarken bazılarına göre ise güvenlik düşüncesi baskın çıkmaktadır. Ülkemizde, genelde iş dünyasında, özelde ise polis teşkilatında, maddi güvenliğin, sosyal güvenliğin, iş güvenliği ihtiyacının, kendini gerçekleştirme ve başarı sağlama arzusundan önce geldiğini söylemek mümkündür. Batılı ülkelerdeki gibi bir kariyer beklentisi, ülkemizde sınırlı kalmaktadır (Aytaç, 1997: 305-307, Aytaç, 2005: 302-303; Yalçın, 2001: 61).

Çalışmada öncelikle ilgili literatür taranmış, ‘kariyer’ kavramı ve diğer temel kavramlar üzerinde durulmuştur. Kariyer kavramının gelişimi, motivasyon iş tatmini ve kariyer ilişkisi, kariyer aşamaları, geçmişten günümüze kariyer yaklaşımları, kariyer yolları, örgütlerde kariyer geliştirme, kariyer planlaması ve kariyer yönetimi konularına yer verilmiş bu konudaki kitap ve makaleler incelenerek kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Daha sonra, TPT yapısı, mesleğe giriş, adayların eğitimi, terfi sistemi, yer değişikliği, uzmanlaşma ve emeklilik gibi konularla kariyer sistemi yönünden ele alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Sosyal bilimlerde araştırmaların en önemli evrelerinden biri de veri toplama metot ve aracının belirlenmesidir (Odabaşı, 1999: 81). Sıkça kullanılan araştırma yöntemleri genel olarak iki gruba ayrılır: nicel yaklaşım ve nitel yaklaşım. Nicel yaklaşım, ampirik yaklaşım ya da sayısal yaklaşım olarak da ifade edilebilir. Nicel yaklaşım, 20. Asrın başlarında, sosyal bilimlerin şekillenmeye başladığı dönemde fen bilimlerinin kullandığı araştırma metotlarının ve veri toplama yöntemlerinin sosyal

bilimlere uyarlanmasıyla oluşmuştur. 20. Asrın sonlarına doğru, nicel yaklaşımın bir kısım sosyal olguları izahtaki yetersizliğinden hareketle, nitel araştırma yaklaşımı ortaya çıkmış ve hızla gelişmiştir. Nitel yaklaşım, sosyal bilimlerin konusunu oluşturan sosyal gerçeklikle, fen bilimlerinin konusunu oluşturan fiziksel gerçekliğin birbirinden ayrı olduğunu savunmaktadır (Kırcaali-İftar, 1999: 6).

Nicel araştırma yöntemi, olgu ve olayları gözlemlenebilir, sayılabilir ve ölçülebilir bir şekilde ifade eden araştırma yöntemidir. Nitel araştırma yöntemi, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama metotlarını kullandığı olayları doğal ortamda bütüncül bir biçimde açıklamaya çalışan araştırma yöntemidir. Her iki araştırma yöntemi arasındaki en belirgin fark şu şekilde özetlenebilir. Nicel araştırma yöntemi ne kadar, ne sıklıkta, ne kadar yaygın sorularına cevap arar. Nitel araştırma yöntemi ise niçin, nasıl, ne şekilde sorularına cevap arar. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır.

İnsanlar, sosyal konularda yapılan araştırmaların veri kaynağıdır ve onlardan ilk elden bilgi alma yöntemlerinden biri de anket yöntemidir (Odabaşı, 1999: 81). Günümüzde, sosyal bilimcilerin yanı sıra gazete ve dergiler, politika ve pazarlama alanındaki araştırmacılar ve diğer araştırma şirketleri, katılımcılara yazılı olarak hazırlanmış soruların yöneltilerek cevaplanması yoluyla yürütülen survey (tarama) metotlarından anket yöntemini kullanarak bilgi toplamaktadır. Geniş bir örnekleme grubundan sistematik olarak bilgi toplanmasına yardımcı olan anket en sık başvurulmuş nicel araştırma yöntemlerindendir (Böke, 2010: 15-16; Sevinç, 2010a: 245).

Anketler, ilk elden yani birincil kaynaktan veri toplama yöntemidir. Birincil kaynak araştırmalarında, araştırmacının kendisi veri toplama durumunda bulunduğu için maliyetler, hata ihtimalleri ve araştırmanın hedefine uygun en etkili yöntemin seçilmesi göz önünde bulundurulmalıdır (Odabaşı, 1999: 81). Anket yöntemini avantajlı kılan özellikler çok yönlülüğü, etkinliği ve genellenebilirliğidir. İyi tasarlanmış bir anket bilgi toplamada ideal yöntem olmasa da birçok yönden araştırmacıya ışık tutar. Her hangi bir konudaki bilgi düzeyinin arttırılmasında,

değişik sosyal olguları açıklamada, evreni tanımada, bilinmeyen konu ve alanları keşfetmede çok faydalı olduğundan sosyal bilimlerde anketin kullanılmadığı bir alan yok gibidir. Anketi avantajlı kılan nedenlerden bir diğeri etkinliğidir. Geniş bir örnekleme grubundan, az maliyetle, kısa zamanda bilgi toplanabilmesini sağlar. Son olarak avantajlarından biri de genellenebilir olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, genelleştirmenin amaçlandığı durumlarda, çok geniş sosyal gruplardan örnek seçilerek veri toplanmasına imkân sağlar (Böke, 2010: 15-16; Sevinç, 2010a: 246-247).

Yapılan alan çalışmasında esas veri toplama aracı, TPT’de görevli EHS’den her rütbedeki personelle yapılan nicel araştırma metotlarından ankettir. Personelin ileriye dönük kariyer planını yapıp yapamadığı, Emniyet Teşkilatında kariyer beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, kişilik yapısıyla kariyeri arasında uyum olup olmadığı, sosyal çevre ve ailenin kariyer seçimi üzerindeki etkisi, uzmanlaşma ve yer değişikliğinin kariyerini planlaması bakımından etkileri ve seçilen kariyerin iş doyumuna etkileri resmedilmeye çalışılmıştır.

Gönüllük esasına göre İstanbul Emniyet Müdürlüğü Asayiş Şube Müdürlüğü, Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü, Eğitim Şube Müdürlüğü, Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanı Şube Müdürlükleri, Bağcılar, Gazi Osman Paşa ve Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlükleri, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Birimleri (Narkotik, Organize ve Mali Suçlarla Mücadele Şube Müdürlükleri) ve Personel Şube Müdürlüğü personeline uygulanan anketler aralarındaki anlamlı farklılıklar ortaya konularak analiz edilmiştir. Bu haliyle yukarda sayılan personele uygulanan anketin TPT’de kariyer planlaması konusunda farkındalık oluşturmaları ve daha sonraki çalışmalara olumlu yönde katkıda bulunmaları umulmaktadır.

İstanbul Emniyet Müdürlüğü kadrosunda yukarda sayılan birimlere görevli EHS personelin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıklarını test etmek amacı ile bu alan çalışması yapılmıştır. Araştırmada hazırlanan anket formu araştırmacının kendi imkânlarıyla optik okuyucu tarafından okunacak şekilde matbaada 1500 adet bastırılarak uygulanmış ve elde edilen veriler yorumlanarak ihtiyaç duyulan bulgular elde edilmiştir.

Araştırmacının uyguladığı anketin benzeri Prof. Dr. Fatma Asuman Yalçın tarafından 2001 yılında yapılmış Polis Bilimleri Dergisi'nde yayınlanarak literatüre kazandırılmıştır (Yalçın, 2001: 57-73). Sadece yönetici personele uygulanan bu anket hakkında bilgi vermek, yapılan alan çalışmasının orijininin bilinmesi bakımından önemlidir.

Yalçın'ın uyguladığı ve böylece güvenilirliği de test edilmiş olan araştırmada örnek seçimiyle ilgili şunlar söylenebilir. Anket İstanbul Emniyet Müdürlüğü'ndeki 59 emniyet müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Yalçın'a göre, ana kütlenin, İstanbul Emniyet Müdürlüğü'ndeki yönetici polisler olmasının sebebi ise İstanbul'un hem Türkiye'nin nüfus olarak en büyük ili, hem de Emniyet Müdürü rütbesinde en fazla görevlinin bu ilde olmasındandır. Araştırmanın yapıldığı tarihlerde İstanbul'da görevli emniyet müdürü (2., 3., 4. Sınıf Emniyet Müdürü) olan 101 personel ana kütleyi temsil etmiştir. Yalçına göre, istatistik biliminde ana kütle çok değişken bir yapıda olmadığı müddetçe ve örnekleme oranı % 20 ile % 80 oranında ise, tesadüfi örnekleme yöntemine başvurulabilir. Yalçın'ın yaptığı araştırmada örnek büyüklüğü yaklaşık ana kütlenin % 60 olarak belirlendiğinden basit tesadüfi örnekleme uygulanmıştır (Yalçın, 2001: 61).

Yalçın, EHS personelin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıklarını test etmek amacıyla hazırladığı anketi uygularken anket formunu iki kısma ayırmıştır. Birinci bölüm, yönetici polislerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış 23 sorudan ibarettir. İkinci bölüm ise, yönetici personelin, kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıklarını ölçmek amacıyla hazırlanan 5'li likert ölçeğinin kullanıldığı 30 sorudan oluşmaktadır (Yalçın, 2001: 61).

Yapılan çalışmada kariyer planlamasının sadece yönetici polisleri ilgilendirmediği, tüm personelin kendisine ait bir kariyer planlamasının olması gerektiği düşüncesiyle, anket soruları polis memurundan 1. Sınıf Emniyet Müdürüne kadar bütün personele uygulanabilecek şekilde yeniden revize edilmiştir. 1. Sınıf Emniyet Müdürü EHS personelin ulaşabileceği en üst kariyer noktası olduğundan ve ilde sadece bir tane 1. Sınıf Emniyet Müdürü bulunduğundan ankete dahil edilmemiştir. Ayrıca 24/04/2008 tarihinde kabul edilen 5757 sayılı ETK, 657 sayılı

Devlet Memurları Kanunu ve Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükümünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile sınıfı, EHS personele çevrilmiş olsa da çalışma şekli ve statüsü farklı olduğundan, ankete Çarşı ve Mahalle Bekçileri dahil edilmemiştir.

2001 yılında benzeri uygulanan bu anket çalışmasının anlaşılabilirlik ve uygunluk açısından güvenilirliğini sağlamak amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma rütbeli, rütbesiz 39 personele uygulanmıştır. Yapılan bu güvenilirlik testinde Cronbach Alpha değeri 0,877 çıkmıştır. Bu sonuç anketin güvenilir olduğunu yeniden doğrulamış ve ankete getirilen eleştiri ve öneriler doğrultusunda yeniden değişiklikler yapılmıştır.

Katılımcıların kimlik tespit edilme endişesini azaltmak amacıyla, eşi ve ailesiyle ilgili sorular azaltılıp sadece ankete katılan personeli ilgilendirdiği düşünülen kişisel sorular değerlendirilerek, demografik soruların sayısı 23'ten 12'ye düşürülmüştür. Hatta kimlik tespit edilme endişesini azaltmak için demografik özellikler başlığı altındaki 'çalıştığınız birim' sorusunun cevaplarına 'diğer' şıkkı da eklenmiştir.

İkinci bölüme ait 30 soruya, çalışanların kariyer planlamasını etkilediği düşünülen 'teşkilatta kariyer beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, kariyer için uygun eğitim alınıp alınmadığı, uzmanlaşma ve yaşanan atamaların kariyere etkisi' konularında toplam 7 soru daha eklenmiştir. İkinci bölümdeki sorulara katılımcıların 'Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde cevaplayabilecekleri 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Hazırlanan anket taslağı, deneyim sahibi uzmanlara ve Emniyet Teşkilatındaki yönetici polislere verilerek kapsam geçerliği için anketin istenilen hedeflere yanıt verip vermeyeceği konusunda görüş bildirmeleri istenmiştir. Onlardan gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda anket üzerinde birtakım değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler ve yeni değerlendirmeler ışığında metin düzeltilerek ankete son şekli verilmiştir (EK 1).

3.2. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Çalışmada Emniyet Teşkilatındaki EHS personelin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıkları araştırıldığından kariyer planlamasının sadece yönetici polisleri ilgilendirmediği, tüm personelin kendisine ait bir kariyer planlamasının olması gerektiği düşünülerek, anket soruları polis memurundan 1. Sınıf Emniyet Müdürüne kadar bütün personeli kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

Araştırma yürütülürken bazı zorluklarla da karşılaşılmıştır. Anket çalışması için ilk önce Ankara İl Emniyet Müdürlüğü kadrosu seçilmiş ancak uygulama için izin alınamayınca İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü tercih edilmiştir. İstanbul Valiliğinin ve Emniyet Genel Müdürlüğü'nün uygun görmesi ile anketler İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü'nde görevli polislere uygulanmıştır (Ek:2).

Bununla birlikte İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü'ndeki tüm personelle bu anketin yapılması yönetimi, uygulanması, zaman ve finansmanı bakımından imkânsız olmasa da çok zor olacağından istenen bulguları elde edecek şekilde belli sayıda personelin çalıştığı birimler seçilmiştir. Anket 21-27 Eylül 2012 tarihleri arasında değişik günlerde değişik birimler ziyaret edilerek İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü'nde uygulanmıştır. Çalışma evreni sadece Asayiş Şube Müdürlüğü, Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü, Eğitim Şube Müdürlüğü, Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanı Şube Müdürlükleri, Bağcılar, Gazi Osman Paşa ve Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlükleri, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Birimleri ve Personel Şube Müdürlüğünde görevli çarşı ve mahalle bekçileri dışındaki EHS personelle sınırlı tutulmuştur.

Bu çalışma, sadece İstanbul İl Emniyet Müdürlüğünde görevli EHS personelin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıkları konusunu kapsamakla birlikte, polislik mesleğini yürüten personelin kariyer planlamasını ne ölçüde yapabildiği ile ilgili fikir vermektedir. Araştırma İstanbul İl Emniyet Müdürlüğünde bazı şubelerde yapıldığından genellenebilirliği konusunda ihtiyatla yaklaşmakla beraber katılan personelin hem Türkiye'nin pek çok yerinde çalışanlardan oluştuğu, hem de TPT'nin merkezi bir teşkilat karakteri göstermesi nedeniyle TPT geneli için bir fikir vereceği düşünülmektedir.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

İstanbul ili ekonomi ve nüfus yönüyle Türkiye'nin en gelişmiş ve en kalabalık şehridir. Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerine göre 31 Aralık 2012 tarihi itibarıyla 75.627.384 kişiye ulaşan Türkiye nüfusunun % 18,3'ünün ikamet ettiği İstanbul, 13.854.740 kişi ile en çok nüfus yoğunluğuna sahip olan ildir. Türkiye genelinde bir kilometrekareye düşen kişi sayısı 98 kişi iken, nüfus yoğunluğunun en yüksek olduğu İstanbul'da bu sayı 2666 kişidir (TÜİK, 2013a).

2012 yılında ülke genelinde erkek nüfusun oranı % 50,2 (37.956.168 kişi), kadın nüfusun oranı ise % 49,8 (37.671.216 kişi) olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2013a). İstanbul ilinde ise erkek nüfusun oranı % 50,21 (6.956.908 kişi) ve kadın nüfusun oranı % 49,79 (6.897.832 kişi) ile (TÜİK, 2013c) neredeyse Türkiye'deki oranla aynıdır.

2011 yılında Türkiye genelinde il ve ilçe merkezlerinde yaşayan nüfus 57.385.706 iken belde ve köylerde yaşayan nüfus 17.338.563 olarak tespit edilmiştir. Aynı yıl 13.624.240 kişinin yaşadığı İstanbul'da ise il ve ilçe merkezlerinde yaşayan nüfus 13.483.052 iken belde ve köylerde yaşayan nüfus 141.188 olarak tespit edilmiştir. 2011 yılı verilerine göre Türkiye' de il ve ilçe merkezleri nüfusunun, toplam nüfus içindeki oranı % 76,8 iken İstanbul'da ise bu oran % 98,96 olmuştur (TÜİK, 2012).

2012 yılında ülkemizde 15-64 yaş grubunda bulunan çalışma çağındaki nüfus 51.088.202 kişi (% 67,6) olarak gerçekleşmiştir. 0-14 yaş grubundaki nüfus 18.857.179 kişi (% 24,9) iken, 65 ve daha yukarı yaştaki nüfus da 5.682.003 kişi (% 7,5) olmuştur (TÜİK, 2013a). İstanbul'da ise 15-64 yaş grubunda bulunan çalışma çağındaki nüfus 2012 yılında 9.837.334 kişi (% 71) olarak gerçekleşmiştir. 0-14 yaş grubundaki nüfus 3.220.818 kişi (% 23,24) iken, 65 ve daha yukarı yaştaki nüfus ise 796.588 kişi (% 5,74) (TÜİK, 2013c) olmuştur.

2011 yılında İstanbul'a bağlı firmalar tarafından 123.925 milyon dolarlık ithalat yapıldığı, toplam ithalatın % 71'inin İstanbul, Kocaeli, Ankara, Bursa ve İzmir illerine bağlı firmalar tarafından gerçekleştirildiği bilinmektedir. Yine 2011

yılında İstanbul'a bağlı firmalar tarafından 61.433 milyon dolarlık ihracat yapıldığı, toplam ihracatın % 74'ünün İstanbul, Kocaeli, Ankara, Bursa ve İzmir illerine bağlı firmalar tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir (TÜİK, 2012).

TPT, yapılanma bakımından merkezi bir yapıya sahip ulusal bir kolluk gücüdür. 2012 yılı verilerine göre 242.228 EHS personeli ile ülke nüfusunun % 77'sine hizmet vermektedir. Bir önceki yıla ait personel sayısı ile karşılaştırıldığında EHS'nda artış oranı % 3,7'dir. 2011 senesinde bir polis memuru ortalama 297 yurttaşa hizmet sunarken, 2012 senesinde bu rakam 291'e gerilemiştir (EGM, 2013b: 15). Dünyanın sayılı metropollerinden olan İstanbul ilinde, EGM Personel Daire Başkanlığı 2012 yılı verilerine göre il merkezinde toplam 38.350 adet polis görev yapmaktadır. Bu sayı teşkilattaki EHS personelin yaklaşık % 16'sını oluşturmaktadır. 13.735.455 kişinin yaşadığı polis sorumluluk bölgesinde bir polis 358 vatandaşa hizmet götürmektedir. Bu değer Türkiye ortalaması olan 291 rakamının üstündedir, yani kişi başına düşen polis sayısı Türkiye ortalamasından azdır.

Bu çalışmada sıkça kullanılan "Amaçlı Örneklem" yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi, olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden bir tanesidir. Olasılıklı olmayan örneklem yönteminde çalışma evreninden örnek gruba seçilme işlemi bir olasılığa dayanmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, her ögenin örnek gruba seçilme ihtimali aynı değildir. Örnekler, çalışma evreninden araştırmacı tarafından belli bir amaca uygun olarak, sahip oldukları bir kısım özelliklerinden dolayı ve belirli ölçütler çerçevesinde seçilmektedir. Araştırmacı, konu hakkındaki bilgi, deneyim ve çalışmanın amacına göre seçme ölçütlerini belirlediğinden bu yöntem araştırmacının doğru örneklem yapabilecek bilgi ve deneyime sahip olduğu öngörüsüne dayanmaktadır (Böke, 2010: 122-126; Hagan, 2003: 139-141).

Bu yöntemle ilgili önemli bir diğer konu ise, uygulayıcılar tarafından örneğin evreni temsil etme gücünün yüksek olduğuna inanılmasına rağmen örneklem üzerinden evrene genelleme yapmanın oldukça sınırlı olduğudur. Bir dezavantaj gibi görülebilecek bu durum hemen hemen bütün olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinin genel özelliğidir. Bunun yanı sıra veri toplamanın ucuz ve kolay

olması ve veri toplama sürecinin daha kolay yönetilebilir olması da bu metodun tercih edilmesini sağlayan nedenlerdendir (Böke, 2010: 125; Hagan, 2003: 140).

Örneklem seçilirken şu özellikler göz önünde bulundurulmuştur:

Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü personelinin genel itibariyle daha kariyerlerinin başında olması ve personel sayısı en yüksek birim olması nedeniyle tercih edilmiştir.

Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanı Şube Müdürlükleri vatandaşla yüz yüze hizmet sunan, birçok kamu kuruluşu ve ticari şirketlerle işbirliği yapan ve çalışan sayısı yüksek birimler olduğundan örnekleme dâhil edilmiştir.

Asayiş Şube Müdürlüğü, Çevik Kuvvet'ten sonra çalışılan, personel sayısı fazla, görev yönüyle uzmanlaşmayı ve takım çalışmasını gerektiren ve görev bakımından nispeten yoğun bir birim olması nedeniyle seçilmiştir.

Bağcılar, Gazi Osman Paşa ve Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlükleri, İstanbul Emniyet Müdürlüğündeki ilçe emniyet müdürlüklerini temsilen örnekleme alınmıştır. Gazi Osman Paşa İlçe Emniyet Müdürlüğü küçük ölçekli, Bağcılar İlçe Emniyet Müdürlüğü orta ölçekli ve Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü büyük ölçekli ilçe emniyet müdürlüklerini temsil etmektedir.

Eğitim Şube ve Personel Şube Müdürlüğünün uzmanlık gerektiren, diğer şubelere göre nispeten daha az yoğun ve çalışma şartları bakımından daha düzenli olması nedeniyle tercih edilmiştir.

Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Birimlerinin (Narkotik, Organize ve Mali Suçlarla Mücadele Şube Müdürlükleri) ise başta adli birimler olmak üzere bir çok kamu ve özel sektör kuruluşuyla ortak çalışan, ileri derecede uzmanlık, motivasyon ve takım çalışması gerektiren, birçok personelin çalışmayı arzu ettiği, operasyonel birimler olmasından dolayı örnekleme yer almıştır.

Personel Daire Başkanlığı ve İstanbul Emniyet Müdürlüğü 2012 yılı verilerine göre Asayiş Şube Müdürlüğü 940, Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü 4.713, Eğitim Şube Müdürlüğü 48, Atatürk Havalimanı Şube Müdürlüğü 1.028, Sabiha

Gökçen Havalimanı Şube Müdürlüğü 396, Bağcılar İlçe Emniyet Müdürlüğü 407, Gazi Osman Paşa İlçe Emniyet Müdürlüğü 325, Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü 538, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Birimleri toplam 1.199 ve Personel Şube Müdürlüğü 92 polisle hizmet vermektedir. Netice itibari ile bu araştırma yukarıda adı geçen birimlerde görevli personele uygulanmıştır.

Araştırmanın evreni İstanbul Emniyet Müdürlüğü’nde görevli polisler. Bu evreni temsil eden örneklemin oluşturulmasında, ‘amaçlı örnekleme yöntemi’ ile ilçe emniyet müdürlüklerinden ve şube müdürlüklerinden kariyerin başında olma, kamu ve özel sektörle işbirliği yapması, personel sayısı, görev yönüyle uzmanlaşmayı ve takım çalışmasını gerektirmesi, görev bakımından yoğun olması, operasyonel birimler olması gibi kriterlere göre yukarıdaki birimlerde çalışan polisler seçilmiştir. 2012 Eylül ayında, bu birimlerde görevli personelin katılımlarıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu birimlere toplam 1435 anket ulaştırılmıştır.

Tablo 3.1: Uygulanan Anketin Birimlere Göre Dağılımı

Anketin Uygulandığı Birim	Toplam Personel Sayısı	Anket Gönderilen Personel Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
Asayiş Şube Müdürlüğü	940	150	145
Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü	4713	400	269
Eğitim Şube Müdürlüğü	48	45	37
Havalimanı Şube Müdürlükleri	1424	350	222
İlçe Emniyet Müdürlükleri	1270	300	168
Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Birimleri	1199	150	103
Personel Şube Müdürlüğü	92	40	37
Diğer (Biriminin bilinmesini istemeyen)			51
Toplam	9686	1435	1032

Yıllık izin, vardiyalı çalışma sistemi, il dışı görevler, hizmetiçi eğitim kursları, sağlık problemleri veya araştırmaya katılmak istenilmemesi gibi nedenlerden dolayı personelin bir kısmından dönüşüm sağlanamamıştır. Yazar tarafından hazırlanan Tablo 3.1’de görüldüğü gibi 1435 adet personele anketler ulaştırılmış, bunlardan 1371’i geri bildirimde bulunmuştur. Bununla birlikte, 1032 geçerli sayılan anket üzerinden betimleyici analizler ve yorumlar yapılmıştır.

% 95 kesinlik düzeyi ve % 5’lik örnekleme hatası için 1.000 kişilik bir evrende örneklemin 286, 10.000 kişilik bir evrende örneklemin 370, 100.000 ve daha fazla kişiden oluşan bir evrende örneklemin kabaca 400 olması gerekmektedir (Hagan, 2003: 144, Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu durum göz önüne alındığında, personele ait değerlendirmeye değer 1032 anket, çalışmaya katılan personelin evreni temsil edebilecek sayı ve nitelikte olduğunu ve dönüşüm oranının yeterli olduğunu göstermektedir.

Personelin yeterli objektif ve samimi değerlendirme yapabilmesi için kimlik bilgilerini açığa çıkarabilecek herhangi bir bilgi talep edilmemiştir. Objektif verilere ulaşılabilmesini sağlamak amacıyla ankette isim alınmayacağı, verilen cevapların gizli tutulacağı ve araştırmanın amacı dışında kullanılmayacağı anketin başlangıcında yazılı olarak ve uygulama yapılan birimlerde sözel olarak açıkça beyan edilmiştir.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

TPT’de “kariyer” konusunda bazı çalışmalar yapılmış olmakla birlikte bu alanda hem uygulama hem de teoriyi kapsayan daha detaylı araştırma ve incelemelerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Tezde, alanda hizmet veren EHS personelin, kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıklarını test etmek amacı ile yapılan bu araştırma sonuçlarının literatür açısından önemli olduğu ve uygulamaya dönük yeni çalışmalara olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Deneyim ve görüşlerinden yararlanan personelin belirttikleri görüşlerinde samimi ve objektif oldukları ön görülmüştür. Araştırmanın gerekliliği, sonuçlarının emniyet teşkilatının gelecekteki kariyer politikalarını şekillendireceği ve kendilerine faydalı olacağı anlatıldıktan sonra örnekleme giren bütün katılımcıların görüşlerinin güvenilir olacağı ve gerçekleri yansıtacakları kabul edilmiştir. Bu kapsamda daha güvenilir olacağı düşüncesiyle ilgili kişilerle anket yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmada temel veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Geniş bir örnekleme grubundan sistematik olarak bilgi toplanmasını sağlayan (Sevinç, 2010a: 245) ve araştırma yöntemlerinde en çok kullanılan tekniklerden biri olan anket, düşünceler, inançlar, yaklaşımlar, kişisel yaşantılar ile ilişkili verilerin toplanması amacıyla en doğru yöntem olarak nitelendirilmektedir (Kaptan, 1995: 159).

Çalışmada öncelikle ilgili literatür taranmış, ‘Kariyer’ ile ilgili kitap ve makaleler incelenerek kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Sonra, TPT kariyer geliştirme yönüyle ele alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Daha sonra, gönüllük esasına göre İstanbul Emniyet Müdürlüğü personelinin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıklarını test etmek amacı ile hazırlanan anket formu araştırmacının kendi imkânlarıyla optik okuyucu tarafından okunacak şekilde matbaada bastırılarak çoğaltılmıştır. Uygulanan anketler, aralarındaki anlamlı farklılıklar ortaya konularak analiz edilmiştir. Bu haliyle anketin TPT’de kariyer planlaması konusunda farkındalık oluşturacağı ve ileride kariyer konusunda yapılacak çalışmalara olumlu katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Benzer bir anket Prof. Dr. Fatma Asuman Yalçın tarafından 2001 yılında yapılmış Polis Bilimleri Dergisinde (Cilt: 3 Sayı:1-2) yayınlanarak literatüre kazandırılmıştır. Yalçın’ın EHS personelin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıklarını test etmek amacıyla İstanbul Emniyet Müdürlüğü’ndeki 59 emniyet müdürü ile gerçekleştirdiği anketin ana kütlesini İstanbul Emniyet Müdürlüğü’ndeki yönetici polisler oluşturmuştur. Buna karşın, yapılan bu çalışmada kariyer planlamasının sadece yönetici polisleri ilgilendirmediği, tüm personelin kendisine ait bir kariyer planlamasının olması gerektiği düşüncesiyle, anket soruları polis

memurundan 2. Sınıf Emniyet Müdürüne kadar bütün personele uygulanabilecek şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Bu anket çalışmasının güvenilirliğini sağlamak amacıyla benzer bir grupla pilot çalışma yapılmıştır. Hazırlanan anket metni 39 personele uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik testinde Cronbach Alpha değeri 0,877 çıkmıştır. Bu sonuç anketin güvenilir olduğunu doğrulamış ve ankete getirilen öneriler doğrultusunda yeniden değişiklikler yapılmıştır.

Personelin eşi ve ailesiyle ilgili sorular azaltılıp sadece katılımcıları ilgilendirdiği düşünülen kişisel sorular kalacak şekilde demografik soruların sayısı 23'ten 12'ye düşürülmüştür. İkinci bölüme ait 30 soruya, çalışanların kariyer planlamasını etkilediği düşünülen 'teşkilatta kariyer beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, kariyer için uygun eğitim alınıp alınmadığı, uzmanlaşma ve yaşanan atamaların kariyere etkisi' konularında toplam 7 soru daha eklenmiştir. Böylece rütbeli, rütbesiz tüm personelin cevaplayabileceği toplam 49 soruluk bir anket oluşturulmuştur.

İkinci bölümdeki sorularda katılımcıların 'Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde cevaplayabilecekleri 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Hazırlanan anket taslağı, alan uzmanlarına ve Emniyet Teşkilatındaki yönetici polislere verilerek kapsam geçerliği için anketin istenilen hedeflere yanıt verip vermeyeceği konusunda görüş bildirmeleri istenmiştir. Alan uzmanlarından gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda anket üzerinde birtakım değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler ve yeni değerlendirmeler ışığında metin düzeltilerek ankete son şekli verilmiştir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Sadece 'kariyer planlaması' konusu da olsa herhangi bir kamu kurumun kendi üzerinden alan araştırması yaptırmak istememesi doğal bir durum olarak görülebilir.

Çünkü böyle bir çalışmanın sadece yapılıyor olması dahi, örneğin EHS personelin kendi kariyer planlamasını ne ölçüde yaptığının araştırılması ve neticenin beklenen seviyede çıkmama ihtimali bile o teşkilatın personelin kariyer beklentilerine yeterince önem verilmediği, bunu önemsemediği sonucunun çıkacağı endişesini doğuracaktır. Bu araştırmada benzer sorunlar yaşanmış, Ankara İl Emniyet Müdürlüğü belki de bu endişelerle araştırmanın yapılmasını uygun görmeyince, araştırmanın İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü'nde yapılması düşünülmüştür. İstanbul Emniyet Müdürlüğü Eğitim Şube Müdürlüğü'nün gayretleri sonucu İstanbul Valiliği'nce araştırmanın yapılmasının uygun görülmesiyle anket uygulanabilmiştir. İlgili valilik yazısı EK 2'de sunulmuştur.

Anket 21-27 Eylül 2012 tarihleri arasında çalışma ortamlarına gidilerek Asayiş Şube Müdürlüğü, Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü, Eğitim Şube Müdürlüğü, Havalimanı Şube Müdürlüğü, İlçe Emniyet Müdürlükleri, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Birimleri ve Personel Şube Müdürlüğünde görevli EHS personele uygulanmıştır. Eğitim Şube Müdürlüğü'nün koordinesinde birimlerdeki EHS personele (Çarşı ve Mahalle Bekçileri hariç) çalışmanın önemi ve anketin doldurulmasıyla ilgili bilgiler sunulmuştur. Birim amirlerinin bilgisi dâhilinde anketlerin gönüllü personeli kapsayacak şekilde dağıtılması ve toplanması istenmiştir.

Eğitim Şube Müdürlüğü yöneticilerinin ve diğer birim amirlerinin desteği olmadan böyle bir çalışmanın yapılması oldukça zor olacaktı. Birim amirlerinin, çalışma sonuçlarının personelin kariyer gelişimine katkısı olacağına dair güveni anket çalışmasının problemsiz bir şekilde yürümesini sağlamıştır.

Araştırmaya katılım için hiçbir biçimde zorlama olmamıştır. Anketin amacı, içeriği, katılımın gönüllük esasına göre olduğu, gizliliğe riayet edileceği, kişisel hiçbir bilgi istenmediği, bilimsel amaçlı kullanılacağı giriş kısmında yazılı olarak ve görüşmelerde sözlü olarak detaylıca izah edilmiştir. Anketler yüz yüze yapılmadığından, personelin daha rahat cevaplamasını olumlu yönde etkilemiştir. Anketlerin geriye dönüşümleri yaklaşık on günlük süre içerisinde sağlanmıştır. Uygulanan anket soruları EK 1'de verilmiştir.

Bu anket çalışmasının güvenilirliğini sağlamak amacıyla bir pilot çalışma yapılmış ve hazırlanan anket metni 39 personele uygulanmıştır. Yapılan bu güvenilirlik testinde Cronbach Alpha değeri 0,877 çıkmıştır. Bu sonuç anketin güvenilir olduğunu doğrulamış ve ankete getirilen öneriler doğrultusunda yeniden değişiklikler yapılmıştır. Değişiklikler yapıp matbu hale getirildikten sonra 21-27 Eylül 2012 tarihleri arasında uygulanan anketin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin anlaşılabilmesi amacıyla verilen cevaplar yeniden değerlendirilmiştir. İç tutarlılığı tespit etmek amacıyla 37 soru ile Cronbach Alpha değeri hesaplanmış ve 0,859 değeri elde edilmiştir. Elde edilen bu değerlerden anketle ilgili güvenilirlik figürlerinin yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Anket çalışması tüm personele uygulanmadan önce, ana çalışmadan bağımsız olarak anlaşılabilirlik ve uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Anket çalışmaya katılmayacak belirli sayıda personele pilot test yapılarak denenmiştir. Yapılan ön değerlendirme ve uzmanların önerileri doğrultusunda anket tekrar incelenmiş, geliştirilmiş, daha sonra tüm örneklem personele uygulanmıştır. Pilot test sonuçlarının değerlendirilmesinde anketin amaca uygun ve geçerlilik yönüyle yeterli olduğu görülmüştür.

Toplanan anketlerde öncelikli olarak anketin başında verilen yönergeye göre cevaplanıp cevaplanmadığına bakılmıştır. Uygulanan tüm anketlerde, eksik doldurma olup olmadığı kontrol edilmiştir. Anketler SPSS 17.0 istatistik programı kullanılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiştir.

Yapılan analizlerde uygun değişken tiplerine göre frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi istatistiki değerler ölçülmüştür. Elde edilen veriler, evren ve örneklem tablosu ve araştırmaya katılanların kişisel özellikleri genel değerlendirmelerin yorumunda kullanılmıştır. Çapraz tablolar ile elde edilen veriler daha ayrıntılı ilişkileri açıklamak amacıyla yapılan analizlerde kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arası ilişkileri daha detaylı analiz etmek amacıyla anlamlılık testlerinden t-testi, ANOVA (Varyans Analizi) testi gibi test teknikleri de uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Bir önceki bölümde çalışmanın metodolojisi detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Bugün insan kaynakları yönetiminde, başarı ve motivasyon için en önemli araçlardan bir tanesi kariyer yönetimi ve planlamasıdır. Gelecekte yükselişini ve ilerleyişini çalıştığı örgütte görenler o örgüte daha fazla katkı yapma ve işini daha iyi yapma eğilimindedirler. Tezin konusu itibariyle alan araştırmasının ele alındığı bu bölümde, elde edilen veriler yazar tarafından oluşturulan tablolar halinde analiz edilerek yorumlanacak ve bu yorumlardan elde edilen bulgular değerlendirilip tartışılacaktır.

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Katılımcıların yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, mesleki tecrübeleri ve gelirleri gibi kişisel özellikleri anketten elde edilen bilgilere göre değerlendirilmiştir.

4.1.1. Cinsiyet

Tablo 4.1: Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Bayan	100	9,7	9,7	9,7
Bay	929	90,0	90,3	100,0
Toplam	1029	99,7	100,0	
Cevapsız	3	,3		
Toplam	1032	100,0		

Ankete katılan 1032 personelden 100 tanesi bayan, 929 tanesi erkektir. Cinsiyetini belirtmeyen 3 kişi bulunmaktadır. Katılımcıların % 9,7'sinin bayan, % 90,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılar erkek ağırlıklıdır. 2012 EGM verilerine göre Emniyet teşkilatında çalışan Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin % 6'sı bayan, % 94'ü ise erkektir (EGM, 2013b: 17). Uygulanan ankete Emniyet Teşkilatı personelinin genel cinsiyet dağılımından daha fazla oranla bayan personelin katıldığı ve görüşlerine başvurulduğu anlaşılmaktadır.

4.1.2. Yaş Durumu

Tablo 4.2: Yaş Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
20-25	365	35,4	35,4	35,4
26-30	387	37,5	37,6	73,0
31-35	122	11,8	11,8	84,9
36-40	81	7,8	7,9	92,7
41-45	45	4,4	4,4	97,1
46 ve üstü	30	2,9	2,9	100,0
Toplam	1030	99,8	100,0	
Cevapsız	2	,2		
Toplam	1032	100,0		

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 35,4'ü 20-25, % 37,6'sı 26-30, % 11,8'i 31-35, % 7,9'u 36-40, % 4,4'ü 41-45 ve % 2,9'u 46 ve üzeri yaş aralığındadır. Tabloya bakıldığında katılımcıların % 73 ünün 30 yaş ve altı olduğu görülmektedir. Büyük bir çoğunluğu oluşturan bu yaş grubu personel, mesleğin başlangıcını kapsayan pekiştirme dönemindedir.

Pekiştirme döneminde personel, iş ortamı ve örgütün beklentileri hakkında daha iyi bir bilgi sahibi olmaktadır. Personelin, yetenek ve liyakatini ispat etme çabası söz konusudur (Çelik, 2004: 17). ‘Mesleğe giriş ve kariyer başlangıcı’ olarak da adlandırılabilen bu dönem, iş bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ile amir, üst ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Personel, güvenlik ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu dönem; teşkilata yeni girenlerin, kendilerinden beklenene göre işlere nasıl uyum sağlayacaklarını öğrendikleri ‘deneme’ ve personelin işinde ustalaştığı, teşkilatı tanıdığı, teşkilat tarafından değişik yollarla motive edildiği ‘yerleşim ve başarıma’ basamaklarından oluşur (Aytaç, 2007). Bu nedenle bu dönemdeki personel, kendi yeteneklerini geliştirmek, mesleğinin inceliklerini öğrenmek ve amir ve üstlerinin gözüne girebilmek için büyük bir gayret ve özveri gösterir.

4.1.3. Eğitim Durumu

Tablo 4.3: Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Orta Okul	8	,8	,8	,8
Lise	82	7,9	8,0	8,8
Önlisans	354	34,3	34,4	43,2
Lisans	545	52,8	53,0	96,2
Master	30	2,9	2,9	99,1
Doktora	9	,9	,9	100,0
Toplam	1028	99,6	100,0	
Cevapsız	4	,4		
Toplam	1032	100,0		

Tablo incelendiğinde katılımcıların genel eğitim durumlarıyla ilgili olarak, ortaokul mezunu olanların oranının yaklaşık % 1’lik dilimi oluşturduğu

görülmektedir. Lise mezunu olanların % 8’lik, ön lisans mezunu ve lisans mezunu olanların % 87,4’lük, yüksek lisans bitirenlerin % 2,9’luk ve doktora unvanına sahip olanların yaklaşık % 1’lik dilimi oluşturduğu görülmektedir.

2012 EGM verilerine göre Emniyet Teşkilatında çalışan EHS personelin % 1’i ilkokul ve ortaokul mezunu, % 11’i lise, % 88’i yüksekokul ve üniversite mezunudur. Yine 2012 EGM verileri incelendiğinde, Emniyet Teşkilatında 4.220 yüksek lisans ve 238 doktora yapmış personel mevcuttur (EGM, 2013b: 17). Ankete katılan personelin eğitim durumlarının, Türkiye geneli EHS personelin eğitim durumu ile benzer olduğu görülmektedir. Bu durum, anket verilerinin güvenilirliği konusunda pozitif bir fikir edinme hususuna yardımcı olmaktadır.

4.1.4. Mesleğe Giriş Etki

Tablo 4.4: Mesleğe Giriş Etkisi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kendim	544	52,7	53,0	53,0
Ailem	270	26,2	26,3	79,3
Akrabalarım	73	7,1	7,1	86,5
Arkadaşım	107	10,4	10,4	96,9
Medya	30	2,9	2,9	99,8
Diğer	2	,2	,2	100,0
Toplam	1026	99,4	100,0	
Cevapsız	6	,6		
Toplam	1032	100,0		

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 53’ünün kendi kararlarıyla, % 26,3’ünün ailesinin, % 7,1’inin akrabalarının, % 10,4’ünün arkadaşlarının, % 2,9’unun medyanın ve % 0,2’sinin diğer nedenlerin etkisiyle mesleğe girdikleri

görülmektedir. Kariyer seçimi insan hayatında çok önemli bir karardır. Bu döneme keşif dönemi denir.

Keşif dönemi, genelde yirmili yaşların ortalarında, okul yıllarından işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2007; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 194-195). Bu dönemde birey gereksinim, yetenek ve beklentilerini; teşkilatın talep ve hedefleriyle uzlaştırmaya çalışmaktadır (Çelik, 2004: 17). Kariyer seçeneklerini değerlendirme zamanı olan bu dönem, “kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönemdir. Keşif döneminde çevrenin istekleri”, ebeveynlerin ekonomik durumu bireyi yönlendirir. Bu dönemde güvenlik ve fiziksel ihtiyaçların karşılanması ön plana çıkmaktadır (Aytaç, 2007; Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 194-195). “Bireyin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı keşif dönemi, başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleştiği takdirde sağlıklı kararlar verilebilir.” (Aytaç, 2007).

4.1.5. Mesleki Temel Eğitim

Tablo 4.5: Mesleki Temel Eğitim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Polis Akademisi2001’eKadar	25	2,4	2,4	2,4
Güvenlik Bilimleri Fakültesi	25	2,4	2,4	4,9
Komiser Yardımcılığı Kursu	20	1,9	1,9	6,8
Polis Okulu (2001e kadar)	110	10,7	10,7	17,5
PMYO	493	47,8	47,9	65,4
POMEM	356	34,5	34,6	100,0
Toplam	1029	99,7	100,0	
Cevapsız	3	,3		
Toplam	1032	100,0		

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 4,8'inin Polis Akademisi ve Güvenlik Bilimleri Fakültesi mezunu, % 1,9'unun Komiser Yardımcılığı Kursu mezunu, % 47,9'unun PMYO mezunu, % 34,6'sının POMEM mezunu, %10,7'sinin 2001 öncesi Polis Okulu mezunu olduğu görülmektedir. Üç kişi almış olduğu mesleki eğitimle ilgili herhangi bir cevap vermemiştir.

Ayrıca araştırmaya katılan EHS personelin % 6,8'ini Polis Akademisi, GBF ve komiser yardımcılığı kursunu tamamlayan rütbeli personel oluşturmaktadır. Geriye kalan % 93,2'lik grup ise çeşitli okullardan mezun olmuş polis memurlarından oluşmaktadır. Yukarıda sayılan özellikleriyle TPT'de görev yapan EHS personelin geleneksel kariyer yaklaşımına uygun olarak değişik eğitim kurumlarında formel bir eğitim aldıkları görülmektedir. EHS personelin tümü ancak aldıkları eğitim sonrası mezun olup diplomalarına kavuşunca göreve başlayabilmektedir.

4.1.6. Rütbe

Tablo 4.6: Rütbe

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Polis Memuru	927	89,8	89,8	89,8
Başpolis	29	2,8	2,8	92,6
Komiser Yardımcısı	30	2,9	2,9	95,5
Komiser	9	,9	,9	96,4
Başkomiser	6	,6	,6	97,0
Emniyet Amiri	12	1,2	1,2	98,2
4. Sınıf Emniyet Müdürü	12	1,2	1,2	99,3
3. Sınıf Emniyet Müdürü	5	,5	,5	99,8
2. Sınıf Emniyet Müdürü	2	,2	,2	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 92,6'sının Başpolis ve Polis Memuru, % 4,4'ünün Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiser, % 1,2'sinin Emniyet Amiri ve % 1,9'unun Emniyet Müdürü rütbesinde oldukları görülmektedir.

2012 EGM verilerine göre Emniyet Teşkilatında çalışan EHS personelin % 90,6'sının Başpolis ve Polis Memuru, % 4'ünün Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiser, yaklaşık % 1'inin Emniyet Amiri, % 2,1'inin Emniyet Müdürü rütbesinde olduğu bilinmektedir (EGM, 2013b: 16). Katılımcıların rütbe dağılımlarının, Türkiye geneli EHS personelin rütbe dağılımları ile benzer olduğu görülmektedir.

4.1.7. Birim

Tablo 4.7: Birim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Asayiş	145	14,1	14,1	14,1
Çevik Kuvvet	269	26,1	26,2	40,3
Eğitim	37	3,6	3,6	43,9
Havalimanı	222	21,5	21,6	65,5
İlçe Emniyet	168	16,3	16,4	81,9
KOM Birimleri	103	10,0	10,0	91,9
Personel	37	3,6	3,6	95,5
Diğer	46	4,5	4,5	100,0
Toplam	1027	99,5	100,0	
Cevapsız	5	,5		
Toplam	1032	100,0		

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 26,2 sinin Çevik Kuvvette, % 21,6'sının Havalimanında, % 16,4'ünün İlçe Emniyette, % 14,1'inin ise Asayiş Şube

Müdürlüğünde, % 10'unun KOM Birimlerinde, % 3,6'nın Eğitim Şube Müdürlüğünde, % 3,6'nın Personel Şube Müdürlüğünde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların % 4,5'i diğer birimlerde çalıştığını beyan etmiştir.

4.1.8. Hizmet Süresi

Tablo 4.8: Hizmet Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
1-5	657	63,7	63,8	63,8
6-10	199	19,3	19,3	83,2
11-15	53	5,1	5,2	88,3
16-20	79	7,7	7,7	96,0
21 ve üstü	41	4,0	4,0	100,0
Toplam	1029	99,7	100,0	
Cevapsız	3	,3		
Toplam	1032	100,0		

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 83,1'sinin 10 yıl ve daha aşağısı hizmet süresinin olduğu görülmektedir. 10 ile 20 yıl arası hizmeti olanların oranı % 12,9'dur. 20 yılın üzerinde hizmet süresi olan personel ise % 4'dür. Tablodan da anlaşılacağı üzere personelin yaklaşık % 64'ü mesleğe giriş (1-5 yıl) diye de adlandırabileceğimiz kariyerin başlangıcındadır.

4.1.9. Atama Sayısı

Tablo 4.9: Atama Sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
1	432	41,9	42,4	42,4
2	247	23,9	24,2	66,6
3	158	15,3	15,5	82,1
4	84	8,1	8,2	90,4
5 ve üstü	98	9,5	9,6	100,0
Toplam	1019	98,7	100,0	
Cevapsız	13	1,3		
Toplam	1032	100,0		

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 42,4'ünün ilk atama yerlerinde olduğu, % 82,1' inin ise 3 ve daha aşağısı atama yaşadığı görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere 4 ve üzeri atama yaşayan personel oranı % 17,9'dur.

4.1.10. Başka Gelir

Tablo 4.10: Başka Gelir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Evet	76	7,4	7,4	7,4
Hayır	956	92,6	92,6	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 92,6'sının başka bir geliri olmadığı görülmektedir. Diğer % 7,4'ünün ise maaşından başka gelirinin olduğu anlaşılmaktadır.

4.1.11. Medeni Durum

Tablo 4.11: Medeni Durum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Bekar	493	47,8	47,8	47,8
Evli	528	51,2	51,2	98,9
Dul	6	,6	,6	99,5
Ayrı Yaşıyor	5	,5	,5	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 51,2'sinin evli, % 47,8'inin bekâr olduğu görülmektedir. Dul ve Ayrı Yaşayanların oranı % 1 civarındadır.

4.1.12. Çocuk Sayısı

Tablo 4.12: Çocuk Sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
1	179	17,3	17,8	17,8
2	130	12,6	12,9	30,7
3	55	5,3	5,5	36,1
4	19	1,8	1,9	38,0
Çocuğum Yok	624	60,5	62,0	100,0
Toplam	1007	97,6	100,0	
Cevapsız	25	2,4		
Toplam	1032	100,0		

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 17,8'inin 1, % 12,9'unun 2, % 5,5'inin 3, % 1,9'unun 4 çocuğunun olduğu, % 62'sinin çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

4.2. TANIMLAYICI BULGULAR

Katılımcılarla ilgili tanımlayıcı bulgular bu kısımda ele alınmıştır. Elde edilen tablolar anket formundaki sıraya göre sıralanmamış, özelliklerine ve katılımcıların düşüncelerine göre gruplara ayrılmıştır.

4.2.1. Kariyer Planlamasıyla İlgili Kanaat

Katılımcıların kariyer planlaması hakkındaki kanaatleriyle ilgili sorular bu başlık altında değerlendirilmiştir.

Tablo 4.13: Kariyerimle (Mesleğimle) İlgili İleriye Dönük Planımı Başarılı Bir Şekilde Yapabiliyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	311	30,1	30,1	30,1
Katılmıyorum	239	23,2	23,2	53,3
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	197	19,1	19,1	72,4
Katılıyorum	189	18,3	18,3	90,7
Kesinlikle katılıyorum	96	9,3	9,3	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 53,3'ünün 'Kariyerimle (mesleğimle) ilgili ileriye dönük planımı başarılı bir şekilde yapabiliyorum' fikrine katmadığı, % 19,1'inin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Sadece % 27,6'sının 'ileriye dönük planımı başarılı bir şekilde yapabiliyorum' düşüncesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14: Kariyer Hedeflerime Ulaşmak İçin Ne Yapmam Gerektiğini Biliyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	122	11,8	11,8	11,8
Katılmıyorum	156	15,1	15,1	26,9
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	213	20,6	20,6	47,6
Katılıyorum	363	35,2	35,2	82,8
Kesinlikle katılıyorum	178	17,2	17,2	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 26,9'unun 'Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum' fikrine katılmadığı, % 20,6'sının bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı, % 52,4'ünün ise 'Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum' düşüncesine katıldığı görülmektedir.

Katılımcıların % 54,7'sinin ise 'Mesleğim (seçmiş olduğum kariyer) bana gurur veriyor' fikrine katıldığı (Tablo 4.32) ve % 52,4'ünün ise 'Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum' fikrinde olduğu düşünülürse katılımcıların çoğunun mesleğini sevdiği ve ileriye dönük hedeflerine ulaşmak için ne tür çabalar harcaması gerektiğini bildiği söylenebilir.

Tablo 4.15: Kariyer Hedeflerimi Sürekli Gözden Geçiririm

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	80	7,8	7,8	7,8
Katılmıyorum	161	15,6	15,6	23,4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	236	22,9	22,9	46,2
Katılıyorum	400	38,8	38,8	85,0
Kesinlikle katılıyorum	155	15,0	15,0	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 53,8'inin 'Kariyer hedeflerimi sürekli gözden geçiririm' fikrine katıldığı, % 22,9'unun ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların % 23,4'ünün 'Kariyer hedeflerimi sürekli gözden geçiririm' fikrine katılmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlasının kariyer hedeflerini sürekli gözden geçirdiği, ancak Emniyet Teşkilatında kariyer beklentileri yeterince karşılanmadığı söylenebilir.

Tablo 4.16: Eğer Birine Kendimi Tarif Edecek Olsam, Öncelikle Kariyerimden Anlatmaya Başlarım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	233	22,6	22,6	22,6
Katılmıyorum	278	26,9	26,9	49,5
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	226	21,9	21,9	71,4
Katılıyorum	190	18,4	18,4	89,8
Kesinlikle katılıyorum	105	10,2	10,2	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 49,5'inin 'Eğer birine kendimi tarif edecek olsam, öncelikle kariyerimden anlatmaya başlarım' fikrine katılmadığı, % 21,9'unun bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 28,6'sının ise 'Eğer birine kendimi tarif edecek olsam, öncelikle kariyerimden anlatmaya başlarım' fikrine katıldığı görülmektedir.

Katılımcıların % 43,6'sının 'Keşke farklı bir meslek (Kariyer alanı) seçseydim' fikrine katılmadığı (Tablo 4.27), % 54,7'sinin 'Mesleğim (seçmiş olduğum kariyer) bana gurur veriyor' (Tablo 4.32) ve % 66,8'inin 'Mesleğim (seçtiğim kariyer) benim için çok önemlidir' fikrine katıldığı (Tablo 4.33) görülmektedir. Yukarda mesleğe verilen önem ve duyulan sevgiden farklı olarak burada (Tablo 4.16), Katılımcılar birlerine kendinden bahsedecek olsa, ilk önce kariyerinden bahsetmek istemiyor. Mesleğin toplumdaki saygınlığı istenen düzeyde olmadığı için, katılımcılar kendi içinde mesleğine büyük önem verirken, toplum huzurunda ilk planda ona değinmek istemiyor denebilir.

Tablo 4.17: Kariyerimi Planlamak, Geliştirmek Moralimi ve Verimliliğimi Arttırır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	109	10,6	10,6	10,6
Katılmıyorum	119	11,5	11,5	22,1
Ne katılıyor ne katılmıyorum	207	20,1	20,1	42,2
Katılıyorum	369	35,8	35,8	77,9
Kesinlikle katılıyorum	228	22,1	22,1	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 57,8'inin 'Kariyerimi planlamak, geliştirmek moralimi ve verimliliğimi arttırır' fikrine katıldığı, % 20,1'inin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı

görülmektedir. Ayrıca katılımcıların % 22,1'inin 'Kariyerimi planlamak, geliştirmek moralimi ve verimliliğimi artırır' fikrine katılmadığı anlaşılmaktadır.

Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması hem örgüt, hem de çalışanlar açısından yararlar sağlar. Kariyerini planlaması personelin motivasyonunu artırır. Teşkilat açısından ise personelin tatmininin ve örgüte bağlılığının artırılması ile çalışanların becerilerinin zenginleştirilmesi sağlanır (Can vd., 2001: 165; Can, 2005: 414, 415; Yalçın, 2001: 59). TPT'de bir kariyer geliştirme programının uygulanması personele bir hareketlilik getirecek ve bu konudaki başarı ile personelin memnuniyeti doğru orantılı olarak artacaktır.

Tablo 4.18: Kariyer Planlaması, Çeşitli Kariyer Seçeneklerinden Birini Seçerek Hedefimi Belirlememi ve Bu Hedefe Ulaşmak İçin Plan Yapmamı Sağlar

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	84	8,1	8,1	8,1
Katılmıyorum	92	8,9	8,9	17,1
Ne katılıyor ne katılmıyorum	218	21,1	21,1	38,2
Katılıyorum	411	39,8	39,8	78,0
Kesinlikle katılıyorum	227	22,0	22,0	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 61,8'inin 'Kariyer planlaması, çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçerek hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlar' fikrine katıldığı, % 21,1'inin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 17,1'inin ise 'Kariyer planlaması, çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçerek hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlar' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Tablo 4.19: Kariyerim İçin Uygun Eğitim Aldığımı Düşünüyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	182	17,6	17,6	17,6
Katılmıyorum	215	20,8	20,8	38,5
Ne katılıyor ne katılmıyorum	233	22,6	22,6	61,0
Katılıyorum	267	25,9	25,9	86,9
Kesinlikle katılıyorum	135	13,1	13,1	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 38,4'ünün 'Kariyerim için uygun eğitim aldığımı düşünüyorum' fikrine katılmadığı, % 22,6'sının ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 39'unun 'Kariyerim için uygun eğitim aldığımı düşünüyorum' fikrine katıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.20: Birlikte Çalıştığım Kişilerin Kariyerlerini Değerlendirmek ve Onlarla Bu Konuda İş Birliği Yapmak Öncelikle Sorumluluk Alanım İçindedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	94	9,1	9,1	9,1
Katılmıyorum	165	16,0	16,0	25,1
Ne katılıyor ne katılmıyorum	313	30,3	30,3	55,4
Katılıyorum	298	28,9	28,9	84,3
Kesinlikle katılıyorum	162	15,7	15,7	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 44,6'sının 'Birlikte çalıştığım kişilerin kariyerlerini değerlendirmek ve onlarla bu konuda iş birliği yapmak öncelikle sorumluluk alanım içindedir' fikrine katıldığı, % 30,3'ünün bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı, % 25,1'inin ise bu görüşe katılmadığı görülmektedir.

Rehberlik ve danışmanlık önemli bir kariyer geliştirme tekniğidir. Yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü vazifesi gören yöneticilerin iletişimin yanı sıra danışmanlık faaliyetlerinin de üzerinde özenle durmaları oldukça önemlidir (Dündar, 2009: 277). Rehber tecrübesiz personele, kariyer gelişiminde yardımcı olan tecrübeli kişidir. Rehber, deneyimsiz çalışanların güvenilir bilgiye ulaşabilmesi için, teşkilatla ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akış sistemlerini bilmek ve paylaşmak durumundadır (Can vd., 2001: 168; Can, 2005: 417; Soysal, 2004b: 151-152). Katılımcıların % 44,6'sının 'Birlikte çalıştığım kişilerin kariyerlerini değerlendirmeyi ve onlarla bu konuda iş birliği yapmayı sorumluluk alanı içinde' görmesi rehberlik ve danışmanlık rolünü oynayacak yetenek ve isteğe sahip oldukları konusunda olumlu bir fikir vermektedir.

Tablo 4.21: Emeklilik Hakkını Kazandığım Takdirde Kariyer Hedefime Ulaşmam Benim İçin Önemli Değildir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	163	15,8	15,8	15,8
Katılmıyorum	181	17,5	17,5	33,3
Ne katılıyor ne katılmıyorum	192	18,6	18,6	51,9
Katılıyorum	280	27,1	27,1	79,1
Kesinlikle katılıyorum	216	20,9	20,9	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 48'inin 'Emeklilik hakkını kazandığım takdirde kariyer hedefime ulaşmam benim için önemli değildir' fikrine katıldığı, % 18,6'sının bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 33,3'ünün ise 'Emeklilik hakkını

kazandığım takdirde kariyer hedefime ulaşmam benim için önemli değildir' fikrine katılmadığı anlaşılmaktadır.

Bu durum katılımcıların % 33,3'ünün emeklilik hakkını kazandıktan sonra da kariyer hedeflerine ulaşmak için çalışmaya istekli olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, genellikle ruhsal yaş, fiziksel yaşı yansıtmadığından çalışanlar 'kariyer sonu' olarak da nitelenen bu son aşamada teşkilatın istediğinin çok daha ötesinde katkıda bulunma arzusunda olabilmektedirler (Çelik, 2004: 17). Katılımcıların yarıya yakını ise emeklilik hakkını elde ettikten sonra kariyer hedefine ulaşmanın çok önemli olmadığını düşünmektedir.

Tablo 4.22: Emniyet Teşkilatında Kariyer Geliştirme ve Başarılı Olma Yollarını Biliyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	143	13,9	13,9	13,9
Katılmıyorum	141	13,7	13,7	27,5
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	284	27,5	27,5	55,0
Katılıyorum	313	30,3	30,3	85,4
Kesinlikle katılıyorum	151	14,6	14,6	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 44,9'unun 'Emniyet teşkilatında kariyer geliştirme ve başarılı olma yollarını biliyorum' fikrine katıldığı, % 27,5'inin bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı, % 27,6'sının ise bu görüşe katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların % 44,9'unun 'Emniyet teşkilatında kariyer geliştirme ve başarılı olma yollarını biliyorum' düşüncesinde olduğu ve % 52,4'ünün 'Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum' düşüncesine katıldığı (Tablo 4.14) görülmektedir. Ayrıca % 68,8'inin 'Mesleki yeteneklerimin ne olduğunu biliyorum' düşüncesine katıldığı (Tablo 4.36) göz önüne alındığında; bu üç

düşüncenin birbiriyle paralellik arz ettiği görülür. Diğer yandan katılımcıların % 53,3'ünün ise 'Kariyerimle (mesleğimle) ilgili ileriye dönük planımı başarılı bir şekilde yapabiliyorum' fikrine katmadığı (Tablo 4.13) görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların yarısına yakın bir kısmı kariyer geliştirme ve başarılı olma yollarını, yeteneklerinin ne olduğunu, hedeflerine ulaşmak için ne yapması gerektiğini bildiğini, bununla birlikte kariyeriyle ilgili başarılı bir gelecek planlaması yapamadığını ifade etmektedir.

Tablo 4.23: Kariyerim, Yaratıcılığımı, Üretkenliğimi, İş Başarımı Motive Etmektedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	90	8,7	8,7	8,7
Katılmıyorum	110	10,7	10,7	19,4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	204	19,8	19,8	39,1
Katılıyorum	421	40,8	40,8	79,9
Kesinlikle katılıyorum	207	20,1	20,1	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 60,9'unun 'Kariyerim, yaratıcılığımı, üretkenliğimi, iş başarımı motive etmektedir' fikrine katıldığı, % 19,8'inin bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı, % 19,4'ünün ise 'Kariyerim, yaratıcılığımı, üretkenliğimi, iş başarımı motive etmektedir' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Tablo 4.24: Kendimi İyi Tanıyor ve Kariyerimi Geliştirmek İçin İhtiyaçlarımı Biliyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	55	5,3	5,3	5,3
Katılmıyorum	83	8,0	8,0	13,4
Ne katılıyor ne katılmıyorum	204	19,8	19,8	33,1
Katılıyorum	448	43,4	43,4	76,6
Kesinlikle katılıyorum	242	23,4	23,4	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 66,8'inin 'Kendimi iyi tanıyor ve kariyerimi geliştirmek için ihtiyaçlarımı biliyorum' fikrine katıldığı, % 19,8'inin bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı, % 13,4'ünün ise 'Kendimi iyi tanıyor ve kariyerimi geliştirmek için ihtiyaçlarımı biliyorum' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların % 66,8'inin 'Kendimi iyi tanıyor ve kariyerimi geliştirmek için ihtiyaçlarımı biliyorum' fikrine katıldığı ve % 52,4'ünün 'Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum' düşüncesine katıldığı (Tablo 4.14), % 68,8'inin 'Mesleki yeteneklerimin ne olduğunu biliyorum' fikrine katıldığı (Tablo 4.36) görülmektedir. İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli katılımcıların yarısından fazlası Kendisini iyi tanıdığını, hedeflerine ulaşmak için ne yapması gerektiğini ve yeteneklerinin ne olduğunu bildiğini ifade etmektedir.

Tablo 4.25: Seçtiğim Kariyer Psikolojik Olarak İş Doyumumu Artırıyor

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	162	15,7	15,7	15,7
Katılmıyorum	141	13,7	13,7	29,4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	271	26,3	26,3	55,6
Katılıyorum	300	29,1	29,1	84,7
Kesinlikle katılıyorum	158	15,3	15,3	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 44,4'ünün 'Seçtiğim kariyer psikolojik olarak iş doyumumu artırıyor' fikrine katıldığı, % 26,3'ünün bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 29,4'ünün ise 'Seçtiğim kariyer psikolojik olarak iş doyumumu artırıyor' fikrine katılmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların % 66,8'inin 'Mesleğim (seçtiğim kariyer) benim için çok önemlidir' fikrine katıldığı (Tablo 4.33) , % 43,6'sının 'Keşke farklı bir meslek (Kariyer alanı) seçseydim' fikrine katılmadığı (Tablo 4.27) ve % 54,7'sinin ise 'Mesleğim (seçmiş olduğum kariyer) bana gurur veriyor' fikrine katıldığı (Tablo 4.32) görülmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların % 44,4'ünün 'Seçtiğim kariyer psikolojik olarak iş doyumumu artırıyor' fikrine katıldığı da göz önüne alındığında, İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli personel için, seçmiş oldukları mesleği (polisliği) çok önemli gördükleri, sevdikleri ve bu mesleğin personelin iş doyumunu arttırdığı söylenebilir.

Böylece yukarıdaki sonuçlar ışığında, bu çalışmanın giriş kısmında tezin alt hipotezi içerisinde ifade edilen TPT'de görev yapan EHS personelin seçtiği meslek nedeniyle iş doyumunun azaldığı fikrinin gerçeği yansıtmadığı söylenebilir.

Tablo 4.26: İnsanın Sürekli Gözden Geçirdiği Bir Kariyer Planı Olmalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	61	5,9	5,9	5,9
Katılmıyorum	73	7,1	7,1	13,0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	165	16,0	16,0	29,0
Katılıyorum	458	44,4	44,4	73,4
Kesinlikle katılıyorum	275	26,6	26,6	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 71'inin 'İnsanın sürekli gözden geçirdiği bir kariyer planı olmalıdır' fikrine katıldığı, % 16'sının ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 13'ünün 'İnsanın sürekli gözden geçirdiği bir kariyer planı olmalıdır' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların % 53,8'inin 'Kariyer hedeflerimi sürekli gözden geçiririm' fikrine katıldığı (Tablo 4.15), ve % 71'inin 'İnsanın sürekli gözden geçirdiği bir kariyer planı olmalıdır' fikrine katıldığı göz önüne alındığında; ankete katılanların tutarlı cevap verdiği ve hedeflerin sürekli güncel tutulduğu bir kariyer planlamasının olması gerektiğine inandıkları anlaşılmaktadır.

4.2.2. Kariyer Seçimi

Katılımcıların mesleki seçim konusundaki düşünceleriyle ilgili sorular bu başlık altında değerlendirilmiştir.

Tablo 4.27: Keşke Farklı Bir Meslek (Kariyer Alanı) Seçseydim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	241	23,4	23,4	23,4
Katılmıyorum	208	20,2	20,2	43,5
Ne katılıyor ne katılmıyorum	219	21,2	21,2	64,7
Katılıyorum	202	19,6	19,6	84,3
Kesinlikle katılıyorum	162	15,7	15,7	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 43,6'sının 'Keşke farklı bir meslek seçseydim' fikrine katılmadığı, % 21,2'sinin çekimser kaldığı, % 35,3'ünün ise 'Keşke farklı bir meslek seçseydim' fikrine katıldığı görülmektedir.

Tablo 4.28: Mesleki Seçim Ailenin Düşüncelerinden Bağımsız Yapılmalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	231	22,4	22,4	22,4
Katılmıyorum	271	26,3	26,3	48,6
Ne katılıyor ne katılmıyorum	200	19,4	19,4	68,0
Katılıyorum	200	19,4	19,4	87,4
Kesinlikle katılıyorum	130	12,6	12,6	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 48,7'sinin 'Mesleki seçim ailenin düşüncelerinden bağımsız yapılmalıdır' fikrine katılmadığı, % 19,4'ünün ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 32'sinin 'Mesleki seçim ailenin düşüncelerinden bağımsız yapılmalıdır' fikrine katıldığı görülmektedir.

Katılımcıların % 53'ünün mesleğe 'Kendi kararlarıyla' girdiği (Tablo 4.4), 48,7'sinin ise 'Mesleki seçim ailenin düşüncelerinden bağımsız yapılmalıdır' fikrine katılmadığı göz önüne alındığında, ankete katılanların meslek seçerken ailelerinin fikirlerini aldığı bununla birlikte nihai kararı kendilerinin verdiği sonucunu doğurmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların neredeyse yarısı, meslek seçiminin ailenin düşüncesi alınarak yapılması gerektiğini, kendilerinin de ailelerinin fikrini aldıktan sonra kendi kararlarıyla polisliği seçtiklerini ifade etmektedir.

Tablo 4.29: İnsanlar Mesleğini Seçerken Ailesinin Fikrini Almalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	91	8,8	8,8	8,8
Katılmıyorum	154	14,9	14,9	23,7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	226	21,9	21,9	45,6
Katılıyorum	358	34,7	34,7	80,3
Kesinlikle katılıyorum	203	19,7	19,7	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 54,4'ünün 'İnsanlar mesleğini seçerken ailesinin fikrini almalıdır' fikrine katıldığı, % 21,9'unun bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 23,7'sinin ise 'İnsanlar mesleğini seçerken ailesinin fikrini almalıdır' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların % 53'ünün mesleğe kendi kararlarıyla girdiği (Tablo 4.4) ve % 48,7'sinin 'Mesleki seçim ailenin düşüncelerinden bağımsız yapılmalıdır' fikrine katılmadığı (Tablo 4.28), % 54,4'ünün 'İnsanlar mesleğini seçerken ailesinin fikrini almalıdır' fikrine katıldığı görülmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, ankete katılanların sorulara tutarlı ve samimi cevap verdiği ayrıca meslek seçerken ailelerinin fikirlerini aldığı bununla birlikte nihai kararı kendilerinin verdiği algısını doğurmaktadır.

Tablo 4.30: Mesleki Eğilimlerini Anlamaya Çalışan İnsan, Arkadaşlarına Da Danışmalıdır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	95	9,2	9,2	9,2
Katılmıyorum	124	12,0	12,0	21,2
Ne katılıyor ne katılmıyorum	222	21,5	21,5	42,7
Katılıyorum	426	41,3	41,3	84,0
Kesinlikle katılıyorum	165	16,0	16,0	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 57,3'ünün 'Mesleki eğilimlerini anlamaya çalışan insan, arkadaşlarına da danışmalıdır' fikrine katıldığı, % 21,5'inin bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 21,2'sinin ise 'Mesleki eğilimlerini anlamaya çalışan insan, arkadaşlarına da danışmalıdır' fikrine katılmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların % 57'den fazlası, kişinin kariyer yolunu belirlerken arkadaşlarının görüşlerini de alması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcıların % 53'ünün mesleğe 'Kendi kararlarıyla' girmesi (Tablo 4.4) ve % 48,7'sinin 'Mesleki seçim ailenin düşüncelerinden bağımsız yapılmalıdır' fikrine katılmaması (Tablo 4.28), bununla birlikte % 54,4'ünün 'İnsanlar mesleğini seçerken ailesinin fikrini almalıdır' fikrine katılması (Tablo 4.29) ve % 57,3'ünün 'Mesleki eğilimlerini anlamaya çalışan insan, arkadaşlarına da danışmalıdır' fikrine katılması, ankete katılanların meslek seçerken ailelerinin ve arkadaşlarının fikirlerini aldığı bununla birlikte nihai kararı kendilerinin verdiği düşüncesini uyandırmaktadır.

Tablo 4.31: İnsan Değer Yargılarına Ters Düşmeyecek Bir Meslek Seçmelidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	61	5,9	5,9	5,9
Katılmıyorum	68	6,6	6,6	12,5
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	141	13,7	13,7	26,2
Katılıyorum	348	33,7	33,7	59,9
Kesinlikle katılıyorum	414	40,1	40,1	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 73,8’inin ‘İnsan değer yargılarına ters düşmeyecek bir meslek seçmelidir’ fikrine katıldığı, %13,7’sinin bu konu hakkında ‘Ne katılıyorum, ne katılmıyorum’ diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 12,5’inin ise ‘İnsan değer yargılarına ters düşmeyecek bir meslek seçmelidir’ fikrine katılmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların % 43,6’sının ‘Keşke farklı bir meslek seçseydim’ fikrine katılmadığı (Tablo 4.27), % 54,7’sinin ise ‘Mesleğim bana gurur veriyor’ fikrinde olduğu (Tablo 4.32); % 46,6’sının ‘Kendi kişilik yapımla seçtiğim mesleğim (kariyerim) arasında hiçbir uyum yok’ düşüncesine katılmadığı (Tablo 4.37) görülmektedir. Katılımcıların % 73,8’inin ‘İnsan değer yargılarına ters düşmeyecek bir meslek seçmelidir’ fikrine katılması katılımcıların yukarıdaki düşüncelerle uyumlu, samimi ve tutarlı bir şekilde soruları cevaplandığı algısını doğurmaktadır.

4.2.3. Mesleğe Bakış

Katılımcıların mesleğe bakışlarıyla ilgili sorular bu başlık altında değerlendirilmiştir.

Tablo 4.32: Mesleğim (Seçmiş Olduğum Kariyer) Bana Gurur Veriyor

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	105	10,2	10,2	10,2
Katılmıyorum	121	11,7	11,7	21,9
Ne katılıyor ne katılmıyorum	241	23,4	23,4	45,3
Katılıyorum	311	30,1	30,1	75,4
Kesinlikle katılıyorum	254	24,6	24,6	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 21,9'unun 'Mesleğim bana gurur veriyor' fikrine katılmadığı, % 23,4'ünün bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı, % 54,7'sinin ise 'Mesleğim bana gurur veriyor' fikrine katıldığı görülmektedir.

Tablo 4.33: Mesleğim (Seçtiğim Kariyer) Benim İçin Çok Önemlidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	74	7,2	7,2	7,2
Katılmıyorum	90	8,7	8,7	15,9
Ne katılıyor ne katılmıyorum	178	17,2	17,2	33,1
Katılıyorum	376	36,4	36,4	69,6
Kesinlikle katılıyorum	314	30,4	30,4	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 66,8'inin 'Mesleğim (seçtiğim kariyer) benim için çok önemlidir' fikrine katıldığı, % 17,2'sinin ise bu konu

hakkında ‘Ne katılıyorum, ne katılmıyorum’ diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların % 15,9’unun ‘Mesleğim (seçtiğim kariyer) benim için çok önemlidir’ fikrine katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların % 66,8’inin ‘Mesleğim (seçtiğim kariyer) benim için çok önemlidir’ fikrine katıldığı, % 43,6’sının ‘Keşke farklı bir meslek (Kariyer alanı) seçseydim’ fikrine katılmadığı (Tablo 4.27) ve % 54,7’sinin ise ‘Mesleğim (seçmiş olduğum kariyer) bana gurur veriyor’ fikrine katıldığı (Tablo 4.32) görülmektedir. Bu bağlamda, İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli personel için, seçmiş oldukları kariyeri (polisliği) sevdikleri ve çok önemli gördükleri söylenebilir.

Tablo 4.34: Mesleğim İçindeki Değişikliklere Kolaylıkla Uyum Sağlayabiliyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	141	13,7	13,7	13,7
Katılmıyorum	144	14,0	14,0	27,6
Ne katılıyor ne katılmıyorum	229	22,2	22,2	49,8
Katılıyorum	353	34,2	34,2	84,0
Kesinlikle katılıyorum	165	16,0	16,0	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 27,6’sının ‘Mesleğim içindeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum’ fikrine katılmadığı, % 22,2’sinin ise bu konu hakkında ‘Ne katılıyorum, ne katılmıyorum’ diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların % 50,2’sinin ‘Mesleğim içindeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum’ fikrine katıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.35: Kendi Kariyerimi Seçmek ve Bunun İçin Üstlerimle İşbirliği Yapmak Mesleğime Bağlılığımı Arttırıyor

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	138	13,4	13,4	13,4
Katılmıyorum	124	12,0	12,0	25,4
Ne katılıyor ne katılmıyorum	266	25,8	25,8	51,2
Katılıyorum	344	33,3	33,3	84,5
Kesinlikle katılıyorum	160	15,5	15,5	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 48,8'inin 'Kendi kariyerimi seçmek ve bunun için üstlerimle işbirliği yapmak mesleğime bağlılığımı artırıyor' fikrine katıldığı, % 25,8'inin bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı, % 25,4'ünün ise 'Kendi kariyerimi seçmek ve bunun için üstlerimle işbirliği yapmak mesleğime bağlılığımı artırıyor' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların % 44,6'sının 'Birlikte çalıştığım kişilerin kariyerlerini değerlendirmek ve onlarla bu konuda iş birliği yapmak öncelikle sorumluluk alanım içindedir' fikrine katılması (Tablo 4.20), % 48,8'inin de 'Kendi kariyerimi seçmek ve bunun için üstlerimle işbirliği yapmak mesleğime bağlılığımı artırıyor' düşüncesinde olması bir anlamda örtüşmektedir. Katılımcıların yaklaşık % 45'inin kariyer konusunda birlikte çalıştığı üstleriyle, astlarıyla veya aynı seviyedeki kişilerle iş birliği yapmaya hazır olduğu, bunun da mesleğe olan bağlılıklarını arttırdığı söylenebilir.

4.2.4. Mesleki Yetenek

Katılımcıların mesleki yetenek hakkındaki düşünceleriyle ilgili sorular bu başlık altında değerlendirilmiştir.

Tablo 4.36: Mesleki Yeteneklerimin Ne Olduğunu Biliyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	72	7,0	7,0	7,0
Katılmıyorum	104	10,1	10,1	17,1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	146	14,1	14,1	31,2
Katılıyorum	450	43,6	43,6	74,8
Kesinlikle katılıyorum	260	25,2	25,2	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 68,8'inin 'Mesleki yeteneklerimin ne olduğunu biliyorum' fikrine katıldığı, % 14,1'inin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Ancak % 17,1'inin 'Mesleki yeteneklerimin ne olduğunu biliyorum' fikrine katılmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların % 54,7'sinin 'Mesleğim (seçmiş olduğum kariyer) bana gurur veriyor' düşüncesinde olduğu (Tablo 4.32) ve % 52,4'ünün 'Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum' düşüncesinde olduğu (Tablo 4.14) görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların % 68,8'inin 'Mesleki yeteneklerimin ne olduğunu biliyorum' fikrine katıldığı ve % 53,3'ünün 'Kariyerimle (mesleğimle) ilgili ileriye dönük planımı başarılı bir şekilde yapabiliyorum' fikrine katmadığı (Tablo 4.13) görülmektedir. Diğer bir deyişle, İstanbul Emniyet Müdürlüğü personelinin yarıdan fazlası mesleğinin kendisine gurur verdiğini, hedeflerine ulaşmak için ne yapması gerektiğini ve yeteneklerinin ne olduğunu bildiğini ama kariyeriyle ilgili başarılı bir gelecek planlaması yapamadığını ifade etmektedir.

Bu bağlamda personele, ‘kariyer geliştirme’ konusunda destek verilmesi gerektiği söylenebilir. Kariyer Geliştirme Programları, teşkilat ile personelin ihtiyaçlarını uzlaştırmayı ve birbiriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan bir süreç olarak görülmelidir (Dündar, 2009: 265; Uzunbacak, 2004: 25).

Tablo 4.37: Kendi Kişilik Yapımla Seçtiğim Mesleğim (Kariyerim) Arasında Hiçbir Uyum Yok

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	191	18,5	18,5	18,5
Katılmıyorum	290	28,1	28,1	46,6
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	216	20,9	20,9	67,5
Katılıyorum	175	17,0	17,0	84,5
Kesinlikle katılıyorum	160	15,5	15,5	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 46,6’sının ‘Kendi kişilik yapımla seçtiğim mesleğim (kariyerim) arasında hiçbir uyum yok’ fikrine katılmadığı, % 20,9’unun ise bu konu hakkında ‘Ne katılıyorum, ne katılmıyorum’ diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların % 32,5’inin ‘Kendi kişilik yapımla seçtiğim mesleğim (kariyerim) arasında hiçbir uyum yok’ fikrine katıldığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların % 43,6’sının ‘Keşke farklı bir meslek seçseydim’ fikrine katılmadığı (Tablo 4.27), % 54,7’sinin ise ‘Mesleğim bana gurur veriyor’ fikrinde olduğu (Tablo 4.32) görülmektedir. Katılımcıların % 46,6’sının ‘Kendi kişilik yapımla seçtiğim mesleğim (kariyerim) arasında hiçbir uyum yok’ düşüncesine katılmaması, katılımcıların samimi ve tutarlı bir şekilde soruları cevaplandığı algısını doğurmaktadır. Ayrıca ‘Mesleğe girmenizde en çok kim etkili oldu’ sorusuna katılımcıların % 53’ünün ‘kendim’ cevabını vermesi (Tablo 4.4) bu tutarlılığı arttırmaktadır.

Tablo 4.38: Farklı İş Alanlarında Yeteneğimi Kullanıyor Olmakla Mesleğim (Kariyerim) Beni Motive Ediyor

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Geçerli	Kesinlikle katılmıyorum	136	13,2	13,2	13,2
	Katılmıyorum	157	15,2	15,2	28,4
	Ne katılıyor ne katılmıyorum	246	23,8	23,8	52,2
	Katılıyorum	333	32,3	32,3	84,5
	Kesinlikle katılıyorum	160	15,5	15,5	100,0
	Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 47,8'inin 'Farklı iş alanlarında yeteneğimi kullanıyor olmakla mesleğim (kariyerim), beni motive ediyor' fikrine katıldığı, % 23,8'inin bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı, % 28,4'ünün ise 'Farklı iş alanlarında yeteneğimi kullanıyor olmakla mesleğim (kariyerim), beni motive ediyor' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların % 60,9'unun 'Kariyerim, yaratıcılığımı, üretkenliğimi, iş başarımları motive etmektedir' fikrine katıldığı (Tablo 4.23) ve % 47,8'inin 'Farklı iş alanlarında yeteneğimi kullanıyor olmakla mesleğim (kariyerim), beni motive ediyor' fikrine katıldığı göz önüne alındığında; İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli katılımcıların büyük bir kısmının mesleğini; kendisi, üretkenliği ve iş başarısı için bir motivasyon unsuru olarak gördüğü söylenebilir.

Tablo 4.39: Seçilecek Mesleğin Özellikleri İle İnsanın Yeteneklerinin Bağdaşması Zorunlu Değildir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	373	36,1	36,1	36,1
Katılmıyorum	257	24,9	24,9	61,0
Ne katılıyor ne katılmıyorum	157	15,2	15,2	76,3
Katılıyorum	156	15,1	15,1	91,4
Kesinlikle katılıyorum	89	8,6	8,6	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 61'inin 'Seçilecek mesleğin özellikleri ile insanın yeteneklerinin bağdaşması zorunlu değildir' fikrine katılmadığı, % 15,2'sinin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Diğer yandan, katılımcıların % 23,7'sinin 'Seçilecek mesleğin özellikleri ile insanın yeteneklerinin bağdaşması zorunlu değildir' düşüncesine katıldığı anlaşılmaktadır.

Kariyer yönetiminin temel konularından bir tanesi; örgütün işe alma ihtiyacını, istediği vasıf ve yetenekteki insanları işe alarak görmesidir (Aytaç, 2005: 126; Şimşek ve Soysal, 2004: 56; Şimşek ve Soysal, 2007: 59; Tunç ve Uygur, 2001: 42; Uygur, 1998: 37). Polis teşkilatlarında ise işe alınacak personelin, mesleğin özel şartlarına uygun yetenek ve eğitime sahip olması gerekmektedir (Aydın, 1999: 103; Baycan, 2005: 55). Diğer bir ifadeyle, polis teşkilatına personel alımında belirli bir öğrenim şartı olup, 'diploma' önemli bir unsurdur. Herhangi bir diploma sahibi bu mesleğe giremez (Aydın, 1999: 103). Geleneksel kariyer yaklaşımının temel özelliklerinden olan bu durum, katılımcıların % 61'inin 'Seçilecek mesleğin özellikleri ile insanın yeteneklerinin bağdaşmasının gerektiği' düşüncesiyle örtüşmektedir.

4.2.5. Mevcut Duruma Bakış

Katılımcıların mevcut durum hakkındaki kanaatleriyle ilgili sorular bu başlık altında değerlendirilmiştir.

Tablo 4.40: Yaşadığım / Yaşayacağım Atamalar Kariyer Planımı Gerçekleştirmeme Engel Oldu/Olur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	307	29,7	29,7	29,7
Katılmıyorum	248	24,0	24,0	53,8
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	191	18,5	18,5	72,3
Katılıyorum	163	15,8	15,8	88,1
Kesinlikle katılıyorum	123	11,9	11,9	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 53,8'inin 'Yaşadığım/yaşayacağım atamalar kariyer planımı gerçekleştirmeme engel oldu/olur' fikrine katılmadığı, % 18,5'inin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların % 27,7'sinin 'Yaşadığım/yaşayacağım atamalar kariyer planımı gerçekleştirmeme engel oldu/olur' fikrine katıldığı görülmektedir.

Katılımcıların % 42,4'ünün ilk atama yerlerinde çalıştığı, % 57,6'sının iki ve daha fazla atama yaşadığı (Tablo 4.9) ayrıca % 53,8'inin 'Yaşadığım/yaşayacağım atamalar kariyer planımı gerçekleştirmeme engel oldu/olur' fikrine katılmadığı değerlendirildiğinde, görevli personel için atamaların kariyer planını gerçekleştirmesine engel olmadığı algısının mevcut olduğu söylenebilir. Katılımcıların meslekte yaşadıkları atamaya göre kariyer planlamalarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği daha sonra araştırılacaktır.

Tablo 4.41: Emniyet Teşkilatında Kariyer Beklentilerim Yeterince Karşılanamamaktadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	78	7,6	7,6	7,6
Katılmıyorum	123	11,9	11,9	19,5
Ne katılıyor ne katılmıyorum	199	19,3	19,3	38,8
Katılıyorum	250	24,2	24,2	63,0
Kesinlikle katılıyorum	382	37,0	37,0	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 61,2'sinin 'Emniyet Teşkilatında kariyer beklentilerim yeterince karşılanamamaktadır' fikrine katıldığı, % 19,3'ünün ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte % 19,5'inin 'Emniyet Teşkilatında kariyer beklentilerim yeterince karşılanamamaktadır' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların 'Kariyerimle (mesleğimle) ilgili ileriye dönük planımı başarılı bir şekilde yapabiliyorum' fikrine katılmayan (Tablo 4.13) % 53,3'lük kısmı, 'Emniyet Teşkilatında kariyer beklentilerim yeterince karşılanamamaktadır' fikrine katılan % 61,2'lik kısmıyla örtüşmektedir. Birinci kısım kariyer planlaması yönüyle personelin kendisine bakarken ikinci kısım kariyer yönetimi yönüyle teşkilata bakmaktadır. Polis Teşkilatındaki uygulamaların katılımcıların kariyer beklentilerini karşılamadığı ve başarılı bir kariyer planı yapamadıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 4.42: Kariyer Planlaması Bakımından Emniyet Teşkilatındaki Mevcut Uygulamalar Beklentilerimi Karşılamaktadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	365	35,4	35,4	35,4
Katılmıyorum	225	21,8	21,8	57,2
Ne katılıyor ne katılmıyorum	212	20,5	20,5	77,7
Katılıyorum	124	12,0	12,0	89,7
Kesinlikle katılıyorum	106	10,3	10,3	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 57,2'sinin 'Kariyer planlaması bakımından Emniyet Teşkilatındaki mevcut uygulamalar beklentilerimi karşılamaktadır' fikrine katılmadığı, % 20,5'inin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 22,3'ünün 'Kariyer planlaması bakımından Emniyet Teşkilatındaki mevcut uygulamalar beklentilerimi karşılamaktadır' fikrine katıldığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların 'Kariyerimle (mesleğimle) ilgili ileriye dönük planımı başarılı bir şekilde yapabiliyorum' fikrine katılmayan (Tablo 4.13) % 53,3'lük kısmı, 'Emniyet Teşkilatında kariyer beklentilerim yeterince karşılanamamaktadır' fikrine katılan (Tablo 4.41) % 61,2'lik kısmıyla örtüşmektedir. Ayrıca katılımcıların % 57,2'sinin 'Kariyer planlaması bakımından Emniyet Teşkilatındaki mevcut uygulamalar beklentilerimi karşılamaktadır' fikrine katılmadığı göz önüne alındığında, polis teşkilatındaki uygulamaların katılımcıların kariyer beklentilerini karşılamadığı buna paralel olarak katılımcıların başarılı bir kariyer planlaması yapamadığı sonucuna varılabilir. Bu nedenle, personeli kariyer geliştirme ve kariyer planlaması hakkında bilgilendirmenin yanı sıra, kariyer yollarında ilerlemelerinin önünü açacak düzenlemelerin yapılması yerinde olacaktır.

Tablo 4.43: Uzmanlaşma Kariyer Planlarımı Gerçekleştirmeme Yardımcı Olur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	92	8,9	8,9	8,9
Katılmıyorum	103	10,0	10,0	18,9
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	167	16,2	16,2	35,1
Katılıyorum	404	39,1	39,1	74,2
Kesinlikle katılıyorum	266	25,8	25,8	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 64,9'unun 'Uzmanlaşma kariyer planlarımı gerçekleştirmeme yardımcı olur' fikrine katıldığı, % 16,2'sinin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 18,9'unun 'Uzmanlaşma kariyer planlarımı gerçekleştirmeme yardımcı olur' fikrine katılmadığı anlaşılmaktadır. Burada katılımcıların neredeyse % 65'inin uzmanlaşmanın, kariyer yolunda ilerlemede yardımcı bir unsur olduğuna inandığı algısı ortaya çıkmaktadır.

Personelin kendisini geliştirme çabalarının başarıya ulaşabilmesinin ilk şartı bu çabaların süreklilik arz etmesidir. Teknolojideki hızlı gelişme sürecinde eğitimin devamlı ve çok yönlü olması kaçınılmaz haline gelmiştir. Ancak böyle devamlılık arz eden bir eğitim, personeli karşılaştacakları beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı hale getirebilir. (Sabuncuoğlu, 2000: 115-116). Verilen eğitimin sürekliliği, personelin uzmanlaşmasını sağladığı gibi kariyer fırsatlarından yararlanma şansını da arttırır. Böylece, hem örgütlerin rekabet gücü, hem de çalışanların örgüte bağlılığı artar.

Tablo 4.44: İşimin ve Kurumumun Beni Başkalarına Tanıtmasını İsterim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	80	7,8	7,8	7,8
Katılmıyorum	131	12,7	12,7	20,4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	239	23,2	23,2	43,6
Katılıyorum	346	33,5	33,5	77,1
Kesinlikle katılıyorum	236	22,9	22,9	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 56,4'ünün 'İşimin ve kurumumun beni başkalarına tanıtmasını isterim' fikrine katıldığı, % 23,2'sinin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 20,4'ünün 'İşimin ve kurumumun beni başkalarına tanıtmasını isterim' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların % 49,5'inin 'Eğer birine kendimi tarif edecek olsam, öncelikle kariyerimden anlatmaya başlarım' fikrine katılmadığı (Tablo 4.16) görülmektedir. Burada katılımcıların, mesleğin toplumdaki saygınlığı istenen düzeyde olmadığı için birilerine kendinden bahsedecek olsa ilk önce kariyerinden bahsetmek istemediği, % 56,4'ünün ise kendisinin kurumu tarafından başkalarına tanıtılması gerektiği düşüncesinde olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle tanınma ihtiyacını meslek için bir gereklilik olarak algılayan EHS personel, toplumdaki saygınlığı istenen düzeyde olmadığından, kendisinin dışarıya daha iyi tanıtmasını, mensubu olmaktan gurur duyduğu kurumunun yapmasını arzu ediyor denebilir.

Tablo 4.45: Kendimi başkalarına kanıtlamak için kişisel çabalardan hoşlanırım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	152	14,7	14,7	14,7
Katılmıyorum	203	19,7	19,7	34,4
Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	243	23,5	23,5	57,9
Katılıyorum	297	28,8	28,8	86,7
Kesinlikle katılıyorum	137	13,3	13,3	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 42,1'inin 'Kendimi başkalarına kanıtlamak için kişisel çabalardan hoşlanırım' fikrine katıldığı, % 23,5'inin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 34,4'ünün 'Kendimi başkalarına kanıtlamak için kişisel çabalardan hoşlanırım' fikrine katılmadığı görülmektedir.

Tablo 4.46: Bir Kurumun İş Garantisi Benim İçin Önemlidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	52	5,0	5,0	5,0
Katılmıyorum	71	6,9	6,9	11,9
Ne katılıyor ne katılmıyorum	130	12,6	12,6	24,5
Katılıyorum	347	33,6	33,6	58,1
Kesinlikle katılıyorum	432	41,9	41,9	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tablo incelendiğinde katılımcıların % 75,5'inin 'Bir kurumun iş garantisi (sosyal ve ekonomik faydalar, iyi bir emeklilik vb. vasıtalarla güvenlik sağlayacak olması) benim için önemlidir' fikrine katıldığı, % 12,6'sının bu konu hakkında 'Ne

katılıyorum, ne katılmıyorum’ diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 11,9’unun ise ‘Bir kurumun iş garantisi (sosyal ve ekonomik faydalar, iyi bir emeklilik vb. vasıtalarla güvenlik sağlayacak olması) benim için önemlidir’ fikrine katılmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların % 75,5’inin ‘Bir kurumun iş garantisi benim için önemlidir’ fikrine katılması; ülkemizde, sosyal güvenliğin, iş güvenliği ihtiyacının, kendini gerçekleştirme ve başarı sağlama arzusundan önce geldiği (Aytaç, 1997: 305-307, Aytaç, 2005: 302-303; Yalçın, 2001: 61) görüşünü desteklemektedir. Bu durum da hayatın işveren ve çalışan açısından daha basit ve tahmin edilebilir olduğu, işverenin sağladığı iş güvenliği oranında çalışanın örgüte olan sadakatinin arttığı (Çelik, 2004: 7) görüşünü doğrulamaktadır.

Tablo 4.47: Kariyer Planlarımı Gerçekleştirmem Açısından Yaşadığım/ Yaşayacağım Atamalar Yardımcı Oldu/Olur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	202	19,6	19,6	19,6
Katılmıyorum	142	13,8	13,8	33,3
Ne katılıyor ne katılmıyorum	257	24,9	24,9	58,2
Katılıyorum	279	27,0	27,0	85,3
Kesinlikle katılıyorum	152	14,7	14,7	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 41,7’sinin ‘Kariyer planlarımı gerçekleştirmem açısından yaşadığım/yaşayacağım atamalar yardımcı oldu/olur’ fikrine katıldığı, % 33,3’ünün bu fikre katılmadığı, % 24,9’unun ise bu konu hakkında ‘Ne katılıyorum, ne katılmıyorum’ diyerek çekimser kaldığı görülmektedir.

Katılımcıların % 53,8’inin ‘Yaşadığım/yaşayacağım atamalar kariyer planımı gerçekleştirmemde engel oldu/olur’ fikrine katılmadığı (Tablo 4.40), % 41,7’sinin ‘Kariyer planlarımı gerçekleştirmem açısından yaşadığım/yaşayacağım atamalar

yardımcı oldu/olur’ fikrine de katıldığı görülmektedir. Katılımcıların, teşkilat içindeki atamaların kariyer planlamasına olumlu etkisi olduğunu düşündükleri söylenebilir. Katılımcıların meslekte yaşadıkları atamaya göre kariyer planlamalarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği daha sonra araştırılacaktır.

Tablo 4.48: Planlama Arttıkça, Meslek Seçiminde Rastlantı ve Şansın Etkisi Azalır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	97	9,4	9,4	9,4
Katılmıyorum	108	10,5	10,5	19,9
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	216	20,9	20,9	40,8
Katılıyorum	391	37,9	37,9	78,7
Kesinlikle katılıyorum	220	21,3	21,3	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 59,2’sinin ‘Planlama arttıkça, meslek seçiminde rastlantı ve şansın etkisi azalır’ fikrine katıldığı, % 20,9’unun ise bu konu hakkında ‘Ne katılıyorum, ne katılmıyorum’ diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların % 19,9’unun ‘Planlama arttıkça, meslek seçiminde rastlantı ve şansın etkisi azalır’ fikrine katılmadığı görülmektedir.

Katılımcıların % 57,8’inin ‘Kariyerimi planlamak, geliştirmek moralimi ve verimliliğimi arttırır’ fikrine katıldığı (Tablo 4.17), % 59,2’sinin ise ‘Planlama arttıkça, meslek seçiminde rastlantı ve şansın etkisi azalır’ fikrine katıldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların % 60’a yakınının kariyer planlamasının, hem meslek seçiminde yararlı olduğunu, hem de meslek seçiminden sonra işlerin yürütülmesinde moral ve verimliliği olumlu yönde etkilediğini düşündüklerini söylemek mümkündür.

Tablo 4.49: Kariyer planlarımı gerçekleştirmem için uzmanlaşmaya gerek yoktur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ağırlıklı Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	282	27,3	27,3	27,3
Katılmıyorum	255	24,7	24,7	52,0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	212	20,5	20,5	72,6
Katılıyorum	179	17,3	17,3	89,9
Kesinlikle katılıyorum	104	10,1	10,1	100,0
Toplam	1032	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığında katılımcıların % 52'sinin 'Kariyer planlarımı gerçekleştirmem için uzmanlaşmaya gerek yoktur' fikrine katılmadığı, % 20,5'inin ise bu konu hakkında 'Ne katılıyorum, ne katılmıyorum' diyerek çekimser kaldığı görülmektedir. Katılımcıların % 27,4'ünün 'Kariyer planlarımı gerçekleştirmem için uzmanlaşmaya gerek yoktur' fikrine katıldığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların % 52'sinin 'Kariyer planlarımı gerçekleştirmem için uzmanlaşmaya gerek yoktur' fikrine katılmadığı, % 64,9'unun 'Uzmanlaşma kariyer planlarımı gerçekleştirmeme yardımcı olur' fikrine katıldığı (Tablo 4.43) göz önüne alındığında; ankete katılan İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli personelin kariyer planlaması açısından uzmanlaşmanın önemli olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

4.3. T-TESTİ VE ANOVA TESTİ

Aşağıdaki bölümde kariyer planlaması sorularının aritmetik ortalamasının demografik değişkenlere göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği T-Test ve ANOVA (Varyans Analizi) Testleriyle analiz edilmiştir.

4.3.1. Cinsiyet ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.50: Cinsiyet ve Kariyer Planlaması İlişkisi Grup İstatistikleri

		Cinsiyet	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Kariyer Ortalama		Bayan	100	3,2827	,43299	,04330
		Bay	929	3,2784	,49111	,01611

Bağımsız Gruplar Testi										
		Levene Homojenlik Testi			Ortalama Eşitliği t-testi					
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Kariyer Ortalama	Homojen	1,246	,265	,083	1027	,934	,00426	,05113	-,09607	,10459
	Homojen Değil		,092	128,05		,927	,00426	,04620	-,08716	,09567

Ankete katılanların cinsiyete göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda bağımsız değişken T testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara bakıldığında Sig. (2-tailed) (p) değerinin 0,934 çıktığı, bu değer 0,05'ten büyük olduğu, bu nedenle kariyer planlamasında cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

4.3.2. Yaş ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.51: Yaş ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	1,851	5	,370	1,555	,17
Gruplariçi	243,768	1024	,238		
Toplam	245,619	1029			

Ankete katılanların yaşlarına göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmıştır. Sigma değerinin 0.17 çıktığı, bu değer 0,05'ten büyük olduğu, bu nedenle kariyer planlamasında yaşa göre anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

4.3.3. Eğitim ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.52: Eğitim Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	2,643	5	,529	2,233	,049
Gruplariçi	241,919	1022	,237		
Toplam	244,562	1027			

Ankete katılanların eğitim düzeylerine göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmıştır. Sigma değerinin 0.049 çıktığı, bu değer 0,05'ten az da olsa küçük olduğu, bu nedenle eğitim düzeyi arttıkça kariyer planlamasının da arttığı söylenebilir. Bu durum, TPT'de görev yapan

EHS personelin eğitim seviyesindeki artışın kariyer planlamasına olumlu etkisinin olduğunu doğrulamaktadır.

4.3.4. Mesleğe Giriş Etki ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.53: Mesleğe Giriş Etki ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	4,272	5	,854	3,616	,003
Gruplariçi	240,968	1020	,236		
Toplam	245,240	1025			

Ankete katılanların mesleğe girişlerinde etkili olanlara göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.003 çıktığı, bu değer 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle mesleğe girişlerinde etkili olanlar ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür.

Buna göre, kendi isteğiyle mesleğe girenlerin sadece ailesinin yönlendirmesiyle mesleğe girenlerden daha iyi bir kariyer planlaması yaptığı; akrabalarının, arkadaşlarının, medya ve diğer unsurların etkisiyle mesleğe girenlere göre daha az kariyer planlaması yaptıkları anlaşılmıştır. Diğer yandan ailesinin etkisiyle mesleğe girenlerin; kendi isteğiyle, akrabalarının, arkadaşlarının, medya ve diğer unsurların etkisiyle mesleğe girenlere oranla daha az kariyer planlaması yapabildikleri görülmektedir.

4.3.5. Mesleki Temel Eğitim ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.54: Mesleki Temel Eğitim Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	1,241	5	,248	1,040	,393
Gruplariçi	244,284	1023	,239		
Toplam	245,525	1028			

Ankete katılanların almış oldukları temel eğitime göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.393 çıktığı, bu değer 0,05'ten büyük olduğu, bu nedenle katılımcıların almış oldukları temel eğitime göre anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

4.3.6. Rütbe ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.55: Rütbe Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	2,227	8	,278	1,170	,314
Gruplariçi	243,434	1023	,238		
Toplam	245,661	1031			

Ankete katılanların rütbelerine göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmıştır. Sigma değerinin 0.314 çıktığı, bu değer 0,05'ten büyük olduğu, bu nedenle rütbe ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

4.3.7. Çalışılan Birim ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.56: Çalışılan Birim ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	4,718	7	,674	2,853	,006
Gruplariçi	240,797	1019	,236		
Toplam	245,515	1026			

Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.006 çıktığı, bu değer 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle katılımcıların çalıştıkları birimler ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Buna göre, Personel Şube Müdürlüğünde çalışan EHS personelin diğer birimlerde çalışan personele göre kariyerini daha az planladıkları görülmüştür. Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü personelinin ise Personel Şube Müdürlüğünde çalışan EHS personeli haricindeki tüm personelden daha az kariyer planlaması yaptığı görülmüştür. Dikkat çekici bir diğer sonuç da İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli EHS personelin diğer birimlerde çalışan personelden daha çok kariyerini planladığıdır.

Bu durum; Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü personelinin daha mesleğe yeni girdiği ve keşif döneminde olduğu bu yüzden teşkilatı yeni yeni tanıdığından kariyer planlaması yapamadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan; Personel Şube Personelinin durumlarını iyi gördüğünden kariyer planlaması yapmadığı, İlçe Emniyet Müdürlüklerinde görevli personelin ise kendini, teşkilatı ve kariyer yollarını tanıdığı, bu nedenle daha iyi kariyer yollarını tespit edip kariyer planlarını daha iyi yaptıkları şeklinde yorumlanabilir.

4.3.8. Meslekte Geçirilen Süre ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.57: Meslekte Geçirilen Süre Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	3,175	4	,794	3,359	,010
Gruplarıçi	242,031	1024	,236		
Toplam	245,206	1028			

Ankete katılanların meslekte geçirdikleri süreye göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.010 çıktığı, bu değerin 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle meslekte geçirdikleri süre ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür.

Buna göre; mesleğin ilk beş yılındaki EHS personelinin 6-20 yıl arası çalışan personele göre daha az kariyer planlaması yaptığı bununla birlikte 21 yıl ve üzeri çalışan personele göre daha çok kariyer planlaması yaptığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan 21 yıl ve daha çok çalışan EHS personelin 21 yıldan daha az çalışan tüm personele göre daha az kariyer planlaması yaptığı görülmektedir.

4.3.9. Yaşanan Atama Sayısı ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.58: Yaşanan Atama Sayısı Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	3,598	4	,899	3,821	,004
Gruplariçi	238,685	1014	,235		
Toplam	242,283	1018			

Ankete katılanların meslekte yaşadıkları atamaya göre kariyer planlarının anlamlı bir fark arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.004 çıktığı, bu değerin 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle meslekte yaşadıkları atamaya ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür.

Buna göre; mesleğe yeni başlayan bir EHS personelin ilk görev yerinde, diğer personele göre daha az kariyer planlaması yaptığı anlaşılmıştır. Katılımcılardan ikinci atama yerinde çalışan personelin diğer tüm personele göre daha iyi kariyer planlaması yaptığı görülmektedir. Atama sayısı attıkça kariyer planlamanın azaldığı, en sonunda beş ve üzeri atama yaşayan personelin sadece ilk atama yerinde çalışan personelden daha iyi kariyerini planladığı diğerlerine göre ise planlamanın azaldığı görülmüştür.

4.3.10. Maaştan Başka Gelir ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.59: Maaştan Başka Gelir Ve Kariyer Planlaması İlişkisi Grup İstatistikleri

	Maaşınızdan başka geliriniz var mı?	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Kariyer	Evet	76	3,2706	,53102	,06091
Ortalama	Hayır	956	3,2776	,48486	,01568

Bağımsız Gruplar Testi

		Levene Homojenlik Testi		Ortalama Eşitliği t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Kariyer	Homojen	3,247	,072	-,121	1030	,904	-,00702	,05820	-,12123	,10719
	Homojen Değil			-,112	85,24	,911	-,00702	,06290	-,13208	,11803

Katılımcıların maaşlarından başka gelirlerinin olup olmamasına göre kariyer planlarının anlamlı bir fark arz edip etmediği konusunda bağımsız değişken T testi yapılmış, çıkan sonuçlara bakıldığında Sig. (2-tailed) (p) değerinin 0,904 çıktığı, bu değer 0,05'ten büyük olduğu, bu nedenle kariyer planlamasında, başka gelirlerinin olup olmamasına göre anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

4.3.11. Medeni Durum ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.60: Medeni Durum Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	4,337	3	1,446	6,158	,000
Gruplariçi	241,324	1028	,235		
Toplam	245,661	1031			

Ankete katılanların medeni durumlarına göre kariyer planlarının anlamlı bir fark arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.000 çıktığı, bu değer 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle medeni durum ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür. Buna göre; evlilerin bekârlara göre daha çok kariyerlerini planladıkları, dul olanların ise diğer tüm katılımcılardan daha az planlama yaptıkları anlaşılmaktadır. Ayrı yaşayanların diğerlerine göre daha fazla kariyer planlaması yaptıkları görülmüştür. Bu durum, ayrı yaşayanların mesleklerini ailelerinden daha ön planda tuttukları şeklinde yorumlanabilir.

4.3.12. Çocuk Sayısı ve Kariyer Planlaması İlişkisi

Tablo 4.61: Çocuk Sayısı Ve Kariyer Planlaması İlişkisi ANOVA

Kariyer Ortalama					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.(p)
Gruplararası	2,181	4	,545	2,261	,061
Gruplariçi	241,701	1002	,241		
Toplam	243,882	1006			

Ankete katılanların çocuk sayılarına göre kariyer planlarının anlamlı bir fark arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.061 çıktığı, bu değer 0,05'ten büyük olduğu, bu nedenle çocuk sayıları ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

4.4. BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Küreselleşen dünyada bilim ve teknolojinin oldukça hızlı ilerlemesi, sosyal ve ekonomik gelişmeler sonucu insan kaynakları yönetimi stratejik önem kazanmış, örgütleri personelin istihdamı ve yönetimi alanında yeni arayışlara zorlamıştır. Örgütün değişime ayak uydurması veya ayak diremesi; çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını göz önüne almasıyla orantılı olarak onları mutlu veya mutsuz etmektedir. Çağa ayak uyduran ve gelişime açık özel şirketler ve kamu kurumları hedeflerine daha kolay ulaşabildikleri gibi bünyesinde çalışan bireyleri de mutlu ve gelecekleri hakkında daha ümitli hale getirmektedir. Değişime kapalı ve gelişime ayak uyduramayanlar ise çağın gerisinde kalmanın neticesi olarak güçlükler yaşamakta; hedeflerine ulaşamadıkları gibi çalışanlarının kariyer beklentilerine de yeterince cevap verememektedirler.

Özel ve kamu sektöründeki bu değişim, insan kaynakları yönetiminin önemini artırırken, kariyer kavramını da insan kaynakları yönetiminin önemli alt başlıklarından biri haline getirmiştir. Bu faaliyetlerin gerektiği gibi uygulanmaması sonucunda birey ve örgüt bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Memnuniyeti ve örgüte bağlılığı azalan personel yeni iş arayışlarına girmekte ve bu durum personel üzerinde baskı oluşturmaktadır. Çalışanlar üzerinde oluşan bu stres örgütü de etkilemekte ve bireysel stres, yetişmiş personel kaybına ve örgütsel başarısızlığa dönüşebilmektedir. Bu nedenle örgütsel başarıyı arttırmak için kariyer planlama faaliyetlerine yeterli önemin verilmesi gerekmektedir. İyi bir kariyer planlaması ve yönetimi personelin işinden aldığı doyumunu ve örgütsel başarıyı da arttıracaktır.

TPT'de eğitim, teşkilata alınacak kişilerin göreve başlamadan önce mesleki birikim, yetenek ve nitelikleri edinmesi, bunların TPT ile bütünleşmesi, bu

niteliklerin görev esnasında daha iyi hale getirmek için devamlı eğitimle iyileştirilmesi, hizmet gereği üst kademe yöneticiler ile uzman görevlilerin eğitilmesi amacıyla yürütülmektedir. Eğitim faaliyetleri meslek öncesi uygulanan hizmet öncesi eğitim ve mesleğe girdikten sonra uygulanan hizmetiçi eğitimle yürütülmektedir

TPT’de en iyi şekilde hizmet verilebilmesi için personelin daha çok eğitime ihtiyacı olduğunun düşünüldüğü; böylece eğitim ve motivasyon arttırılmaya çalışılarak hem teşkilatın hedeflerinin, hem de bireylerin ihtiyaçlarının göz önüne alındığı ve bu ihtiyaçların sistem ile uyumlaştırılmaya çalışıldığı söylenebilir. Ancak eğitim politikalarıyla ilgili en önemli problem, bu çabaların genelde yeterince ihtiyaç analizi yapılmadan ve altyapı yetersizliği düşünülmeden ani kararlar şeklinde ortaya konmalarıdır.

Türk polis temel eğitimi dünyadaki çoğu ülkeden farklıdır. Birçok ülkede kısa dönemlerde polis memuru yetiştirilmekte ve daha sonra bunlar meslek içinde terfi ettirilerek amir sınıfı oluşturulmaktadır. Dünyadaki genel memurluktan yükseliş eğiliminden farklı olarak, Türk Polis terfi sistemi, idarecilerin en alt rütbe sayılan polis memurluğunu yaşamadan kariyerlerinde yükselmelerine imkân sağlayan bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte, 1995 yılından itibaren rütbeli personel ihtiyacı artınca bunu karşılamak düşüncesiyle polis memurlarından belirlenen zamanlarda sınavla sınırlı sayıda alımlar yapılmaya başlanmıştır.

Türkiye’de EHS Personelin atamaları oldukça ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında yapılan atamalar birçok Avrupa ülkesindeki uygulamalardan farklıdır. Örneğin İngiltere’de polisler için sabit görevler esasken TPT’de ise iki hizmet bölgesine ayrılmış olan ülke içerisinde her yıl o bölgedeki hizmet süresini dolduran personelin tabi olduğu yer değişiklikleri söz konusudur. Her yıl gerçekleşen atamalarla, hem personele ödenen harcırah dolayısıyla ülke ekonomisine büyük oranda yük binmekte hem de atamaya tabi olan personel ve ailesi için ciddi ve sıkıntılı bir değişim süreci yaşanmaktadır.

TPT’de uzmanlaşmaya önem verilmiş ve bu bir mesleki kariyer şekline dönüştürülmüştür. Bu nedenle, polisliğin gerekli görülen her alanında branşlaşmaya

gidilmiştir. Bununla birlikte, 2014 yönetmelik değişikliği, TPT’de branşlı personelin kolaylıkla uzmanlık alanı dışında istihdamına yol açabileceğinden, uzmanlık gerektiren konularda zafiyete neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bu durum, personelin iş tatmini ve motivasyonunu düşürebileceği gibi TPT’nin vatandaşa en iyi hizmeti sunmak hedefine ulaşamamasına neden olabilir.

Diğer yandan, TPT’de kırtasiye işlerinden oluşan masabaşı tabir edilen görevlerde istihdam edilen sivil personel sayısının arttırılması EHS uzman personelin alana çıkmasına neden olacaktır. Bu durum kariyer yönetimi ve planlaması bakımından çok önemli olan uzman personelin uzmanlık alanında istihdamının artmasına yardımcı olabilir.

Neticede, TPT’nin köklü bir geçmişi ve halen uyguladığı yerleşmiş bir kariyer sistemi mevcuttur. TPT merkeziyetçi, kararların yukardan aşağıya doğru alındığı, kurumsal yapının bireylerden daha önemli kabul edildiği bir yapıya sahip olduğundan; bu özellikler kariyer yönetimi sistemi uygulamalarına da yansımaktadır. İşe alımlarda, terfilerde, yer değişikliklerinde ve benzeri uygulamalarda çalışanların beklentilerinden daha çok teşkilatın hedef ve çıkarları ön plana alınmaktadır.

Bütün örgütlerde olduğu gibi TPT’de de çalışanların beklentileri ile örgütün hedeflerinin örtüşmesi gerekmektedir. TPT’de görev alan EHS personelin kariyerini etkileyen uygulamalar iş doyumunu arttırabileceği gibi motivasyonunu tamamen kaybetmesine de neden olabilir. Bu çalışmada, TPT’de görevli EHS personelin kariyeriyle ilgili ileriye dönük planını başarılı bir şekilde yapıp yapmadığı, mevcut kariyer yönetimi uygulamaları ile beklentilerinin ne ölçüde karşılanabildiği, seçtiği kariyerin iş doyumunu ne oranda sağlandığı literatür taraması ve İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli 1032 EHS personele uygulanan anketle belirlenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların ‘Kariyerimle ilgili ileriye dönük planımı başarılı bir şekilde yapabiliyorum’ fikrine katılmayan % 53’ten fazla kısmı, ‘Emniyet Teşkilatında kariyer beklentilerim yeterince karşılanamamaktadır’ fikrine katılan % 61’ten fazla kısmıyla örtüşmektedir. Ayrıca katılımcıların % 57’ten fazlasının ‘Kariyer planlaması bakımından Emniyet Teşkilatındaki mevcut uygulamalar beklentilerimi

karşılacaktır' fikrine katılmadığı göz önüne alındığında, TPT'deki uygulamaların katılımcıların kariyer beklentilerini karşılamadığı buna paralel olarak katılımcıların başarılı bir kariyer planlaması yapamadığı sonucuna varılabilir. Diğer yandan, tez hipotezinde belirtilenin aksine katılımcıların çoğunluğunun 'Seçtiğim kariyer psikolojik olarak iş doyumumu artırıyor' fikrine katıldığını, yani mesleğinin psikolojik olarak iş tatminini arttırdığını söylemek mümkündür.

Katılımcıların yaklaşık % 55'inin 'Mesleğim bana gurur veriyor' düşüncesinde olduğu, neredeyse % 67'sinin 'Kendimi iyi tanıyor ve kariyerimi geliştirmek için ihtiyaçlarımı biliyorum' ve % 52'sinin 'Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum' düşüncesine katıldığı görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların yaklaşık % 69'unun 'Mesleki yeteneklerimin ne olduğunu biliyorum' fikrine katıldığı ve % 53'ten fazlasının 'Kariyerimle ilgili ileriye dönük planımı başarılı bir şekilde yapabiliyorum' fikrine katmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, TPT'de görevli EHS personelin yarısından fazlası kendisini iyi tanıdığını, mesleğinin kendisine gurur verdiğini, yeteneklerinin ne olduğunu bildiğini ve hedeflerine ulaşmak için ne yapması gerektiğini bildiğini, bununla birlikte kariyeriyle ilgili başarılı bir gelecek planlaması yapamadığını ifade etmektedir.

Katılımcıların % 42'den fazlasının ilk atama yerlerinde çalıştığı, yaklaşık % 58'inin iki ve daha fazla atama yaşadığı, neredeyse % 54'ünün 'Yaşadığım/yaşayacağım atamalar kariyer planımı gerçekleştirmeme engel oldu/olur' fikrine katılmadığı ayrıca yaklaşık % 42'sinin 'Kariyer planlarımı gerçekleştirmem açısından yaşadığım/yaşayacağım atamalar yardımcı oldu/olur' fikrine de katıldığı görülmektedir. Bu durum değerlendirildiğinde; görevli personel için atamaların kariyer planını gerçekleştirmesine engel olmadığı algısının mevcut olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte ankete katılanların meslekte yaşadıkları atamaya göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.004 çıktığı, bu değer 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle meslekte yaşadıkları atama ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür. Buna göre; mesleğe yeni başlayan bir EHS personelin ilk

görev yerinde, diğer personele göre daha az kariyer planlaması yaptığı anlaşılmıştır. Katılımcılardan ikinci atama yerinde çalışan personelin diğer tüm personele göre daha iyi kariyer planlaması yaptığı görülmektedir. Atama sayısı attıkça kariyer planlamanın azaldığı, en sonunda beş ve üzeri atama yaşayan personelin sadece ilk atama yerinde çalışan personelden daha iyi kariyerini planladığı diğerlerine göre ise planlamanın azaldığı görülmüştür.

Diğer yandan, katılımcıların % 52'sinin 'Kariyer planlarımı gerçekleştirmem için uzmanlaşmaya gerek yoktur' fikrine katılmadığı, neredeyse % 65'inin 'Uzlaşma kariyer planlarımı gerçekleştirmeme yardımcı olur' fikrine katıldığı göz önüne alındığında; ankete katılan personelin kariyer planlaması açısından uzmanlaşmanın önemli olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre kariyer planlarının anlamlı bir farklılık arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.006 çıktığı, bu değer 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle katılımcıların çalıştıkları birimler ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre, Personel Şube Müdürlüğünde çalışan EHS personelin diğer birimlerde çalışan personele göre kariyerini daha az planladıkları görülmüştür. Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü personelinin ise Personel Şube Müdürlüğünde çalışan EHS personeli haricindeki tüm personelden daha az kariyer planlaması yaptığı görülmüştür. Dikkat çekici bir diğer sonuç da İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli EHS personelin diğer birimlerde çalışan personelden daha çok kariyerini planladığıdır.

Bu durum; Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü personelinin daha mesleğe yeni girdiği ve keşif döneminde olduğu bu yüzden teşkilatı yeni yeni tanıdığından kariyer planlaması yapamadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan; Personel Şube Personelinin durumlarını iyi gördüğünden kariyer planlaması yapmadığı, İlçe Emniyet Müdürlüklerinde görevli personelin ise kendini, teşkilatı ve kariyer yollarını tanıdığı, bu nedenle daha iyi kariyer yollarını tespit edip kariyer planlarını daha iyi yaptıkları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların % 48'inin 'Emeklilik hakkını kazandığım takdirde kariyer hedefime ulaşmam benim için önemli değildir' fikrine katıldığı görülmektedir.

Katılımcıların % 33'ten fazlasının ise 'Emeklilik hakkını kazandığım takdirde kariyer hedefime ulaşmam benim için önemli değildir' fikrine katılmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum katılımcıların % 33'ten fazlasının emeklilik hakkını kazandıktan sonra da kariyer hedeflerine ulaşmak için çalışmaya istekli olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, genellikle ruhsal yaş, fiziksel yaşı yansıtmadığından çalışanlar 'kariyer sonu' olarak da nitelenen bu son aşamada teşkilatın istediğinin çok daha ötesinde katkıda bulunma arzusunda olabilmektedirler (Çelik, 2004: 17). Katılımcıların yarıya yakını ise emeklilik hakkını elde ettikten sonra kariyer hedefine ulaşmanın çok önemli olmadığını düşünmektedir.

Ankete katılanların meslekte geçirdikleri süreye göre kariyer planlarının anlamlı bir fark arz edip etmediği konusunda ANOVA testi yapılmış, sigma değerinin 0.010 çıktığı, bu değerin 0,05'ten küçük olduğu, bu nedenle meslekte geçirdikleri süre ile kariyer planlaması arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür. Buna göre; mesleğin ilk beş yılındaki EHS personelinin 6-20 yıl arası çalışan personele göre daha az kariyer planlaması yaptığı bununla birlikte 21 yıl ve üzeri çalışan personele göre daha çok kariyer planlaması yaptığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan 21 yıl ve daha çok çalışan EHS personelin 21 yıldan daha az çalışan tüm personele göre daha az kariyer planlaması yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların % 71'inin 'İnsanın sürekli gözden geçirdiği bir kariyer planı olmalıdır' ve neredeyse % 54'ünün 'Kariyer hedeflerimi sürekli gözden geçiririm' fikrine katıldığı göz önüne alındığında; hedeflerin sürekli güncel tutulduğu bir kariyer planlamasının olması gerektiği sonucuna varılabilir. Ayrıca katılımcıların yaklaşık % 45'inin 'Birlikte çalıştığım kişilerin kariyerlerini değerlendirmek ve onlarla bu konuda iş birliği yapmak öncelikle sorumluluk alanım içindedir' fikrine katılması, neredeyse % 49'unun da 'Kendi kariyerimi seçmek ve bunun için üstlerimle işbirliği yapmak mesleğime bağlılığımı artırıyor' düşüncesinde olması bir anlamda örtüşmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısının kariyer geliştirme konusunda birlikte çalıştığı üstleriyle veya astlarıyla iş birliği yapmaya hazır olduğu, bunun da mesleğe olan bağlılıklarını arttırdığı söylenebilir. Bu durumda iyi işleyen bir kariyer geliştirme sisteminin kurulması uygun olacaktır.

Personelin kariyeri boyunca, örgütün hiyerarşik kademeleri içinde kariyer amaçlarına ulaşması için sistematik olarak uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerin bütününe ifade eden kariyer geliştirme süreci; kariyer planlama eylemi ile başlar, kariyer yolları aracılığı ile çalışanın örgüt içindeki hedefine ulaşmasını kolaylaştırır. Bu süreç sonunda çalışanın yetenekleri gelişir ve verimi artar. Ayrıca teknolojik ve mesleki değişime uyumu ve daha iyi bir iş performansı ile örgütün hedeflerine daha kolay ulaşması sağlanmış olur. Bu nedenle, TPT’de “Kariyer Rehberlik ve Danışmanlık Sisteminin” kurulması ve koordineli bir şekilde yürütülmesi yerinde olacaktır.

Kariyer geliştirme sürecinde şu üç faaliyette ne kadar başarılı olunursa personelin başarısı ve iş doyumuna da o nispette artacak, başarılı bir kariyer planlaması yapılmış olacaktır:

- Personelin kendi kariyer ihtiyaçları ve hedeflerini değerlendirmesine katkıda bulunma
- Teşkilat içerisinde kariyer imkânlarının geliştirilmesi ve personelin bilgisine sunulması
- Personel yetenek ve gereksinimlerinin kariyer imkânlarıyla uygun hale getirilmesi

Kariyer rehberleri, tecrübesiz personelin kariyer gelişimine yardımcı olan ve daha çok aynı birimde çalışan tecrübeli personelden oluşmalıdır. Önemli bir kariyer geliştirme fonksiyonunu sunacak olan rehberler; acemi personelin kendisini tanımasına, yeteneklerini, zayıf ve güçlü yanlarını öğrenmesine, buna uygun bir kariyer yolu çizmesine yardımcı olmalıdır. Diğer yandan deneyimsiz personelin bulunduğu yerde gerekli bilgiye nasıl ulaşabileceğini, meslekle ilgili dikkat edilmesi gereken önemli hususları ve kariyer imkânlarını öğrenmesine destek olmalıdır. Hangi dalda uzmanlaşabileceğine, bununla ilgili ne tür kurslara gidebileceğine, ne tür kitap ve eğitim programlarını takip edebileceğine karar vermesine katkı sağlamalıdır. Ayrıca destekleyici ama dürüst olması gereken rehberler, deneyimsiz personelin

ulaşılabilir kariyer hedefleri belirleyerek ilerlemesi konusunda onu cesaretlendirmelidir.

Kariyer danışmanları ise personelin kariyer ilerlemesine yardımcı olacak üst rütbeli yöneticilerden oluşmalıdır. Mahiyetindeki personele becerilerine uygun kariyer planlaması yapması hususunda yardımcı olmalı, diğeryandan da teşkilatın yönetici ve nitelikli personel ihtiyacının karşılanmasına katkıda bulunmalıdır.

Kariyer rehberlik ve danışmanlık sistemi personel birimleri koordinesinde personelin kendisi, rehberi ve danışmanından oluşmalıdır. Bu üç unsur yakın işbirliğı içinde olmalıdır. Çalışılan birimin durumuna göre danışmanlar birkaç rehberin sorumlu olduğı deneyimsiz personele danışmanlık yapabilir. Kariyer rehber ve danışmanlarının, teşkilat ile personel arasında iyi bir köprü vazifesi görmesi, iletişimin yanı sıra kariyer geliştirme faaliyetlerinin de üzerinde itina ile durması oldukça önemlidir. Daha iyi verim ve gelişme sağılamak için, personelin işi ne kadar başarılı bir şekilde yaptığını anlamasına yardımcı olmalıdır. Rehberler ve danışmanlar personele periyodik olarak geri bildirimde bulunmalı, onları sorun çözme sürecine katmalı ve onları potansiyel kariyer yolları konusunda aydınlatmalıdırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilim ve teknolojideki baş döndürücü gelişmelerin doğurduğu sosyal, kültürel ve ekonomik sonuçlar, insan kaynaklarını örgütlerin sahip olduğu diğer unsurların üzerinde daha önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu tez çalışmasının ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan biri, hem kamu kurumlarında hem de özel sektörde insan kaynakları yönetimi sürecinde personel alımı, istihdamı ve yönetiminin stratejik bir önem kazanmasıdır. Diğer önemli bir konu, hayat dinamik ve değişen bir süreç olduğundan yönetim faaliyeti de bundan etkilenmektedir. Değişimi takip eden ve gelişmelere ayak uydurabilen örgütler, çalışanların gelecekle ilgili ümit ve beklentilerine cevap verebilmekte ve onların iş doyumunu arttırabilmektedir. Değişim ve gelişmelere kapalı örgütler ise kendilerini yenileyemedikleri gibi çalışanlarının beklentilerine cevap veremedikleri için onların motivasyonunu kaybetmelerine de neden olmaktadır. Neticede örgütler, çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarına önem verdikleri oranda onların etkin ve verimli çalışmalarına katkıda bulunmakta, böylece kendi hedeflerine de ulaşabilmeleri kolaylaşmaktadır.

Kamu veya özel sektördeki örgütler hem başarı hem de kendi hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarının iş doyumunu ve beklentilerini göz önüne almak durumunda kalmışlardır. Örgütler için insan kaynakları sürecindeki personel seçimi, istihdamı, yükselmesi, yer değiştirmesi, eğitim ve gelişimi, uzmanlaşması ve emekliliği gibi kariyer yönetimi uygulamaları önem kazanmıştır. Bu faaliyetlerin iyi bir şekilde yürütülmesi çalışanların memnuniyetini ve verimliliğini olumlu yönde etkilerken gerektiği şekilde yürütülememesi iç memnuniyete ve örgütün başarısına zarar vermektedir.

Kariyer yaklaşımlarındaki gelişme ve değişme, zamanla örgütlerin geleneksel kariyer yerine daha esnek ve sınırsız kariyer anlayışını benimsemesine neden olmuştur. Personelin çalıştığı örgütte iş doyumunu kaybetmesi ve örgüte bağlılığının azalması onları olumsuz biçimde etkilemekte, farklı kariyer arayışlarına itmektedir. Çalışanlardaki bu olumsuz hava örgütü de etkilemekte, bireysel memnuniyetsizlikler yetişmiş insan gücü kaybına dolayısıyla da örgütsel

başarısızlığa neden olmaktadır. Bu nedenle başarılı bir kariyer planlaması ve yönetimi faaliyeti örgütsel başarıyı arttırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için oldukça önemli bir hal almıştır.

Eski Türklerden gelerek günümüze kadar uzanan esaslı bir geçmişe sahip Türk idare sisteminin, kararların yukardan aşağıya doğru alınarak uygulandığı güçlü merkeziyetçi yapısı, bütün kamu kurum ve kuruluşlarını etkilediği gibi TPT’yi de şekillendirmiştir. Bu merkeziyetçi geleneksel yapı insan kaynakları yönetimini, dolayısıyla kariyer yönetimi anlayışını da etkilemiştir.

Geleneksel kariyer yaklaşımı, TPT’nin yapısıyla örtüşmektedir. Polis adayları, ancak biçimsel bir eğitim alıp başarılı bir şekilde eğitim kurumlarından mezun olarak diplomalarını alınca göreve başlayabilmektedirler. Göreve başladıktan sonra da meslekte bir süreklilik mevcuttur ve bu süreklilik emekli olana kadar aynı kurumda devam eder. Rütbelere dikey yükselme prensibine göre belirlenmiştir. Yetki ve sorumluluk belirli tanımlar çerçevesinde yürütüldüğünden bu sınırların dışına çıkma endişesi ve gelecek kaygısı vardır.

TPT, bireyden daha önemli kabul edilen kurumsal yapısıyla işe alma, yükselme, yer değiştirme, branşlaşma ve emeklilik gibi kariyer yönetimi sürecinin bir parçası olan faaliyetleri daha çok kurum lehine olacak şekilde yönetmektedir. Bunun en önemli delili önceki bölümlerde bahsedildiği gibi kariyer yönetimi faaliyetleriyle ilgili mevzuatın TPT lehine çok detaylı bir biçimde hazırlanmasıdır. Örneğin yer değişiklikleriyle ilgili yönetmelik incelendiğinde (EHS MAYDY, 1992), yapılacak atamalarda sırasıyla uyulması gereken esaslar sayılırken, “kadro, idari ya da asayiş ile ilgili zorunlu nedenlerin”, “personelin, eşinin ya da çocuklarının hayati öneme sahip sağlık durumlarından” önce gelmesi bunun bir göstergesidir. Ayrıca branşlaşmayla ilgili yönetmelik göz önüne alındığında (EHS BY, 2011), “branşlı personel kural olarak branşıyla ilgili görevde istihdam edilir” hükmünün 2014 yılındaki değişiklikle kaldırılması bunun bir diğer göstergesidir. Bu tür kıstasların kabulü ve uygulanması, personelin kendisi ve ailesini ilgilendiren sağlık durumlarıyla ilgili bireysel beklentilerine aykırı yer değişikliklerine veya uzmanlık alanı dışında keyfi

istihdamına yol açabileceğinden personelin iş doyumu ve motivasyonunu düşüreceği gibi, TPT'nin vatandaşa en iyi hizmeti sunmak hedefine ulaşmasına engel de olabilir.

Geleneksel yaklaşıma sahip olmakla birlikte, diğer örgütler gibi TPT da küreselleşen dünyadaki değişim ve gelişmelerden bağımsız ve bunlara karşı bağışık değildir. Kariyer yönetimi açısından, personelin kariyerlerinde karşılaştığı sorunların giderilmesi ve bireylerin yaptığı işten zevk alması, kişisel beklentilere ve örgütsel hedeflere ulaşmak açısından çok önemli bir faktördür. TPT, ancak personelinin beklentilerine cevap vererek örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirebildiği oranda başarısını arttırabilecektir.

Bu tez çalışmasının temel hipotezinin; “Türk Polis Teşkilatında görev yapan EHS personelinin kariyeriyle ilgili ileriye dönük planlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirememektedir.” şeklinde olduğu, ayrıca; alt hipotezlerinin “TPT'deki kariyer yönetimi ve planlaması bakımından uygulamalar personelin beklentilerini yeterince karşılamamaktadır. Seçtiği kariyer nedeniyle personelin iş doyumu azalmaktadır.” şeklinde olduğu hatırlanacaktır.

Bu çalışmanın ortaya çıkardığı önemli sonuçlardan bir tanesi de; EHS personelinin kariyeriyle ilgili ileriye dönük planlarını başarılı bir şekilde gerçekleştiremediği ve kariyer planlaması bakımından TPT'deki uygulamaların personelin beklentilerini yeterince karşılamadığıdır. Bunun en önemli sebebi, yukarıda bahsedildiği gibi TPT'nin sahip olduğu merkezi geleneksel yapının kariyer yönetimi uygulamalarını personel beklentilerinden çok teşkilat lehine yürütmesidir.

Diğer yandan, tezin alt hipotezlerinde bahsedilenin aksine, ankete katılan personelin “çoğunluğunun seçtiği kariyerin psikolojik olarak iş doyumunu artırdığı” düşüncesinde olduğu görülmektedir. Bu durum, TPT'deki uygulamaların EHS personelin beklentilerini yeterince karşılamamasına rağmen, yarısından fazlasının kendisini iyi tanıdığını, mesleğinin kendisine gurur verdiğini, yeteneklerinin ne olduğunu bildiğini ve hedeflerine ulaşmak için ne yapması gerektiğini bildiğini bu nedenle, öngörülenin aksine icra edilen mesleğin personelde yeterince iş doyumunu sağladığını göstermektedir.

Bu bağlamda, EHS personeli için beklenti ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran ve bu süreçte personelin yeteneklerini ve verimini arttıran, değişen iş ve teknolojiye uyumunu sağlayan ve daha iyi iş performansı çıkartmasına yardımcı olan bir uygulama olarak ifade edilen kariyer geliştirme konusuna destek verilmesi gerektiği söylenebilir. Teşkilat ile personelin ihtiyaçlarını uzlaştırmayı ve birbiriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan kariyer geliştirme programı dinamik bir süreç olarak görülmelidir.

Bu tez çalışmasıyla TPT’de kariyer planlama ve yönetiminin modern bir anlayışla yapılamamakta olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların, gelecekle ilgili beklenti ve hedeflerini gerçekleştirebilecek yeterli bir kariyer geliştirme ortamı olmamasına rağmen, sağladığı bazı kolaylıklardan faydalanarak hayatlarını devam ettirmek için mesleklerini severek yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bununla beraber polisin sunduğu hizmetler toplum ve kamu yararı açısından çok önemli olduğundan EHS personelinin iç memnuniyeti ve işini sevmesi teşkilatın başarısının artırılması için ayrı öneme sahiptir. Dolayısıyla, EHS personelin iş doyumunu etkileyen en önemli unsurlardan olan kendi gelecekleriyle ilgili kariyer planlamasının daha modern, gerçekçi ve adil şekilde oluşturulup uygulanması gerekir. Bu amaçla Türk Polis Teşkilatında acilen bir kariyer geliştirme programı oluşturulmalıdır. Bu nedenle yapılması gerekenlerle ilgili düşünce ve öneriler şu şekilde sunulabilir:

- TPT’de etkili bir kariyer geliştirme programının yürütülebilmesi için Personel Daire Başkanlığı’nın öncülüğünde merkez ve taşradaki personel birimlerinde “Kariyer Rehberlik ve Danışmanlık Sisteminin” kurulması ve koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.
- Kariyer rehberliği ve danışmanlığı sisteminin oluşturulması hem teşkilat, hem de personel açısından yararlar sağlayacaktır. Personel açısından, kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına fırsat vererek motive olmasını sağlayacaktır. Teşkilat açısından ise, iş tatmini ve örgüte bağlılığın arttırılmasını, personelin kariyer planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmalarını ve personel becerilerinin arttırılmasını sağlayacaktır.

- Kariyer geliştirme sürecine, iş analizleri ile başlanmalı, okullara alınacak adaylar yapılan iş analizlerine uygun bilgi ve vasıfta olmalıdır. Mesleğe giren her bir personel kariyerinin başından emekliliğine kadar kariyer rehberlik ve danışmanlık sistemi içerisinde ele alınmalı, yükselme, yer değişikliği, yeni pozisyonlara atanma, uzmanlaşma ve en sonunda emekliliğe kadar giden bir süreç içerisinde takip edilmelidir.
- Kariyer rehberlik ve danışmanlık sistemi vasıtasıyla personeli kariyer geliştirme ve kariyer planlaması hakkında bilgilendirmenin yanı sıra, kariyer yollarında ilerlemelerinin önünü açacak düzenlemelerin yapılması yerinde olacaktır. Ayrıca kariyer planlamasını kolaylaştıracak ve personelin önünü görebileceği, ancak ilerlemelerin otomatik olmadığı bir düzenlemeye gidilmelidir.
- TPT'nin ihtiyaç duyacağı yönetici profili açıkça tanımlanmalı ve bu pozisyonlara nasıl ulaşılacağı ortaya konulmalıdır. EHS personeline mevcut görevlerin yanında, gelecekte üsleneceği görevleri de başarabilmesi için motivasyon, yetenek ve tecrübe kazandırılabilir. Bu amaçla, gelecekte ulaşabilecekleri pozisyonlar açıkça tanımlanmalı ve o pozisyonlara ulaşmak için izlenmesi gereken yol ve yöntemler, şartları tutan her personel için adil ve eşit olmalıdır.
- TPT'deki polis memurlarının kariyer ilerlemeleri konusunda sınırlılıklar vardır. Polis memurlarının büyük çoğunluğu memur olarak girdiği teşkilattan memur olarak emekli olmaktadır. Yükselme imkânları çok sınırlı ve zor olduğundan kariyer planlaması ihtiyacı duymamakta, bu da motivasyonlarını ve başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir. EHS personelin polis memurları dâhil tamamı için kariyer ilerleme fırsatlarını arttıran yeni bir kariyer modeli geliştirilmelidir. Böylece, polis memurlarının da kendisini geliştirebileceği bir gelecek planlaması mümkün olacaktır.
- EHS personelinin kişisel gelişim, yükselme ve iş doyumu arzularına cevap verebilen bir örgüt iklimi kazandırılmalıdır. Özellikle gelişimi

sağlayacak eğitim, kurs vb. fırsatlar, spor yapabilme imkânları, ortak faaliyetler sunulmalıdır. Kişi teşkilat içinde kendini değerli ve mutlu hissetmelidir.

- Polis teşkilatının sunduğu hizmetlerde amaçlara ulaşma, verimli hizmet sunmadan daha önce gelmektedir. Bu nedenle sunulan hizmetlerdeki etkililik EHS personelin mesleğini sevmesinde ve teşkilata bağlılığının artmasında önemli rol oynayacak, dolayısıyla daha fazla başarılı olmasını sağlayacaktır. İşini seven çalışanların teşkilatta kalma ve geleceğini orada planlama ihtimali daha fazla olacaktır.
- EHS personelin TPT'nin hedef ve normlarını içselleştirmesi sağlanmalıdır. Teşkilat, EHS personele hedeflerini açık olarak anlatıp bu konuda ikna edebilirse ve onların beklentileriyle teşkilat hedeflerini örtüştürebilirse, personel de gelecekle ilgili kariyer planlarını TPT içerisinde görebilecektir.
- TPT'nin sunduğu hizmet kalitesinin artması için çalışanlarının aldığı iç hizmetler de kaliteli olmalıdır. EHS personeline değer verilmeli; çalışanların mesai süre ve ortamı makul, araç-gereçleri ve diğer sosyal imkânları kaliteli olmalıdır.

TPT insan kaynakları yönetimi kapsamında kariyer geliştirme uygulamalarına ağırlık verilmesi açısından bu çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bundan sonraki akademik çalışmalara bir zemin hazırlaması bakımından literatüre katkı sağlayacağı ve tüm teşkilat mensuplarına yararlı olacağı ümit edilmektedir. Diğer yandan bundan sonra yapılacak olan akademik çalışmalarda işe alım, terfi, yer değişikliği, uzmanlaşma, emeklilik konularının ayrı ayrı ve kapsamlı bir şekilde kariyer yönetimi ve planlaması açısından ele alınmasına da öncü olacağı umulmaktadır.

Sonuç olarak Türk Polis Teşkilatı çok nitelikli personele sahiptir. Bu nitelikli personel fırsat bulduğunda başka teşkilatlara geçebilmektedir. Polis teşkilatı kendi polislerine yukarıda yapılan önerilerle yeni bir kariyer yönetim sistemi

geliştirerek elindeki bu nitelikli personele gelecek vaat etmeli ve kendi geleceğiyle çalışanlarının geleceğini örtüştürmelidir. Böylece Türk toplumu ve insanı için hizmet sunan TPT başarısını daha da ileriye götürme imkânı bulacaktır.

KAYNAKÇA

- Akar, Cengiz, (2007), *Polis Sistemlerinde Türkiye ile İngiltere Fransa Almanya Karşılaştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: TODAİE.
- Alaç, Ali Erkan ve Balcı, Fatih, (2012), “Türk Polis Eğitimi”, Alican Kaptı ve Sebahattin Gültekin, (Ed.), *Polis Eğitim Sistemleri*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.19-64.
- Alsancak, Hüseyin; Kafalı, Haluk ve Harmancı, Fatih Mehmet, (2010), “Polis Memurlarına Yönelik Bir Kariyer Planlaması Modeli”, Çevik, Hasan Hüseyin; Buçak, Muammer ve Filiz, Orhan (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.393-412.
- Alyot, Halim Tevfik, (2008), *Türkiye’de Zabıta*, Polis Akademisi Türk Polis Tarihi Araştırmaları Merkezi, Ankara: Kozan Ofset.
- Aşan, Öznur, (2001), “Motivasyon”, Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss.225-256.
- Ayasılı, Murat, (2005), *Emniyet Teşkilatında Terfi Sistemi ve Yaşanan Sorunlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Polis Akademisi GBE.
- Ayasılı, Murat, (2010), “Terfi Sisteminde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Çevik, Hasan Hüseyin; Buçak, Muammer ve Filiz, Orhan (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.361-392.
- Aydemir, Nilgün, (1995), *2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD).
- Aydın, Ahmet Hamdi, 1999, “Polis Personel Yönetimi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt:1 (4), ss. 95-120.
- Aykut, Fidan, (1998), *Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.T.Ü. S.B.E.

- Aytaç, Serpil, (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, Serpil, (1998), “Kariyer Planlaması”, *U.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Mayıs, Cilt: 16, Sayı: 1, Bursa.
- Aytaç, Serpil, (2002), “Kariyerin değişen doğası ve yeni yaklaşımlar”, Keser, Aşkın (Ed.), *Çalışma Hayatında Dönüşümler*, Bursa: Ezgi Kitabevi, ss. 17-35.
- Aytaç, Serpil, (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, Serpil, (2007), “Kariyer Planlaması”, GENBİLİM, Türkiye Bilim Sitesi, Erişim Adresi: http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1380, Erişim Tarihi: 08/02/2010.
- Aytar, Ekrem, (2013), “Polis Koleji Bu Yıl Niçin Öğrenci Almıyor?”, Memurhaber Erişim Adresi: <http://www.memurhaber.com/polis-koleji-bu-yil-nicin-ogrenci-almiyor-a911.html>, Erişim Tarihi: 26/08/2013.
- Baruch, Yehuda, (2006), “Organizational Career Management”, Greenhaus, Jeffrey H., Callanan, Gerard A. (Ed.), *Encyclopedia of Career Development*, Printed in the United States of America: Sage Publications, ss.572-580.
- Barutçugil, İsmet, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Basım, H. Nejat ve Çelik, Adnan, (2007), “İş yaşamında Mesleki Tükenmişlik”, Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akatay, Ayten (Ed.), *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 265-279.
- Baycan, Cihangir, (2005), “Polis Memurları Rütbe Yükselme Sistemi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı, ss. 51-68.
- Berberoğlu, Güneş Nazire, (1991), “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, *TODAİE Dergisi*, Cilt: 24(1), Ankara: TODAİE, ss. 135-153.

- Bilen, Deniz, (1998), *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: M.Ü. S.B.E.
- Bilgiç, Veysel K. ve Karakaya, Muhittin, (2002), “Türk Polis Teşkilatı’nın Tarihi Gelişimi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1-2, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı, ss. 171-186.
- Bingöl, Dursun (1997), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Birinci, Ali, (1999), “Türk Emniyet Teşkilatındaki İlkler”, *Polis Bilimleri Dergisi* Cilt: 1, Sayı: 3, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı, ss. 9-16.
- Blunkett, David, (2004), *Building Communities, Beating Crime. A better Police Service for the 21st Century*, Home Office, Norwich: The Stationery Office, Erişim adresi: <http://www.archive2.official-documents.co.uk/document/cm63/6360/6360.pdf>, Erişim Tarihi: 23/09/2011.
- Bozkurt, Ömer; Urgan, Turgay ve Sezen, Seriyen, (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)*, Yayın No: 283, Ankara: TODAİE.
- Böke, Kaan, (2010), “Sosyal Bilimlerde Araştırma”, Böke, Kaan (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, ss.105-152.
- Brown, Duane (2003), *Career Information, Career Counseling and Career Development*, USA: Allyn and Bacon Press.
- Buçak, Muammer; Harmancı, Fatih M. ve Fırat, Murat, (2010), “Emniyet Teşkilatı İnsan Kaynakları Yönetiminde Enformasyon Sistemi Olarak Personel Bilgi Sistemi”, Çevik, Hasan Hüseyin; Buçak, Muammer ve Filiz, Orhan (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.61-76.
- Budak, Gönül; Tozkoparan, Güler ve Gökşen, Yılmaz, (1995), “Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato: İzmir İli İçerisinde Bir Pilot Uygulama”, İzmir: 3.Ulusal Yönetim Kongresi Tebliği.
- Buran, Ayhan, (1992), *Türk Polis Örgütünde Eğitim Süreci ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi S.B.E.

- Can, Halil, (1997), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil, (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil; Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, Doğan, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Carrell, Michael R.; Kuzmits, Frank E. ve Elbert, Norbert F., (1992), *Personnel / Human Resource Management*, New York: McMillian Publishing Company.
- Cerrah, İbrahim, (1998) “Güvenlik Hizmetleri ve Demokratikleşme: Demokratikleşmenin güvenlik hizmetlerine yansımada İngiltere örneği ve Türk Polisinin çağdaş yapılanması için alınabilecek dersler”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1 (2), Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss. 55-71.
- Cerrah, İbrahim, (2011), *Demokratik Topumlarda İçgüvenlik*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Çalık, Temel ve Ereş, Figen, (2006), *Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, Adnan, (2004), “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, M. Şerif Şimşek ve Çelik, Adnan (Ed.), *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi ss. 1-28.
- Çelik, Adnan, (2007), “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, Şimşek, M. Şerif; Çelik, Adnan ve Akatay, Ayten (Ed.), *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 1-30.
- Çetin, Canan, (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Çevik, Hasan Hüseyin, (2007), *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

- Çevik, Hasan Hüseyin; Göksu, Turgut; Filiz, Orhan ve Gül, Serdar Kenan, (2010a), *Güvenlik Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Çufalı, Mustafa, (2002), “Türk Polis Tarihi”, H. Hüseyin Çevik, Turkut Göksu (Ed.), *Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis*, sayfa: 19-29, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Demirbilek, Tunç, (1994), “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, *İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, ss. 71-85.
- Dikili, Ali, (2012), “Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı: 2, ss. 473-484, Erişim Adresi: <http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2012-2-23.pdf>, Erişim Tarihi: 29/01/2013.
- Doğan, Özgür ve Erdoğan, Nihat, (2006), “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, *İnsan Kaynakları Akademisi (İKADEMİ)*, Erişim Adresi: <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/499-orgutsel-degisimler-ve-yeni-kariyer-yaklasimlari.html>, Erişim Tarihi: 24/03/2011.
- Drier, Harry N. (2000). “Special Issue Introduction: Career and Life Planning Key Feature Within Comprehensive Guidance Programs”, *Journal of Career Development*, Volume 27, Number: 2, Page: 73-80, Erişim Adresi: <http://www.springerlink.com/content/n865885q36x27485/>, Erişim Tarihi: 23/09/2011.
- Durmuş, Alper ve Karakaya, Muhittin, (2010), “Emniyet Teşkilatında Rütbe Terfi Üzerine Bir Değerlendirme”, Çevik, Hasan Hüseyin; Buçak, Muammer ve Filiz, Orhan (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.347-360.
- Durna, Tuncay, (2010), “Rütbe Terfilerinde ‘Değerlendirme Merkezi’ Yaklaşımı”, Editörler: Çevik, Çevik, Hasan Hüseyin; Buçak, Muammer ve Filiz, Orhan (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.309-324.

- Dündar, Gönen, (2009), “Kariyer Geliştirme”, Uyargil, Cavide; Adalı, Zeki; vd. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., ss. 264-295.
- EGM (Emniyet Genel Müdürlüğü), (2007), *Türk Polis Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi Çerçeve Belgesi*, Ankara: Başkent Klişe Matbaacılık.
- EGM (Emniyet Genel Müdürlüğü), (2012a), *Emniyet Genel Müdürlüğü 2012 Performans Programı*, Ankara: EGM, Erişim Adresi: http://www.egm.gov.tr/icerik_detay.aspx?id=231, Erişim Tarihi: 25/06/2012.
- EGM (Emniyet Genel Müdürlüğü), (2012b), “Rütbeler”, Erişim Adresi: http://www.egm.gov.tr/icerik_detay.aspx?id=90, Erişim Tarihi: 17/01/2013.
- EGM, (2013b), *Emniyet Genel Müdürlüğü 2012 Yılı Faaliyet Raporu*, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Ankara: Başak Matbaacılık.
- EGM, (2013c), “Daire Başkanlıkları”, Erişim Adresi: <http://www.egm.gov.tr/Sayfalar/DaireBaskanliklari.aspx>, Erişim Tarihi: 17/06/2013.
- EGM, Personel Daire Başkanlığı, (2013a), *Personel Mevzuatı Uygulama Rehberi*, Ankara: Yayın ve Basınevi Şube Müdürlüğü.
- EHSBY, (2011), “Emniyet Hizmetleri Sınıfı Branş Yönetmeliği”, Erişim Adresi <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110825-3.htm>, Erişim Tarihi: 17/03/2012.
- EHS MAYDY, (1992), “Emniyet Hizmetleri Sınıfı Mensupları Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”, Erişim Adresi <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.923393.pdf>, Erişim Tarihi: 19/03/2012.
- EHS PR TDK ÇİY, (2001), “Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli Rütbe Terfileri ve Değerlendirme Kurullarının Çalışmalarına İlişkin Yönetmelik”, Erişim Adresi <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.20012785.pdf>, Erişim Tarihi: 17/03/2012.

- El-Sawad, Amal (2005). “Becoming a ‘Lifer’? Unlocking Career through Metaphor”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume: 78, Number: 1, pp.23-4, Erişim Adresi: http://www.engl.polyu.edu.hk/metaphor/lit/elsawad_lifer.pdf, Erişim Tarihi: 17/06/2012.
- Emniyet Teşkilatı Sağlık Şartları Yönetmeliği, Erişim Adresi: <http://www.guvenlik.pol.tr/Documents/6-EMN%C4%B0YET%20TE%C5%9EK%C4%B0LATI%20SA%C4%9ELIK%20%C5%9EARTLARI%20Y%C3%96NETMEL%C4%B0%C4%9E%C4%B0.pdf>, Erişim Tarihi: 17/06/2011.
- Erdoğan, Nihat, (1999), “Kariyer Kuramları ve Türkiye İçin Geçerlilikleri Üzerine Eleştirisel Bir Değerlendirme”, 7. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 27-29 Mayıs, İstanbul: Bilgi Üniversitesi.
- Erdoğan, Nihat, (2002), “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, 1. *Ulusal Bilgi ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 10-11 Mayıs, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Erdoğan, Nihat, (2003), *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, Erol, (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erşahıs, Ümit, (2010), “Emniyet Teşkilatında Motivasyon Araçları: İstanbul İli Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü Örneği”, Çevik, Hasan Hüseyin; Buçak, Muammer ve Filiz, Orhan (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.239-268.
- Eryılmaz, Bilal, (2008), *Kamu Yönetimi*, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Eryiğit, Süleyman, (2000), “Kamu Yönetimi”, *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, ss. 79-118, Ankara: Kamuiş, Erişim Adresi: <http://www.kamuis.org.tr/pdf/616.pdf>, Erişim Tarihi: 23/11/2010.
- Fındıklı, Remzi, (1993), *İngiliz Polis Teşkilatı*, Ankara: Akid Yayıncılık.

- Fındıklı, Remzi, (2001), “Polis Eğitiminin Sorunları”, *21. Yüzyılda Polis eğitimi Sempozyumu Bildirileri*, Ankara: EGM Eğitim Daire Başkanlığı.
- Fosdick, Raymond B., (2006), *Avrupa Polis Sistemleri (1914) European Police Systems*, Eraslan, Fethullah (Çev.), Yayın No: 404, Ankara: EGM Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- GBF, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, (2012a), “Bölüm Başkanlığı Şeması”, Erişim Adresi: <http://www.pa.edu.tr/?app=4AD02823-AF0F-4670-995C-2040F99878EE>, Erişim Tarihi: 23/01/2012.
- GBF, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, (2012b), “Sayılarla GBF”, Erişim Adresi: http://www.pa.edu.tr/?appcode=web_sayılarla_pa, Erişim Tarihi: 23/01/2012.
- GBF, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, (2012c), “Fakülte Hakkında”, Erişim Adresi: http://www.pa.edu.tr/?appcode=gbf_root, Erişim Tarihi: 23/01/2012.
- GEAR (Güvenlik Eğitimi Araştırma Merkezi), (2011), *Polis Temel Eğitiminde Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı.
- Göksu, Turgut, Sözen, Süleyman ve Çevik Hasan Hüseyin, (2008), “Türkiye”, Çevik, Hasan Hüseyin (Ed.), *Karşılaştırmalı Polis Yönetimi*, Yayın No: 640, Sayfa: 407-436, Ankara: EGM Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- Gültekin, Recep, (2003), “Uluslararası Model ve Yöntemler Işığında Türk Emniyet Teşkilatındaki Yükselmelerin Değerlendirilmesi”, İçli, Tülin Gülşen ve Karaosmanoğlu, Fatih (Ed.), *Uluslararası Polislik ve İç Güvenlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 197-218.
- Güney, Salih, (2007), “Yönetim ve organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 25-58.
- Gürlek, Ziya, (2010), *Avrupa Birliği Sürecinde Türk Emniyet Teşkilatındaki Eğitim ve Öğretimin Gelişimi ve Bu Sürece Uyumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı GBE.
- Gürüz, Demet ve Özdemir Yaylacı, Gaye, (2004), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kapital Medya A.Ş. MediaCat Kitapları.

- Haase, Sandra, (2007), *Applying Career Competencies in Career Management*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Coventry: Coventry University, Erişim adresi: Universityhttps://eprints.worc.ac.uk/525/1/Applying_Career_Competencies_in_Career_Management.pdf, Erişim Tarihi: 23/09/2011.
- Hagan, Frank E., (2003), *Research Methods for Criminal Justice and Criminology*, Sixth Edition, USA: Pearson Education, Inc.
- Isaacson, Lee E. ve Brown, Duane, (2000), *Career Information, Career Counseling, and Career Development*, 7th Edition, USA: Allyn & Bacon.
- Işıldar, Süleyman ve Durmaz, Hüseyin, (2010), “Polisin Çalışma Saatleri, Yıllık İzin ve Maaşlarına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, Çevik, Hasan Hüseyin; Buçak, Muammer ve Filiz, Orhan (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.123-144.
- Kaptan, Saim, (1995), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Rehber Yayınevi.
- Karaca, Hasan ve Ülkemen, Sinan, (2012), “ABD, İngiliz ve Türk Polisindeki Terfi Kriterlerinin Karşılaştırılması”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt: 14 (3), Ankara: Polis Akademisi, ss.27-44.
- Kaynak, Tuğray, (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Keser, Aşkın, (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.
- Kırcaali-İftar, Gönül, (1999), “Bilim ve Araştırma”, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Bir, Ali Atıf (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.1-16.
- Kırçı, Zafer, (2007), *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, S.B.E.
- Kidd, Jennifer M, (2006), *Understanding Career Counselling Theory, Research and Practice*, London: SAGE Publications Ltd.

- Kim, Sang H., (2005), *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*, (Çev:Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.
- Kitapçı, Hakan ve Bülent Sezen (2002). “Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma. Kariyer Süreci Örneği”, Cilt.12, Sayı.1, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, ss. 219-230.
- Kuzgun, Yıldız, (1995), *Rehberlik ve Psikolojik Danışma*, Dördüncü Baskı, Ankara: Ö.S.Y.M. Yayınları.
- Mathis, Robert L. ve Jackson, John H., (1994), *Personnel/Human Resources Management*, Sixth Edition, New York: West Publishing Company.
- Monappa, Arun ve Saiyadain, Mirza S, (2001), *Personnel Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company
- Odabaşı, Yavuz, (1999), “Anket Yöntemi”, Bir, Ali Atıf (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.79-97.
- Onay, Meltem ve Zel, Uğur, (2011), “Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 12(2), İstanbul: Doğuş Üniversitesi, ss. 265-278.
- Özden, Cemil, (2009), *Kariyer Planlaması ve Yönetimi*, İstanbul: Ödül Yayınları
- Özeren, Süleyman ve Cinoğlu, Hüseyin, (2008), “İngiltere”, Çevik, Hasan Hüseyin (Ed.), *Karşılaştırmalı Polis Yönetimi*, Yayın No: 640, Ankara: EGM Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, ss. 219-235.
- Özgen, Hüseyin; Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Patton, Wendy ve McMahon, Mary, (2001), *Career Development Programs*, Melbourne: Australian Council for Educational Research Ltd.
- Pilavcı, Dilek, (2007), *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi S.B.E.

- PMYO, (2013), “2013 Yılı Polis Meslek Yüksekokulları Giriş Sınavları ”, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı, Erişim Adresi: http://www.pa.edu.tr/?appcode=web_polis_meslek_yuksekokullarima, Erişim Tarihi: 26/12/2013.
- Polis Akademisi, (2013), “Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi 2013 Yılı Başvuru Şartları ve Sınav Bilgileri”, Erişim Adresi: http://www.pa.edu.tr/?appcode=web_haber_detay&newsID=cce3aadf-864b-4592-bc93-197d1cd36ee0, Erişim Tarihi: 26/12/2013.
- Polis Koleji Başvuru Kılavuzu, (2012), “Polis Kolejine Giriş Sınavı Aday Tespiti e-Başvuru Kılavuzu”, Ankara: Ankara Polis Koleji, Erişim Adresi: http://www.poliskoleji.k12.tr/tr/dokumanlar/Polis_Koleji_E_Basvuru_Klavuzu.pdf, Erişim Tarihi: 26/06/2012.
- Polis Koleji Giriş Yönetmeliği, Erişim Adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121214-6.htm>, Erişim Tarihi: 26/12/2013.
- POMEM, (2013), “Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlükleri Giriş Şartları”, Erişim Adresi: <http://www.egitim.pol.tr/podem/Sayfalar/PodemGirisSartlari.aspx>, Erişim Tarihi: 26/12/2013.
- PVSK, Polis Vazife Ve Selahiyet Kanunu, Kanun Numarası: 2559, Kabul Tarihi: 04/07/1934.
- Roberg, Roy R; Kuykendal, Jack ve Novak, Kenneth, (2002), *Police Management*, Third Edition, Los Angeles, California: Roxbury Publishing Company.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (1994), *Personel Yönetimi*, Bursa: Rota Ofset.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sevinç, Bilal, (2010a), “Survey Araştırma Yöntemi”, Böke, Kaan (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım ss.245-286.
- Sevinç, Esra, (2010b), *Kariyer Planlama ve Yönetimi*, İstanbul: Etap Yayınevi.
- Seymen, Oya Aytemiz, (2004), “Geleneksel Kariyerdan, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir

İnceleme”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXIII, Sayı 1, Bursa: Uludağ Üniversitesi, ss. 79-114.

Simonsen, Peggy, (1997), *Promoting a Development Culture in Your Organization: Using Career Development as a Change Agent*, Palo Alto, Calif.: Davies-Black Publishing.

Soysal, Abdullah, (2004a), “Kariyer Yönetimi”, İsmail Bakan (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Bata Basım Yayım Dağıtım, ss. 113-157.

Soysal, Abdullah, (2004b), “Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme”, M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (Ed.), *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 90-175.

Soysal, Abdullah, (2006a), “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, *İKADEMİ*, Erişim Adresi: <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/483-kuresellesen-hayatinda-yeni-kariyer-yaklasimlari-i.html>, Erişim Tarihi: 22/03/2010.

Soysal, Abdullah, (2006b), “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, *Çimento İşverenler Dergisi*, Cilt. 20, Sayı. 5, Erişim Adresi: <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/malale1.pdf>, Erişim Tarihi: 12/04/2010.

Sümer, Canan, (2006), "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme", İnsan Kaynakları Akademisi Web Sitesi, Erişim Adresi: <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/1569-orgutsel-kariyer-planlama-ve-gelistirme.html>, Erişim Tarihi: 04/09/2011.

Şenel, Gökhan Orkun, (1998), *Tanzimat Döneminde Kolluk (Polis Teşkilatı'nın Kuruluşu)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi S.B.E.

Şimşek, M. Şerif ve Soysal Abdullah, (2004), “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (Ed.), *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 29-89.

- Şimşek, M. Şerif ve Soysal Abdullah, (2007), “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akatay, Ayten (Ed.), *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 31-94.
- Tan, Ersin, Sürücü, M. İsmail ve Çebi, Esra, (2010), “Emniyet Teşkilatında İşe Alım Sürecinin İncelenmesi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Çevik, Hasan Hüseyin; Buçak, Muammer ve Filiz, Orhan (Ed.), *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.11-42.
- TDK, (Türk Dil Kurumu), (2006), “Kariyer”, Erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53ccdc1d62e764.59476281, Erişim Tarihi: 23/07/2013.
- Tetik, Semra, Uçar, Gümran ve Yalçın, Bahar, (2008), “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensuplarıyla Yapılan Alan Araştırması”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, ss. 79-105.
- Tortop, Nuri, (2005), *Kamu Personel Yönetimi (İnsan Kaynakları Yönetimi)*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif, (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tremblay, Michel; Wils, Thierry ve Proulx, Caroline, (2002), “Determinants of Career Path Preferences Among Canadian Engineers”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume: 19, Issue: 1, Pages: 1-23, Montreal: Erişim Adresi: <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/98s-15.pdf>, Erişim Tarihi: 23/06/2012.
- Tunç, Azize ve Uygur, Akyay, (2001), *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- TÜİK, (2012), “Seçilmiş Göstergelerle İstanbul, 2011”, Erişim adresi: <http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/ISTANBUL.pdf>, Erişim Tarihi: 23/07/2013.

- TÜİK, (2013a), “Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2012”, Erişim adresi: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13425>, Erişim Tarihi: 23/07/2013.
- TÜİK, (2013b), “İstatistiklerle Türkiye, 2012”, Erişim adresi: http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=0&KITAP_ID=5, Erişim Tarihi: 23/07/2013.
- TÜİK, (2013c) “İl Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus”, Erişim adresi: www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=945, Erişim Tarihi: 23/07/2013.
- Uyargil, Cavide, (1994), *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, No:262, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Uygur, Akyay, (1998), *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi S.B.E.
- Uzun, Turgay, (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması ve Yönetimi”, Balcı, Asım; Nohutçu, Ahmet; Öztürk, N. Kemal ve Coşkun, Bayram (Ed.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., ss. 391-407.
- Uzun, Turgay, (2005), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, Erişim Adresi: http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=35 , Erişim Tarihi: 29/03/2010.
- Uzunbacak, Hasan Hüseyin, (2004), *Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E.
- Whymark, Kathryn ve Ellis, Steve, (1999), “Whose Career is It Anyway? Options for Career Management in Flatter Organisation Structures”, *Career Development International*, Volume: 4, Issue: 2, Page: 117-120, Erişim Adresi: http://www.researchgate.net/publication/235254997_Whose_career_

is_it_anyway_Options_for_career_management_in_flatter_organisation_structures, Erişim Tarihi:11/08/2011.

Yalçın, Fatma Asuman, (2001), “Yönetici Polislerin Bireysel Kariyer Planlaması ile İlgili Bir Araştırma”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3 (1-2), Sayfa: 52-73, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı.

Yalçın, Selçuk, (1991), *Personel Yönetimi*, (4.baskı), Yayın No: 246, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

Yaman, Meltem, (2000), *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Papatya Yayıncılık

Yazıcıoğlu, Yahşı ve Erdoğan, Samiye, (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeşilbağ, Yüksel, (2006), “Öğretmenlerin Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması”, Erişim Adresi: <http://yukselyesilbag.blogspot.com/2008/07/retmenlerin-rgtsel-ve-bireysel-kariyer.html>, Erişim Tarihi: 17/11/2011.

Yılmaz, Yaşar, (1998), *Açıklamalı Polis Meslek Hukuku*, Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları.

Yılmazer, Aydın ve Eroğlu, Cemal, (2008), *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

EKLER

EK 1: Emniyet Teşkilatındaki Personelin Kariyer Hedeflerini Ne Ölçüde Planladıklarını Konu Alan Anket Çalışması

Bu araştırmanın amacı, Emniyet Teşkilatındaki Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelinin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıklarını incelemektir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, personelin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış sorulardır. İkinci bölümde ise personelin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıkları 5'li Likert ölçeği kullanılarak araştırılacaktır.

Ankette kesinlikle isim alınmayacak, verilen cevaplar gizli tutulacak ve bu araştırmanın amacının dışında kullanılmayacaktır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Size en uygun cevabı vermeniz yeterlidir. **Vereceğiniz samimi cevaplar Emniyet Teşkilatı'nda Kariyer Planlaması konusunda atılacak olumlu adımlar için son derece önemlidir.**

İstanbul Valiliği'nin 22/08/2012 ve Emniyet Genel Müdürlüğü'nün 28/08/2012 tarihli onayları ile uygun görülen bu araştırma Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü'nde doktora eğitimine devam etmekte olan 3. Sınıf Emniyet Müdürü Gökhan Orkun ŞENEL tarafından yürütülmektedir. Herhangi bir sorunuz olduğu takdirde araştırmacıya 0 505 652 60 02 numaralı telefondan ulaşabilirsiniz.

Ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Gökhan Orkun ŞENEL
3. Sınıf Emniyet Müdürü

LÜTFEN KURŞUN KALEM KULLANINIZ.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. CİNSİYETİNİZ

1 ☐ Bayan 2 ☐ Bay

2. YAŞINIZ

1 ☐ 20–25 2 ☐ 26–30 3 ☐ 31–35 4 ☐ 36–40 5 ☐ 41–45 6 ☐ 46 ve üstü

3. EN SON BİTİRDİĞİNİZ OKUL

1 ☐ Orta Okul 2 ☐ Lise 3 ☐ Ön Lisans 4 ☐ Lisans 5 ☐ Master 6 ☐ Doktora

4. MESLEĞE GİRMENİZDE EN ÇOK KİM ETKİLİ OLDU?

1 ☐ Kendim 2 ☐ Ailem 3 ☐ Akrabalarım 4 ☐ Arkadaşlarım 5 ☐ Medya 6 ☐ Diğer

5. ALDIĞINIZ MESLEKİ EĞİTİM

1 ☐ Polis Akademisi (2001'e kadar) 2 ☐ Güvenlik Bilimleri Fakültesi 3 ☐ Komiser Yardımcılığı Kursu
4 ☐ Polis Okulu (2001'e kadar) 5 ☐ PMYO 6 ☐ POMEM

6. RÜTBENİZ

1 ☐ Polis Memuru 2 ☐ Başpolis 3 ☐ Komiser Yardımcısı 4 ☐ Komiser 5 ☐ Başkomiser
6 ☐ Emniyet Amiri 7 ☐ 4. Sınıf Emniyet Müdürü 8 ☐ 3. Sınıf Emniyet Müdürü 9 ☐ 2. Sınıf Emniyet Müdürü 10 ☐ 1. Sınıf Emniyet Müdürü

7. ÇALIŞTIĞINIZ BİRİM

1 ☐ Asayiş 2 ☐ Çevik Kuvvet 3 ☐ Eğitim 4 ☐ Havalimanı 5 ☐ İlçe Emniyet 6 ☐ KOM Birimleri 7 ☐ Personel 8 ☐ Diğer

8. KAÇ YILDIR EMNİYET TEŞKİLATINDA ÇALIŞIYORSUNUZ?

1 ☐ 1–5 2 ☐ 6–10 3 ☐ 11–15 4 ☐ 16–20 5 ☐ 21 ve üstü

9. MESLEK HAYATINIZDA YAŞADIĞINIZ HER TÜRLÜ ATAMA (YER DEĞİŞİKLİĞİ) SAYISI

1 ☐ 1 2 ☐ 2 3 ☐ 3 4 ☐ 4 5 ☐ 5 ve üstü

10. MAAŞINIZDAN BAŞKA GELİRİNİZ VAR MI?

1 ☐ Evet 2 ☐ Hayır

11. MEDENİ DURUMUNUZ

1 ☐ Bekâr 2 ☐ Evli 3 ☐ Dul 4 ☐ Ayn yaşıyor

12. ÇOCUK SAYISI

1 ☐ 1 2 ☐ 2 3 ☐ 3 4 ☐ 4 ve üstü 5 ☐ Çocuğum yok

- 1 Kesinlikle Katılmıyorum
2 Katılmıyorum
3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4 Katılıyorum
5 Kesinlikle Katılıyorum

Sıra No	AŞAĞIDAKİ SORULAR İÇİN SİZE EN UYGUN GELEN CEVABI İŞARETLEYİNİZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13	Kariyerimle (mesleğimle) ilgili ileriye dönük planımı başarılı bir şekilde yapabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
14	Keşke farklı bir meslek (kariyer alanı) seçseydim.	①	②	③	④	⑤
15	Mesleğim (seçmiş olduğum kariyer) bana gurur veriyor.	①	②	③	④	⑤
16	Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	①	②	③	④	⑤
17	Mesleki yeteneklerimin ne olduğunu biliyorum.	①	②	③	④	⑤
18	Yaşadığım / yaşayacağım atamalar kariyer planlarımı gerçekleştirmeme engel oldu / olur.	①	②	③	④	⑤
19	Emniyet Teşkilatı'nda kariyer beklentilerim yeterince karşılanamamaktadır.	①	②	③	④	⑤
20	Mesleğim (seçtiğim kariyer) benim için çok önemlidir.	①	②	③	④	⑤
21	Mesleğim içindeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
22	Kariyer hedeflerimi sürekli gözden geçiririm.	①	②	③	④	⑤
23	Eğer birine kendimi tarif edecek olsam, öncelikle kariyerimden anlatmaya başlarım.	①	②	③	④	⑤
24	Kendi kişilik yapımla , seçtiğim mesleğim (kariyerim) arasında hiçbir uyum yok.	①	②	③	④	⑤
25	Kariyerimi planlamak, geliştirmek moralimi ve verimliliğimi artırıyor.	①	②	③	④	⑤
26	Kariyer planlaması, çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçerek hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlar.	①	②	③	④	⑤
27	Kariyerim için uygun eğitim aldığımı düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
28	Birlikte çalıştığım kişilerin kariyerlerini değerlendirmek ve onlarla bu konuda iş birliği yapmak, öncelikle sorumluluk alanım içindedir.	①	②	③	④	⑤
29	Emeklilik hakkını kazandığım taktirde kariyer hedefime ulaşmam benim için önemli değildir.	①	②	③	④	⑤
30	Kariyer planlaması bakımından Emniyet Teşkilatındaki mevcut uygulamalar beklentilerimi karşılamaktadır.	①	②	③	④	⑤
31	Uzmanlaşma kariyer planlarımı gerçekleştirmeme yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
32	Emniyet teşkilatında kariyer geliştirme ve başarılı olma yollarını biliyorum.	①	②	③	④	⑤
33	İşimin ve kurumumun beni başkalarına tanıtmasını isterim.	①	②	③	④	⑤
34	Mesleki seçim ailenin düşüncelerinden bağımsız yapılmalıdır.	①	②	③	④	⑤
35	Kendimi başkalarına kanıtlamak için kişisel çabalardan hoşlanırım.	①	②	③	④	⑤
36	Kariyerim yaratıcılığımı, üretkenliğimi, iş başarımla motive etmektedir.	①	②	③	④	⑤
37	Farklı iş alanlarında yeteneğimi kullanıyor olmakla mesleğim (kariyerim), beni motive ediyor.	①	②	③	④	⑤
38	Bir kurumun iş garantisi (sosyal ve ekonomik faydalar, iyi bir emeklilik vb. vasıtalarla güvenlik sağlayacak olması) benim için önemlidir.	①	②	③	④	⑤
39	Seçilecek mesleğin özellikleri ile insanın yeteneklerinin bağdaşması zorunlu değildir.	①	②	③	④	⑤
40	İnsanlar mesleğini seçerken ailesinin fikrini almalıdır.	①	②	③	④	⑤
41	Mesleki eğilimlerini anlamaya çalışan insan, arkadaşlarına da danışmalıdır.	①	②	③	④	⑤
42	İnsan, değer yargılarına ters düşmeyecek bir meslek seçmelidir.	①	②	③	④	⑤
43	Kariyer planlarımı gerçekleştirmem açısından yaşadığım / yaşayacağım atamalar yardımcı oldu / olur.	①	②	③	④	⑤
44	Planlama arttıkça, meslek seçiminde rastlantı ve şansın etkisi azalır.	①	②	③	④	⑤
45	Kendimi iyi tanıyor ve kariyerimi geliştirmek için ihtiyaçlarımı biliyorum.	①	②	③	④	⑤
46	Kendi kariyerimi seçmek ve bunun için üstlerimle işbirliği yapmak mesleğime bağımlılığımı artırıyor.	①	②	③	④	⑤
47	İnsanın sürekli gözden geçirdiği bir kariyer planı olmalıdır.	①	②	③	④	⑤
48	Kariyer planlarımı gerçekleştirmem için uzmanlaşmaya gerek yoktur.	①	②	③	④	⑤
49	Seçtiğim kariyer psikolojik olarak iş doyumumu artırıyor.	①	②	③	④	⑤

CEVAPLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.

ek s.2

EK 2:



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Emniyet Müdürlüğü

EBYS EDİLDİ
22.08.2012
Saat: 12.29



Sayı : B.05.1.EGM.4.34-17032.(31936)/1421-133003

22/08/2012

Konu : Bilimsel Araştırma İzni

POLİS AKADEMİSİ BAŞKANLIĞINA

İlgi : 09/08/2012 tarihli ve B.05.1.EGM.0.07-48545(91265)-1341-1914-5309 sayılı yazı.

İlgide kayıtlı yazı ile, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü'nde doktora öğrencisi olan Başkanlığınız kadrosunda görevli 154232 sicil sayılı 3. Sınıf Emniyet Müdürü Gökhan Orkun ŞENEL'in "**Emniyet Teşkilatında Kariyer Planlaması**" konulu doktora tez çalışması yaptığı ve bu çalışmaya esas olmak üzere personelimize anket çalışması yapmak istediği bildirilmiştir.

İlgili birimlerle yapılan yazışma ve değerlendirmeler neticesinde, çalışmanın bu birimlerde yapılmasında sakınca olmadığı anlaşılmıştır.

Bu kapsamda, 154232 sicil sayılı 3. Sınıf Emniyet Müdürü Gökhan Orkun ŞENEL'in "**Emniyet Teşkilatında Kariyer Planlaması**" konulu doktora tezi ile ilgili olarak ilimizde yapmak istediği anket çalışmasının;

1-Çalışma sonunda elde edilecek bulguların kurumsal hizmetlerimizi geliştirmesi amacına yönelik olarak ilgili birimlerimizle paylaşılması,

2-Çalışmanın bilimsel araştırma yöntemleri ve etik prensipleri çerçevesinde yürütülmesi,

3-Kurumsal politikalarımıza ve önceliklerimize riayet edilmesi kaydı ile, ilimizde yapılması uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim.

Faruk ERASLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
POLİS AKADEMİSİ BAŞKANLIĞI
Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

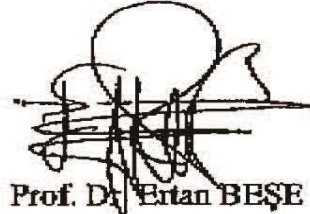
Sayı : B.05.1.EGM.0.07-3192(81265)1384-1988
Konu : Akademik Çalışma Onayı

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Doktora öğrencisi 154232 sicil sayılı 3. Sınıf Emniyet Müdürü Gökhan Orkan ŞENEL, 23.08.2012 tarihli dilekçesi ile "*Emniyet Teşkilatında Kariyer Planlaması*" konulu çalışması için anket yapmak istediğini beyan etmiştir.

Bahse konu çalışmanın amacı, Emniyet Teşkilatındaki Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelinin kariyer hedeflerini ne ölçüde planladıklarını incelemektir. Bu kapsamda, İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli personele mülakat yoluyla anket çalışması yapma talebinin bilimsel etik ilkeleri açısından uygun olduğu, Ek-2 de sunulan "Akademik Kurul Tutanağı" ile tespit edilmiştir.

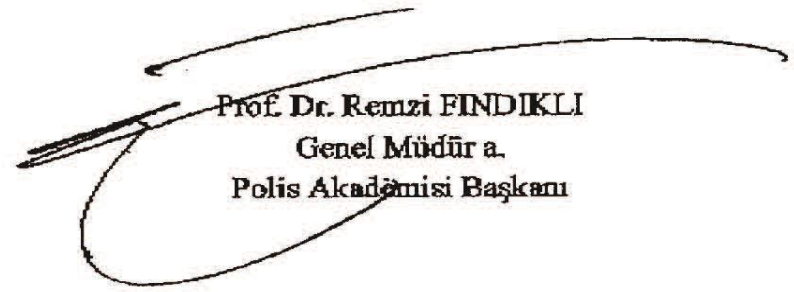
Anılan anket çalışmasının sonucunda; Elde edilecek bulguların kurumsal hizmetlerimizin geliştirilmesi amacıyla yönelik olarak birimlerimizle paylaşılması, bilimsel araştırma yöntemleri ve etik prensipleri çerçevesinde yürütülmesi ve kurumsal politikalara ve önceliklere riayet edilmesi koşullarına uyulmak kaydıyla İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli personele uygulanabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunu tensiplerinize arz ederim.



Prof. Dr. Erhan BEŞE
Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Müdürü

OLUR

28/08/2012



Prof. Dr. Remzi FINDIKLI
Genel Müdür a.
Polis Akademisi Başkanı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Emniyet Müdürlüğü

Sayı : B.05.1.EGM.4.34-17032.(31936)/1421

Konu : Doktora Çalışması

EBYS EDİLDİ
21.09/2012 Mk
Saat: 1443

21/09/2012

İlgi : Emniyet Genel Müdürlüğünün B.05.1.EGM.0.07-3192(91265)1384-1988 sayılı yazısı

İlgide kayıtlı **Genel Müdürlük Makam Onayı** ile Güvenlik Bilimleri Enstitüsünde doktora öğrencisi olan Polis Akademisi Başkanlığı kadrosunda görevli 154232 sicil sayılı 3. Sınıf Emniyet Müdürü Gökhan Orkun ŞENEL'in "Emniyet Teşkilatında Kariyer Planlaması" konulu doktora tez çalışmasına esas olmak üzere personelimize anket yapması uygun görülmüştür.

Bu kapsamda; Vatan Caddesi Hizmet Binasında birim gözlerine kapalı zarf içerisinde bırakılan anketlerin Müdürlüğünüz kadrosunda görevli aşağıda belirtilen sayıda personele uygulanarak **27/09/2012 Perşembe günü saat 12:00'a kadar Şube Müdürlüğümüze** gönderilmesi gerekmektedir.

Gereğini arz ederim.

Sedat ERCOŞKUN
Eğitim Şube Müdürü
3. Sınıf Emniyet Müdürü

BİRİM ADI	ADET
Atatürk Havalimanı Şb.Md.	200
Sabiha Gökçen Havalimanı Şb.Md.	150
Çevik Kuvvet Şb.Md.	400
Narkotik Suçlarla Müc.Şb.Md.	50
Organize Suçlarla Müc.Şb.Md.	50
Mali Suçlarla Müc.Şb.Md.	50
Personel Şb.Md.	40
Asayiş Şb.Md.	150
Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü	100
Bağcılar İlçe Emniyet Müdürlüğü	100
G.O.P İlçe Emniyet Müdürlüğü	100

DAĞITIM :

Narkotik, Organize, Mali, Personel, Çevik,
A.H.L., Sabiha Gökçen Havalimanı, Asayiş
Şube Müdürlükleri ile Kadıköy, Bağcılar ve G.O.P.
İlçe Emniyet Müdürlüklerine

Polis Koleji'ne Alınacak Öğrencilerde Aranılan Şartlar (Polis Koleji Başvuru Kılavuzu, 2012):

- Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak,
- Yapılacak olan güvenlik tahkikatı neticesinde; Taksirli suçlar hariç olmak üzere diğer suçlardan ağır hapis veya 6 ay ve daha fazla hapis veyahut affa uğramış, paraya çevrilmiş, ertelenmiş, zaman aşımına uğramış olsalar bile Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla, zimmet, ihtilâs, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflâs gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya istimal ve istihlâk kaçakçılığı hariç; kaçakçılık, resmî ihale ve alım satımlara fesat karıştırmak, Devlet sırlarını açığa vurma, suç işlemek için teşekkül oluşturmak suçlarından dolayı hükümlü bulunmamak veya bu suçlardan dolayı haklarında devam etmekte olan bir adli kovuşturmayla tâbi olmamak,
- Emniyet Teşkilatı Sağlık Şartları Yönetmeliğinde belirtilen sağlık şartlarını taşımak,
- Yaş yönünden; Polis Koleji'ne Giriş Sınavının yapıldığı yılın 01 OCAK tarihi itibarıyla 16 yaşından gün almamış olmak,
- Öğrenime ara vermemiş olmak,
- Lise ve dengi okullara devam etmemiş olmak,
- İlköğretim okulunu üç (3.00) ve daha yukarı diploma notu ile bitirmiş olmak,
- Kamu haklarından mahrum bulunmamak,
- Herhangi bir okuldaki, ahlâki veya disiplin sebebi ile çıkarılmamış olmak,
- İlköğretim okulu 8'inci sınıf öğrencisi olmak

Polis Kolejine Giriş sınavına katılmaya hak kazanan adaylar Ankara Polis Kolejinde Mülakat, Beden Eğitimi ve Yazılı Sınav olmak üzere üç ayrı sınava tabi tutulurlar (Polis Koleji Başvuru Kılavuzu, 2012).

- Mülakat Sınavı: Adayın konuşma düzgünlüğü, fiziki görünüşü, kendine güven derecesi, kavrama ve ifade kabiliyeti değerlendirilir. Mülakat sınavında adaylar yanlarında şort getirir ve mülakat sınavında başarılı olan adaylar, beden eğitimi sınavına alınırlar.
- Beden Eğitimi Sınavı: Mülakat sınavında başarılı olan adaylar, belirlenen bir parkurda; öne takla, sıçrama, şınav, slalom çubukları arasından geçerek koşma, mekik ve iki sağlık topu arasında el değdirerek koşma hareketlerini içeren beden eğitimi sınavına tabi tutulurlar. Zamana karşı yapılan bu sınavda, adaylar, 100 tam puan üzerinden en az 60 puan aldıkları takdirde başarılı sayılırlar.
- Yazılı Sınav: Matematik (30 soru), Fen (25 soru), Türkçe ve Dil Yeteneği (20 soru), Sosyal Grubu (15 soru) ve Yabancı dil (10 soru) sorularından oluşan test usulüyle yazılı sınav yapılır. Emniyet Genel Müdürlüğünce görevlendirilecek Değerlendirme Komisyonu sorumluluğunda, yazılı sınav kâğıtları optik okuyucu ile bilgisayar ortamına aktarılarak değerlendirilir ve sonuçlar ilan edilir. Değerlendirme 100 tam puan üzerinden 1 yanlış cevap 1/3 doğru cevabı etkileyecek şekilde yapılır.

Polis Kolejine girecek öğrenciler Polis Kolejine Giriş Yönetmeliği ve Emniyet Teşkilatı Sağlık Şartları Yönetmeliğinde aranan şartları taşımak zorundadırlar. Polis Kolejine Giriş Sınavı mülakat aşamasında adayın; konuşma düzgünlüğü, fiziki görünüşü, kendine güven derecesi, kavrama ve ifade kabiliyeti, yüzde ve görünen yerlerde eşkâl belirleyici iz olmaması, ağız, diş ve çene yapısında bozukluk bulunmaması ve gözlerin kusursuz olması değerlendirilmektedir. Polis kolejine alınacak öğrencilerde görme her iki göz de ihtilafsız tam, gözlerin derecesiz (her iki göz de ‘sıfır’ derece) olması gerekmektedir. Bu nedenle mülakat sınavında ve sonrasında aday öğrencilere aldırılacak olan sağlık kurulu raporunda elenmemeleri

için başvurular esnasında sağlık ile ilgili kısımları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Polis koleji giriş sınavlarında başarılı olan aday öğrencilere okulun denetim ve gözetiminde tam teşekküllü devlet hastanelerinden sağlık kurulu raporu aldırılır.

Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi Başvuru Şartları (Polis Akademisi, 2013):

- a) Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak,
- b) Evli, boşanmış ve/veya nikâhsız yaşıyor olmamak,
- c) Lise ve dengi okul mezunu olmak,
- d) Sınavın yapıldığı yılın 1 Ekim (dahil) tarihi itibari ile 22 yaşından gün almamış olmak (01 Ekim 1992 tarihinden sonra doğmuş olmak) 18 yaşını tamamladıktan sonra yaptırılan yaş düzeltmelerinde önceki yaşa göre işlem yapılır.
- e) Boy ölçüsü, beden kitle endeksi ile Sağlık yönünden 04/08/2003 tarihli ve 25189 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Emniyet Teşkilatı Sağlık Şartları Yönetmeliğinde yer alan sağlık koşullarını taşımak,
- f) Herhangi bir eğitim-öğretim kurumundan disiplinsizlik nedeniyle çıkarılmamış olmak,
- g) Fakültenin eğitime başlama tarihinde askerlikle ilişkisi bulunmamak,
- h) Lisans eğitimine alınacak lise mezunları için 2013 LYS sınavı (TM-1, TM-2, TM-3, MF-1, MF-2, MF-3, MF-4, TS-1, TS-2) puan türlerinin herhangi birinden (340) ham puan, Emniyet Teşkilatı personeli şehit veya vazife malullerinin erkek çocukları ile Türk Silahlı Kuvvetleri personeli şehit, muharip ve malul gazi erkek çocukları için ise yine aynı puan türlerinin herhangi birinden (306) ham puan veya daha yukarı puan almış olmak,
- i) Bağımlılık derecesinde alkol, kumar alışkanlığı bulunmamak, uyuşturucu veya psikotrop maddeler hiç kullanmamış olmak,
- j) Genelev, birleşme evi, randevuevi, tek başına fuhuş yapılan konut ve benzeri yerlerde aracılık ve bekleyicilik türünden bir işi bulunmamak, genel ahlaka aykırı oyun, temsil, film, video band, teyp kaseti, vcd, şarkı sözü ve

teknolojinin gelişimi ile ortaya çıkan zararlı yayın, yayım ve benzeri işlerde çalışmaktan dolayı hakkında idari yaptırım ile adli soruşturma ve kovuşturma devam ediyor olmamak veya bu işler nedeniyle hüküm giymemiş olmak, bu sayılan suçlardan herhangi birinin uzlaşma yoluyla sonuçlandırılmamış veya yine bu suçlardan herhangi biriyle ilgili olarak mahkemece hükmün açıklanmasının geri bırakılmasına karar verilmemiş olmak ya da başka bir tedbire çevrilmemiş olmak,

k) Yasadışı ideolojik amaçlı faaliyetlere, anarşi ve terör eylemleri ile, bu tür toplantı, yürüyüş ve mitinglere karışmamış, desteklememiş, katılmamış olmak,

l) 26/09/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; üst sınırı bir yıl veya daha fazla hapis cezası öngörülen kasten işlenmiş suçlar ile 14/07/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48/A-5 inci maddesinde sayılan suçlardan dolayı,

- Affa uğramış veya yasaklanmış haklar geri verilmiş olsa dahi mahkûmiyeti bulunmamak,
- Hükmün açıklanmasının geri bırakılmasına karar verilmemiş olmak,
- Devam etmekte olan bir kovuşturma bulunmamak veya kovuşturması uzlaşma ile neticelenmemiş olmak,

m) Kamu haklarını kullanmaktan yoksun bırakılmamış olmak,

n) Başvuru tarihinde herhangi bir siyasi partiye veya siyasi partilerin yan kuruluşlarına ve diğer organlarına üye bulunmamak gerekmektedir.

Polis Meslek Yüksek Okulu Öğrenci Adaylarında Aranılan Şartlar (PMYO, 2013):

- a) T.C. vatandaşı olmak,
- b) Lise ve dengi okul mezunu olmak veya Lise 4. sınıfta okuyor olmak,
- c) Herhangi bir eğitim-öğretim kurumundan disiplinsizlik nedeniyle çıkarılmamış olmak,
- ç) Ölçme Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından 2013 yılı içinde yapılan Yükseköğretime Geçiş Sınavı puan türlerinin herhangi birinden (YGS-1,YGS-2, YGS-3, YGS-4, YGS-5 ve YGS-6) en az 250 puan almış olmak,
- d) Emniyet Teşkilatı Personeli Şehit ve Vazife Malulü olanların eş ve çocuklarından Ölçme Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından 2013 yılı içinde yapılan Yükseköğretime Geçiş sınavından, (YGS-1,YGS-2, YGS-3, YGS-4, YGS-5 ve YGS-6) en az (140) puan almış olmak,
- e) 18 yaşını tamamladıktan sonra yaptırılan yaş düzeltmelerinde, düzeltmeden önceki yaş geçerli olmak kaydıyla, sınavın yapıldığı yılın 1 Ekim tarihi itibarıyla (1 Ekim 2013) 18 yaşını tamamlamış, bayan ve askerlik yapmamış erkek adaylar için 24 yaşından gün almamış olmak, (01 Ekim 1990 – 01 Ekim 1995 tarihleri arasında doğmuş olmak), askerlik hizmetini yapmış erkek adaylar için 26 yaşından gün almamış olmak, (01 Ekim 1988 – 01 Ekim 1995 tarihleri arasında doğmuş olmak),
- f) Bayanlar için 162 cm. erkekler için 167 cm. den kısa boylu olmamak, beden kitle endeksi, 18 (dahil) ile 27 (dahil) arasında olmak,
- g) Sağlık durumu yönünden, Sağlık Şartları Yönetmeliğinde belirlenen koşulları taşımak,
- ğ) Başvuru öncesi ve başvuru sırasında, genelev, birleşme evi, randevu evi, tek başına fuhuş yapılan konut ve benzeri yerlerde aracılık ve bekleyicilik türünden bir işi bulunmamak, genel ahlaka aykırı oyun temsil, film, video bant, teyp kaseti,

ved, şarkı sözü ve teknolojinin gelişimi ile ortaya çıkan zararlı yayın, yayım ve benzeri işlerde çalışmaktan veya kumar, uyuşturucu veya uyarıcı madde nedeniyle hakkında herhangi bir adli veya idari kovuşturma devam ediyor olmamak, bunlardan dolayı idari yaptırım uygulanmamak veya bu işler nedeniyle hüküm giymemiş olmak, bu sayılan fiillerden herhangi birinin uzlaşma yoluyla sonuçlandırılmamış veya bu fiillerden herhangi birisi ile ilgili olarak mahkemece hükmün açıklanmasının geri bırakılmasına karar verilmemiş olmak ya da başka bir tedbire çevrilmemiş olmak,

h) Kasten işlenen ve Kanunundaki suçun ilgili maddesinde suçun ceza üst sınırı en az 1 yıl hapis cezası olan suçlar ile Devlet Memurları Kanununun 48/A-5 maddesinde ismen sayılan suçlardan dolayı,

- Affa uğramış veya yasaklanmış haklar geri verilmiş olsa dahi mahkûmiyeti bulunmamak, (Adli Para Cezası dahil)
- Hükmün açıklanmasının geri bırakılmasına karar verilmemiş olmak,
- Devam etmekte olan bir kovuşturma bulunmamak,
- Kovuşturması uzlaşma ile neticelenmemiş olmak,

i) (ğ) ve (h) bentlerinde sayılan şartlar adayın eşinde de aranır,

i) Eğitim-Öğretim yılının başlangıç tarihi itibarıyla bir siyasi partiye veya siyasi parti kollarına üye bulunmamak,

j) Alkol, uyuşturucu veya uyarıcı madde kullanımı nedeniyle tedavi görmüş veya görüyor olmamak,

k) Kamu haklarını kullanmaktan yoksun bırakılmamış olmak,

l) Askerlikle ilişkisi bulunmamak,

m) Sağlık şartları Yönetmeliği hükümleri hariç herhangi bir nedenle Polis Meslek Yüksekokulundan çıkmamış veya çıkarılmamış olmak,

n) Güvenlik Soruşturması ve Arşiv Araştırması olumlu olmak, şartları aranır.

Yazılı Sınav: Yazılı Sınavda Adaylara orta öğretim düzeyinde Genel Yetenek ve Genel Kültür Bölümlerinden oluşan 120 sorulu bir test uygulanacaktır. Testteki Konular ve Ağırlıkları; Genel Yetenek: Türkçe (%30), Matematik (%30), Genel Kültür: Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi (%10), Türkiye ve Dünya Coğrafyası(%10), Temel Yurttaşlık Bilgisi (%10), Güncel ve Kültürel Konular (%10) şeklindedir (PMYO, 2013).

Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlükleri Giriş Şartları (POMEM, 2013):

- a) Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak.
- b) En az dört yıllık yükseköğretim kurumu veya bunlara denkliği Yüksek Öğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurtdışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olmak.
- c) Değerlendirme ve seçme işlemlerinin ilk günü itibarıyla, askerliğini yapmamış erkekler ile bayan adaylar için 28 yaşından, askerlik hizmetini yapmış erkek adaylar için 30 yaşından gün almamış olmak.
- ç) Erkekler için 167 santimetreden, bayanlar için 162 santimetreden kısa boylu olmamak.
- d) Sağlık yönünden, Sağlık Yönetmeliğinde belirlenen şartları taşımak.
- e) Başvuru öncesi ve başvuru sırasında; genelev, birleşme yeri, randevu evi, tek başına fuhuş yapılan mesken ve bu gibi yerlerde aracılık, bekleyicilik ve benzeri bir meşguliyeti bulunmamak. Fuhuş, kumar, uyuşturucu veya uyarıcı madde nedeni ile hakkında herhangi bir adli veya idari soruşturma veya kovuşturma devam ediyor olmamak, idari yaptırım uygulanmamak veya hüküm giymemiş olmak, bunlardan herhangi birinin uzlaşma yoluyla sonuçlandırılmamış veya yine bunların herhangi birisiyle ilgili olarak mahkemece hükmün açıklanmasının geri bırakılmasına karar verilmemiş olmak ya da başka bir tedbire çevrilmemiş olmak.
- f) Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı altı ay veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış veya yasaklanmış haklar geri verilmiş olsa bile; devletin güvenliğine karşı suçlar, anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, millî savunmaya karşı suçlar, devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık suçlarından;

- Mahkûm olmamak.
- Hükâmün açıklamasının geri bırakılmasına karar verilmemiş olmak.
- Devam etmekte olan bir kovuşturma bulunmamak veya kovuşturması uzlaşma ile neticelenmemiş olmak.

g) (e) ve (f) bentleri adayın eşi hakkında da uygulanır.

ğ) Başvuru tarihinde herhangi bir siyasi partiye veya parti kollarına üye bulunmamak, daha önceden üyeliği var ise ayrıldığını belgelemek, terör eylemleri ile organize suç faaliyetlerine katılmamış olmak.

h) Herhangi bir kadınla veya erkekle nikâhsız olarak birlikte yaşıyor olmamak.

ı) Alkol, uyuşturucu veya uyarıcı kullanımı nedeniyle tedavi görmüş veya görüyor olmamak.

i) Silah taşımaya ve silahlı görev yapmaya hukukî bir engeli bulunmamak.

j) 08/05/2005 tarihli ve 25809 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Polis Meslek Eğitim Merkezleri Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin 11 inci maddesi kapsamında ilişkisi kesilenler hariç, Genel Müdürlük bünyesindeki eğitim kurumlarından ayrılmış veya çıkarılmış ya da herhangi bir yükseköğretim kurumundan disiplinsizlik nedeniyle çıkarılmamış olmak.

k) KPSS puan türünden, Genel Müdürlükçe belirlenecek taban puan veya üzerinde puan almış olmak.

l) İlgili mevzuat kapsamında yapılacak güvenlik soruşturması ve arşiv araştırması sonuçları olumlu olmak.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Gökhan Orkun ŞENEL

Mesleği :Polis Müdürü

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Polis Akademisi Başkanlığı

Yüksek Lisans Öğrenimi :Hacettepe Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller :İngilizce

Yabancı Dil Puan ve Türü : KPDS: İngilizce C Kuru

İş Deneyimi :EGM

BM (Geçici Görev)

AGİT (Geçici Görev)

TBMM (Geçici Görev)

İletişim

E-Posta :gokhanorkunsenel@egm.gov.tr

Telefon :0 312 462 90 29

Gökhan Orkun Şenel 1971 yılında Adana’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adana’da tamamladı. 1985 yılında kazandığı İzmir Polis Koleji’nden 1989 yılında mezun oldu. Polis Akademisi’nden 1993 yılında mezun oldu ve aynı yerde göreve başladı. 1998 yılında Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarih Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı bitirdi. 2014 yılında Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalında Doktora Programını tamamladı. Yurt dışında Birleşmiş Milletler ve AGİT görevlerinde barış gücü, toplum destekli polislik, eğitim ve koordinasyon gibi uluslararası etkinliklerde bulundu. Yurt içi ve dışı eğitim faaliyetlerinde eğitici olarak görev yapmakta olup “silah bilgisi ve atış” ve “eğitimcilerin eğitimi” konularında dersler vermektedir. Çalışmaları nedeniyle Türkiye ve yurtdışında uluslararası kuruluşlar nezdinde birçok takdir ve taltifle ödüllendirilmiştir. Halen Polis Akademisi Başkanlığı’nda “öğretim görevlisi” olarak görev yapmakta olup İngilizce bilmektedir. Evli ve dört çocuk babasıdır.