

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN  
KULLANDIKLARI KARIYER STRATEJİLERİ:  
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU'NDA BİR ARAŞTIRMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Deniz ÇELİK**

İstanbul, 2015

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYONBİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN  
KULLANDIKLARI KARIYER STRATEJİLERİ:  
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU'NDA BİR ARAŞTIRMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Deniz ÇELİK**

Öğrenci No:  
120744174

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN

İstanbul, 2015

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN KULLANDIKLARI KARİYER STRATEJİLERİ: SOSYAL GÜVENLİK KURUMU’NDA BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu araştırmanın, bilimsel etik ve değerlere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 01.10.2015

Deniz ÇELİK

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

2.11.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120744174 numaralı **Deniz ÇELİK**, "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Kamu Kurumlarında Çalışanların Kullandıkları Kariyer Stratejileri: Sosyal Güvenlik Kurumu'nda Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 15.09.2015 tarih ve 2015/37 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN

YRD. DOÇ. DR. ERKAN TAŞKIRAN  
(KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ)

  
ÜYE

PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN  
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

  
ÜYE

PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU  
( GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ)

Adı ve Soyadı : Deniz ÇELİK  
Danışmanı : Yrd. Doç Dr. Erkan TAŞKIRAN  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015  
Alanı : Yönetim Organizasyon  
Anahtar Kelimeler : Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Stratejileri, Bireysel Kariyer

## ÖZ

### **KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN KULLANDIKLARI KARİYER STRATEJİLERİ: SOSYAL GÜVENLİK KURUMU’NDA BİR ARAŞTIRMA**

Gelişen ve büyüyen eğitim kanallarıyla birlikte üniversite mezun oranı son yıllarda büyük artış göstermeye başlamıştır. Bu gelişme iş hayatında rekabetin artmasına neden olan süreçlerden biri olarak görülebilir. Bununla birlikte eskiden sadece insan kaynakları departmanlarının yapmış olduğu faaliyetleri günümüzde danışmanlık şirketleri yapmaya başlamıştır. Ancak bununla da kalmayarak üniversitelerde öğrencilerinin mezuniyet sonrasıyla daha fazla ilgilenmeye başlamış bu da kariyer planlama merkezleri gibi birimlerin ihtiyaç ve önemini artırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi literatüründe sıkça kullanılan “kariyer” kavramının son yıllarda önemi artmaktadır. Kariyer kavramına ilişkin yapılan kuramsal çalışmalar önce bireysel çerçevede ele alınmıştır. Bireyler ile mesleklerin eşleştirilmesi üzerinde durulmuştur. Sonraki çalışmalar ise örgüt merkezli olmuştur. Bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirmek üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bu tez çalışması beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kariyer kavramı ele alınmış ve kariyer ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. İkinci bölümde, kariyer yönetimi kavramı ilgili alt başlıkları doğrultusunda incelenmiştir. Üçüncü bölümde, kariyer yönetimi modelleri ve kariyer stratejileri konusuna değinilmiştir. Dördüncü ve son bölümde, kamu kurumlarında çalışanların kullandıkları kariyer stratejilerinin belirlenmesi için anket yapılmış ve anket verileri SPSS programında analiz edilip yorumlanmıştır.

NameandSurname : Deniz ÇELİK  
Supervisor : Assist. Prof. Erkan TAŞKIRAN  
DergreeandDate : Master, 2015  
Major : Management Organization  
KeyWords : Career, Career Management, CareerStrategies,  
IndividualCareer

## **ABSTRACT**

### **THE CAREER STRATEGIES OF EMPLOYEES WORKING IN PUBLIC INSTITUTIONS: A RESEARCH ON SOCIAL SECURITY INSTITUTION**

In recent years, the number of university graduates has increased significantly thanks to the developing and growing channels of education. This could be regarded as one of the factors that leads to the increased competition in professional life. However, the activities, that used to be presented by Human Resources Departments in the past, have been presented by the consulting companies recently. Besides this, the needs and importance of Career Planning Centers have been elevated by the students at universities because of their interests for post-graduate. The significance of “career” as a concept, which has been used quite often in the literature of Human Resources Management, has recently increased. Theoretical studies on career have been primarily evaluated within the framework of individuals. Matching individuals with occupations had already been an issue of examination while the studies thereafter have been based mainly on organizational matters. A major concern has been on the integration of individual and organizational objectives.

This dissertation comprises five main chapters. In the first chapter, it provides a conceptual framework for the career place. In the second part, the career management is examined in accordance with the relevant sub-headings of concepts in career management. In the third chapter, career management and career strategy models are covered. The fourth and final section, some survey data are presented and analyzed in SPSS order to identify the career strategies which are used by the employees in public institutions.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ..... vi

ŞEKİL LİSTESİ..... x

KISALTMALAR ..... xi

GİRİŞ ..... 1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1.1 KARİYER KAVRAMI VE TANIMI .....              | 6  |
| 1.2 KARİYER İLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR..... | 7  |
| 1.2.1 Kariyer Boyutları.....                     | 7  |
| 1.2.1.1 Kariyerin İçsel Boyutu .....             | 7  |
| 1.2.1.2 Kariyerin Dışsal Boyutu .....            | 7  |
| 1.2.2 Kariyer Yolu .....                         | 8  |
| 1.2.3 Kariyer Patikası .....                     | 8  |
| 1.2.4 Kariyer Haritası .....                     | 9  |
| 1.2.5 Kariyer Aşamaları Ve Yaşam Dönemleri ..... | 9  |
| 1.2.5.1 Keşfetme- Arama (0 - 25 Yaş).....        | 9  |
| 1.2.5.2 Kurma (26 - 35 Yaş).....                 | 10 |
| 1.2.5.3 Kariyer Ortası (36 - 50 Yaş) .....       | 10 |
| 1.2.5.4 Kariyer Sonu (51 - 65 Yaş).....          | 10 |
| 1.2.5.5 Azalma - Emeklilik (65 - 75 Yaş).....    | 11 |
| 1.2.6 Kariyer Kuramları.....                     | 11 |
| 1.2.6.1 Özellik - Faktör Kuramı .....            | 11 |
| 1.2.6.2 Schein Kariyer Çıpaları .....            | 12 |
| 1.2.6.3 Holland'ın Mesleki Tercih Modeli.....    | 13 |
| 1.2.6.4 Jung Karakter Tipolojisi .....           | 14 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KARİYER YÖNETİMİ VE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 2.1 KARİYER YÖNETİMİ TANIMI.....                     | 15 |
| 2.2 KARİYER GELİŞTİRMENİN ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ..... | 17 |
| 2.3 KARİYER YÖNETİMİNİN FAYDALARI.....               | 17 |
| 2.4 KARİYER YÖNETİMİ SÜRECİ.....                     | 20 |
| 2.4.1 Örgütsel Yönetim Süreci.....                   | 20 |
| 2.4.1.1 İşe Alma ve İç Alım .....                    | 20 |
| 2.4.1.2 Terfi Planlaması .....                       | 21 |
| 2.4.1.3 İşten Çıkarma .....                          | 22 |
| 2.4.1.4 Emeklilik .....                              | 23 |
| 2.4.2 Bireysel Kariyer Yönetimi .....                | 23 |
| 2.5 KARİYER PLANLAMA SİSTEMLERİ.....                 | 24 |
| 2.5.1 Bireysel Kariyer Planlaması.....               | 24 |
| 2.5.2 Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları.....       | 26 |
| 2.5.2.1 Birinci Aşama: Kendini Değerlendirme .....   | 26 |
| 2.5.2.2 İkinci Aşama: Fırsatları Tanımlama.....      | 27 |
| 2.5.2.3 Üçüncü Aşama: Hedefleri Belirleme .....      | 28 |
| 2.5.2.4 Dördüncü Aşama: Planları Hazırlama.....      | 29 |
| 2.5.3 Örgütsel Kariyer Planlaması .....              | 29 |
| 2.5.4 Örgütsel Kariyer Planlaması Aşamaları.....     | 32 |
| 2.5.4.1 Birinci Aşama: Örgütsel Analiz.....          | 32 |
| 2.5.4.2 İkinci Aşama: Performans Değerlendirme ..... | 34 |
| 2.5.4.3 Üçüncü Aşama: Hareket Planlaması.....        | 34 |
| 2.5.4.4 Grup Çalışmaları (Workshops) .....           | 35 |
| 2.5.5 Kariyer Planlamanın Önemi.....                 | 35 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KARİYER YÖNETİM MODELLERİ VE KARİYER STRATEJİLERİ**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 3.1 KARİYER GELİŞTİRME.....    | 37 |
| 3.2 KARİYER REHBERLİĞİ.....    | 40 |
| 3.3 KARİYER MERKEZLERİ .....   | 40 |
| 3.4 KARİYER DANIŞMANLIĞI ..... | 40 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 3.5 KARİYER ATÖLYELERİ.....           | 41 |
| 3.6 YENİ KARİYER MODELLERİ .....      | 41 |
| 3.6.1 Esnek Kariyer .....             | 41 |
| 3.6.2 Sınırsız Kariyer.....           | 43 |
| 3.6.3 Çağdaş Kariyer .....            | 46 |
| 3.6.4 Çok Yönlü Kariyer.....          | 47 |
| 3.7 KARİYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ ..... | 48 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN KULLANDIKLARI KARİYER STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SOSYAL GÜVENLİK KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA**

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI .....                                                                      | 50        |
| 4.2 ARAŞTIRMA KAPSAMI.....                                                                        | 50        |
| 4.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....                                                                       | 50        |
| 4.4 BULGULAR.....                                                                                 | 52        |
| 4.4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu Ve<br>Çapraz Tablolar ..... | 52        |
| 4.4.1.1 "Eğitim Durumu" Değişkenine Göre Değerlendirmeler ....                                    | 53        |
| 4.4.1.2 "Kamuda Çalışma Süresi" Değişkenine Göre<br>Değerlendirmeler .....                        | 65        |
| 4.4.1.3 "Cinsiyet" Değişkenine Göre Değerlendirmeler .....                                        | 73        |
| 4.4.1.4 "Medeni Durum" Değişkenine Göre Değerlendirmeler.....                                     | 77        |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                                                 | <b>83</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                              | <b>89</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                | <b>95</b> |
| <b>Ek 1: Önyazı .....</b>                                                                         | <b>95</b> |
| <b>Ek 2: Anket Formu .....</b>                                                                    | <b>96</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

|                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar.....                                                                                                                                 | 39 |
| <b>Tablo 2:</b> Geleneksel Ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması .....                                                                                                                | 45 |
| <b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu .....                                                                                                   | 52 |
| <b>Tablo 4:</b> “Her Zaman Yüksek Gelir Elde Etmeyi Arzularım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....                                                                                         | 53 |
| <b>Tablo 5:</b> “Her Zaman İletişim Yeteneklerimi Ve Becerilerimi Geliştirmeye Çalışırım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                             | 54 |
| <b>Tablo 6:</b> “Kariyerimde İlerlemek İçin Beni Yönlendirecek Bir Yöneticiye İhtiyaç Duyarım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                        | 55 |
| <b>Tablo 7:</b> “Bana Bir Getirisi Olmadığı Halde Üstlerimin Kendi Kişisel Amaçlarını Gerçekleştirmelerine Yardımcı Olurum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....                            | 55 |
| <b>Tablo 8:</b> “Kendi Kişisel Hedeflerimi Belirlerken Kurumun Hedeflerini Dikkate Alırım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                            | 56 |
| <b>Tablo 9:</b> “Mesleki Bilgi Ve Becerilerimi Daima Güncel Tutarım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....                                                                                   | 57 |
| <b>Tablo 10:</b> “İşimle İlgili Görevlendirme Ve Görev Değişiklerini Olumlu Görürüm.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                  | 58 |
| <b>Tablo 11:</b> “Kurumumdaki Kariyer Fırsatları İle İlgili Bilgilendirilmek İsterim.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....                                                                  | 59 |
| <b>Tablo 12:</b> “Kariyerimde İlerlemek İçin Yabancı Dil Öğrenirim.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....                                                                                    | 59 |
| <b>Tablo 13:</b> “Performansım Dış Etmenlerden Ve Stresten Etkilenmez.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                | 60 |
| <b>Tablo 14:</b> “Farklı Kurumlardaki Kariyer Fırsatlarını Takip Ediyorum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                            | 61 |
| <b>Tablo 15:</b> “Meslektaşlarımla Ve Üstlerimin Yorumlarını Dikkate Almadan Bir Çalışan Olarak İşimde Elimden Gelenin En İyisini Yapmaya Çalışıyorum.” İfadesine İlişkinsonuçlar ..... | 62 |
| <b>Tablo 16:</b> “İletişim Becerilerimi Geliştirmeye Çalışıyorum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....                                                                                      | 63 |

|                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 17:</b> “Kariyerimde Başarılı Olmak İçin Bütün Kurumsal Bağlantılarımı Devreye Sokarım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                             | 64 |
| <b>Tablo 18:</b> “Kariyerimde İlerlemek İçin Eş-Dost Bağlantılarını Kullanırım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                              | 65 |
| <b>Tablo 19:</b> “Her Zaman Kariyerimi Ön Planda Tutarım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar                                                                          | 65 |
| <b>Tablo 20:</b> “Kariyerimde İlerlemek İçin Mesleki Sendikalara Üye Olurum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                 | 66 |
| <b>Tablo 21:</b> “Öğrenmek İçin Maddi İmkanlarımı Seferber Ederim.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....                                                            | 67 |
| <b>Tablo 22:</b> “İşimde İlerlemek İçin Net Ve Uzun Vadeli Kariyer Hedefler Belirlerim.” İfadesine İlişkin sonuçlar .....                                      | 67 |
| <b>Tablo 23:</b> “Yöneticilerimle Daima İyi İlişkiler Kurmaya Çalışırım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....                                                      | 68 |
| <b>Tablo 24:</b> “Değişim Ve Yeniliklere Kolaylıkla Adapte Olmaya Çalışırım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                 | 68 |
| <b>Tablo 25:</b> “Dış Görünüşüme, Konuşma Tarzıma, İfadelerime, Hal Ve Hareketlerime Dikkat Ederek Kişisel İmajımı Yönetirim.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .... | 69 |
| <b>Tablo 26:</b> “Kurumumdaki Kariyer Fırsatları İle İlgili Bilgilendirilmek İsterim.” İfadesine İlişkin Sonuçlar.....                                         | 69 |
| <b>Tablo 27:</b> “Kişisel Başarısızlıklarımın Nedenini Kendi İçimde Ararım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                  | 70 |
| <b>Tablo 28:</b> “Kişisel Başarısızlıklarımın Nedenini Kendi Dışındaki Faktörlere Bağlarım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                  | 70 |
| <b>Tablo 29:</b> “Farklı Kurumlardaki Kariyer Fırsatlarını Takip Ediyorum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                   | 71 |
| <b>Tablo 30:</b> “Diğer İnsanlar Üzerinde Etkili Olabilmek İçin, Referansı Ön Planda Tutmaya Çalışırım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                      | 72 |
| <b>Tablo 31:</b> “Kariyerimde Başarılı Olmak İçin Bütün Kurumsal Bağlantılarımı Devreye Sokarım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                             | 72 |
| <b>Tablo 32:</b> “Kariyerimde İlerlemek İçin Eş-Dost Bağlantılarını Kullanırım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                              | 73 |
| <b>Tablo 33:</b> “Her Zaman Şirketin Sunmuş Olduğu Eğitim Fırsatlarından Yararlanırım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                       | 73 |

|                                                                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 34:</b> “Görevimi Bir İşten Çok Bir Meşgale Olarak Görüyorum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                 | 74 |
| <b>Tablo 35:</b> “Dış Görünüşüme, Konuşma Tarzıma, İfadelerime, Hal Ve Hareketlerime Dikkat Ederek Kişisel İmajımı Yönetirim.” İfadesine İlişkin Sonuçlar ....                           | 74 |
| <b>Tablo 36:</b> “İşimle İlgili Görevlendirme Ve Görev Değişiklerini Olumlu Görürüm.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                   | 75 |
| <b>Tablo 37:</b> “Performansım Dış Etmenlerden Ve Stresten Etkilenmez.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                 | 75 |
| <b>Tablo 38:</b> “Görevimi Başarılı Bir Şekilde Sürdürürsem, Yöneticimin Terfi Yaparken Bunu Göz Önüne Alacağını Düşünüyorum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar ..                             | 76 |
| <b>Tablo 39:</b> “Diğer İnsanlar Üzerinde Etkili Olabilmek İçin, Referansı Ön Planda Tutmaya Çalışırım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                | 76 |
| <b>Tablo 40:</b> “Meslektaşlarımla Ve Üstlerimin Yorumlarını Dikkate Almadan Bir Çalışan Olarak İşimde Elimden Gelenin En İyisini Yapmaya Çalışıyorum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar ..... | 77 |
| <b>Tablo 41:</b> “Her Zaman Kariyerimi Ön Planda Tutarım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar ..                                                                                                 | 77 |
| <b>Tablo 42:</b> “Kariyerimde İlerlemek İçin Mesleki Sendikalara Üye Olurum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                           | 78 |
| <b>Tablo 43:</b> “Öğrenmek İçin Maddi İmkanlarımı Seferber Ederim.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                     | 78 |
| <b>Tablo 44:</b> “İşimde İlerlemek İçin Net Ve Uzun Vadeli Kariyer Hedefler Belirlerim.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                | 79 |
| <b>Tablo 45:</b> “Kariyerimde İlerlemek İçin Yabancı Dil Öğrenirim.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                    | 79 |
| <b>Tablo 46:</b> “Kişisel Başarısızlıklarımın Nedenini Kendi Dışındaki Faktörlere Bağlarım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                            | 80 |
| <b>Tablo 47:</b> “Performansım Dış Etmenlerden Ve Stresten Etkilenmez.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                                 | 80 |
| <b>Tablo 48:</b> “Farklı Kurumlardaki Kariyer Fırsatlarını Takip Ediyorum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                                             | 80 |
| <b>Tablo 49:</b> “Görevimi Başarılı Bir Şekilde Sürdürürsem, Yöneticimin Terfi Yaparken Bunu Göz Önüne Alacağını Düşünüyorum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar ..                             | 81 |

|                                                                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 50:</b> “Meslektaşlarımın Ve Üstlerimin Yorumlarını Dikkate Almadan Bir Çalışan Olarak İşimde Elimden Gelenin En İyisini Yapmaya Çalışıyorum.” İfadesine İlişkin Sonuçlar ..... | 81 |
| <b>Tablo 51:</b> “Kariyerimde Başarılı Olmak İçin Bütün Kurumsal Bağlantılarımı Devreye Sokarım.” İfadesine İlişkin Sonuçlar .....                                                       | 82 |

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Kariyer Geliştirme Sistemi ..... | 38 |
|-------------------------------------------|----|

## KISALTMALAR

|                  |                                                                  |
|------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Çev.</b>      | : Çeviren                                                        |
| <b>Ed.</b>       | : Editör                                                         |
| <b>INKAY</b>     | : İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği                          |
| <b>P</b>         | : İstatistiki Anlamlılık Düzeyi                                  |
| <b>S</b>         | : Araştırma Sorusu                                               |
| <b>s.</b>        | : Sayfa                                                          |
| <b>SBE</b>       | : Sosyal Bilimler Enstitüsü                                      |
| <b>Tukey HSD</b> | :HonestlySignificantDifference Test/Dürüstçe Anlamalı Fark Testi |
| <b>Vb.</b>       | : Ve Benzeri                                                     |
| <b>Ve diğ.,</b>  | : Ve Diğerleri                                                   |

## GİRİŞ

Günümüzde ekonomi bütün toplumlarda toplumun sürdürülebilirliğini belirleyen en önemli etmenler. Toplumlar bireylerden meydana gelmektedir. Bireyler bir araya gelerek ticari organizasyonlar kurma yoluyla ekonomiyi canlı tutarlar. Çünkü işletmeler varlıklarını bu şekilde sürdürmek zorundadır. İşletmeler faaliyet alanları gereği birçok kurum ve kuruluşla iç içe bir yaşam sürdürür. İşletmelerin amacı kar elde etmektir. İşletmeler kar elde etmek için toplumda ilgi duyulan ürünleri üretirler. Günümüz ürün dünyası ise çok çeşitlidir. İşletmeler müşterilerin ihtiyaç duydukları ürünleri tespit etmek, yeni ürünler bulmak ya da keşfetmek zorundadır. Aksi takdirde müşteri çevresini dolayısıyla Pazar paylarını sürekli olarak kaybetme riski ile karşı karşıyadırlar. Bu nedenle yenilik için olmak, yeniliğe gitmek zorundadırlar. Günümüz dünyası 1970’li yıllardan başlayan küreselleşme olgusu ile çok farklılaşmıştır. İşletmeler için birçok sektör, alan ve pazarlar oluşmuştur. Diğer yandan ise, işletmeler küreselleşme ile büyük bir rekabet ortamı içine girmişlerdir. Teknolojinin gelişmesi ile rekabet ortamı işletmeleri sürekli ve hızlı bir şekilde işletmeleri bir takım yenilikçi hareketlere ve yenilikçi bir strateji anlayışı içine sokmuştur. Günümüz işletmeler artık şunu çok iyi biliyor ki yeniliğe açık olmayan işletmeler yok olmaya mahkumdur. En çarpıcı nokta ise işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmeleri için yeniliğe açık ve yeniliği gerçekten uygulayabilenlerden olmaları gerektiğidir. Çünkü piyasa koşulları hem çok değişken, hem de çok acımasız bir yapıya sahiptir. İşletmelerin çevreleri bu koşulları sürekli işletmelere dayatır. Bu durum işletmeleri sürekli değişim yani yenilik sürecinde ister istemez sürekli yenilenen bir yapıya sürükler.

Çalışma yaşamında meydana gelen değişime ayak uydurmak ve çağın gereklerini yerine getirebilmenin yolu, günümüz işletmelerinin sahip olduğu en önemli değer olan insan kaynağının çok dikkatli bir şekilde yönetilmesi ile başarılı bir ortamın oluşturulmasının sağlanması ile olabilecektir. Bunun sağlanabilmesi için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında eşgüdüm sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesinde mevcut olanakların geliştirilmesi ve ilerleme fırsatının tanınması gerekmektedir. Bu durum kariyer konusunu karşımıza çıkarmaktadır.

Uluslararası ekonomik gelişmeler ve teknoloji rekabeti hızla tırmandırmaktadır. Bu durum işletmelerin yapılarını daha da karmaşıklştırmaktadır. İşletmeler karmaşık yapıları yüzünden bazen takip ettikleri yeniliklere yabancı kalmaktadırlar. Yeniliğe açık olmak isteyen işletmeler hem iç yapıları hem dış yapıları ile uyum içerisinde hareket etmek zorundadırlar. Bu nedenle de öncelikle kendi iç yapılarında bir takım limitler, kurallar, yönetmelikler ve benzeri çalışma veya uygulamalarla yeniliğe olan adaptasyonlarını ölçmek ve/veya değiştirmek zorundadırlar. Bunun için kendi özelliklerine yatkın teknikleri kullanarak yeniliğe ne kadar açık olduklarını ölçmeli ve geleceklerini buna göre planlamalıdır.

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi unsuru olarak ön plana çıkan performans değerlendirme; günümüzde organizasyonun en önemli rekabet unsurunu oluşturan yetişmiş insan kaynağının organizasyon gayelerine uygun olarak tespit edilecek ölçütlere istinaden yeterliliklerini, eksikliklerini, eğitim gereksinimlerini ölçen ve bu gereksinimlerin karşılanması için alınması gereken tedbirleri saptayan bir metotlar bütünü olarak tanımlanırken; kariyer yönetimi; kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve kariyer yaşamında ilerlemesinin planlanması olarak tanımlanabilmekte, örgütsel bağlılık ise; kişilerin organizasyona olan bağlılığının kuvveti, organizasyon ve kişi arasında oluşan uyum seviyesi olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer; farklı evrelerden oluşan, zamanla değişen ve sürekli gelişen bir olgudur. Yaşam boyu devam eden bir süreç olan kariyer olgusunu tanımlarken; ilerleme, başarı, mevki ve saygınlık gibi sözcüklerden yararlanır. Çoğunlukla “meslek” ile eş anlamda kullanılan kariyer ile ilgili çeşitli teoriler öne sürülmüştür. Dr. John L. Holland tarafından geliştirilen Mesleki Tercih Teorisi, kariyer seçiminde yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Holland’ın teorisi, kariyer seçiminde bireyin kişisel özellikleri ile mesleğin gerektirdiği faaliyetleri ilişkilendirir ve bu doğrultuda altı kişilik tipi ve altı çeşit iş çevresi tanımlar.

İnsanlar hayatlarının önemli bir kısmını çalışarak geçirdikleri için hayatlarını planlayabilmelerinde kariyer fırsatlarını iyi değerlendirmelerinin rolü büyüktür. Esasında kariyer kişinin kendi sorumluluğundadır. Üst yönetimdeki kişiler ancak yardımcı olabilirler. Kişinin iş hayatına bağlı olmasının güçlü sebeplerinin başında gelişme fırsatı gelir. Bu durum aynı zamanda kişinin motivasyonunun yüksek

olmasına yardımcı olur. Çalışan kişinin hedefleri, güçlü güçsüz olduğu yönleri, yetenekleri, değerleri bunların hepsi kariyer planlaması kapsamında bulunur. Çalışanlar özel hayatlarında ve iş hayatlarında denge kurdukları zaman motivasyonları artar ve daha verimli olurlar.

Kişiler kendi kariyerinden öncelikle kendisi sorumludur, üst yönetim kariyerini geliştirmesine yardımcı olur. Böylelikle firma da kendi hedeflerini gerçekleştirmede kendine katkı sağlamış olur. Kariyer yönetiminde ise amaç, kariyer planlamasında analizi yapılmış kişiye uygun iş alanları yaratılmasıdır. Kısacası; kişi-iş-kurum uyumu, hem kişi açısından hem de kurum açısından çok büyük önem taşır. Kişinin motivasyonunun yüksek olması, kişisel çıkarlarının çalıştığı kurumun çıkarlarıyla örtüşmesi, içinde bulunduğu kurumun kültürüne yakın olması hem firma açısından, firmanın hedeflerine ulaşabilmesi, hem de bireyin kariyerini sürekli kılma, kendini geliştirme ve değiştirmesi açısından büyük önem taşır.

Bu çalışmanın amacı, “Kamu kurumlarında çalışanların kariyer stratejileri”nin incelenmesidir. Günümüzde iş hayatındaki teknolojik değişimler kamu kurumlarını etkilemiştir. Piyasadaki rekabeti değiştirmiştir. Bu değişimle beraber kamu kurumları bünyelerindeki insan kaynağını eğitmeye, değiştirmeye, yönetmeye başlamışlardır. Kurumda çalışanlar için işyerlerini yaşanabilir duruma getirmek, kurum bünyesinde çalışan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak kurumların görevi haline gelmiştir. Bunların mümkün olabilmesi için çalışan bireylerin çıkarları ile kurumun çıkarlarının birbirine uyumlu olması gerekmektedir. Bu konu genel ifadeyle “kariyer” olarak incelenmektedir. Kariyer gerçekleştirilebilmesi için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında eşgüdüm sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesinde mevcut olanakların geliştirilmesi ve ilerleme fırsatının tanınması gerekmektedir.

Bireyin kendi yaşam sorumluluklarına bürünmeye başladığı andan itibaren ortaya çıkan ve onu çevreleyen kariyer kavramı, günümüzde bireysel yönetim anlayışıyla birleşmiş, bununla beraber kişilerin kendi faaliyetlerini planlayıp geliştirmesi anlamına gelen 'bireysel kariyer yönetimi' adı altında yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Günümüz modern toplumlarında, insanların iş yaşamında bir trend hızla yükselmekte hatta şu zamanlarımızda doruk noktasına çıkmış bulunmaktadır. Kariyer Geliştirme. İş yaşamına sahip her birey, yaptığı işin her yönüyle bilgi ve

beceri sahibi olmasına verilen addır Kariyer. Artık günümüzde bilgi, sahibine çok büyük bir güç vermektedir. Kariyer geliştirme ise, tekrar tekrar üretilen bilgilere ve bunları edinmeye dayanmaktadır. Eski bir tabir verirsek buna tecrübe de denilebilir birkaç ufak fark dışında. Bilgiyi elde etmiş bireylerle birlikte organizasyonlar da bilgiye dayalı bir yapılanmış olmaktadırlar. Kariyer yönetimi, kişinin ve organizasyonların bilgilendirilerek ve işlerine odaklanarak kendilerini daha etkin kılmalarıdır. Kariyer, geliştirilmesi, planlanması ve yönetilmesi bireysel bir çabaya dayandığı kadar örgütsel bir süreçtir.

### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı, “Kamu kurumlarında çalışanların kariyer stratejileri”nin incelenmesidir. Kamu kurumlarında çalışanların istedikleri pozisyona ulaşmak için kullandıkları kariyer stratejilerinin neler olabileceğini belirlemektir. Kamu kurumlarında çalışanların demografik özelliklerine göre izledikleri kariyer stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı ve bu anlamlı farklılığın neden kaynaklandığı araştırılmaya çalışılmıştır.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Sosyal Güvenlik Kurumunun İstanbul ili sınırları içerisinde istihdam ettiği 4500 civarındaki kamu çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma örneklemini olarak 300 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların anket formundaki ifadeleri 5’li Likert üzerinden cevaplamaları istenmiştir. Araştırma sonucunda anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizlerinde SPSS programı kullanılmıştır. Anketler birebir yüz yüze görüşme ve e-mail ile katılımcılara iletilip yapılmıştır.

### **ARAŞTIRMA BULGULARI**

Kamu çalışanlarının demografik değişkenlerine göre anketteki kariyer stratejilerinden uyguladıkları istatistiksel olarak anlamlı çıkan kariyer stratejileri ve bunların nedenleri ortaya konulmuştur. Kamu çalışanları istedikleri pozisyonlara ulaşmak için kullandıkları farklı kariyer stratejileri dışında, çeşitli sebeplerle yer ve görev değişikliklerinin çokça yaşandığı kamu sektöründe mevcut konumlarından daha geri pozisyon ve görev değişikliklerinden korunmak için de kariyer stratejileri kullanabilmektedirler. Kariyer olgusu, kamu sektörü çalışanları için mevcut

pozisyon ve görevlerinden daha olumsuz pozisyon ve görevlendirmelere karşı stabil olma durumu olarak da anlaşılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1 KARİYER KAVRAMI VE TANIMI

Kariyer kavramının oldukça eskiye dayanan bir geçmişi vardır. Bazen kişinin kendisini bir “uzmanlık” alanına adanması, bazen de aralarında fazla ilişki olmayan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görülmektedir. Türkçe’ye “*carriere*” sözcüğünden geçen kariyer kavramı, Fransa’nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “*carriera*” (araba yolu) anlamında kabul görmüştür. Kariyer Fransızca’da; “*meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen bir yol, araba yarışı için ayrılmış etrafı çevrili alan*” gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Şimşek, 2004: 10).

Kariyer kavramının farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Greenhaus’a göre kariyer, literatürde genel olarak iki şekilde tanımlanmaktadır. İlk tanımda kariyer, bir meslek veya örgütün niteliği olarak ele alınır. Yani kariyer bireyin bir meslek veya örgüt içindeki kariyer hareketlerini kapsamaktadır. Bu tanım Van Manen ve Schein’in kullandıkları dış kariyer ile benzerlik göstermektedir. İkinci tanıma göre kariyer, bir meslek veya örgüt yerine kişilerin bir niteliğidir. Bireyler yaptıkları işler, bulundukları görevler sonucunda kendilerine özgü bir kariyere sahip olurlar (Erdoğan, 2003: 11).

Objektif ve sübjektif kariyer kavramları bireysel ve kurumsal kariyer olarak da ifade edilmektedir. Kurumsal kariyer kavramı, toplumsal olarak gözlenebilen ve tanımlanabilen objektif kariyer olarak tanımlanırken bireysel kariyer kavramı, spesifik iş deneyimlerine yönelik değişen gereksinimleri, değerleri özelemleri ve tavırları yansıtan sübjektif kariyer olarak tanımlanmaktadır (Anafarta, 2001: 1-7).

Wilensky’ye göre kariyer, düzenli-düzensiz ve yatay-dikey olmak üzere de sınıflandırılabilir. Birinci ayırmadaki düzenli kariyer, belli statü zincirlerinden oluşan ve her statü için önceki rollerin gerekli, fakat yetersiz olduğu bir durumu ifade etmektedir. Buna karşılık düzensiz kariyer yapısı, gerek ve yeter şartlar içermez. İkinci ayırmadaki dikey kariyer, hiyerarşide üst basamaklara doğru ilerleme, yatay kariyer ise, yatay ilerlemeler anlamındadır. Dikey kariyer biçimsel otorite ile ilgili iken; yatay kariyer prestij ve uzmanlıkla ilgilidir (Erdoğan, 2003: 11).

Sonuç olarak kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Bayraktaroğlu, 2003: 118).

## **1.2 KARIYER İLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR**

### **1.2.1 Kariyer Boyutları**

#### **1.2.1.1 Kariyerin İçsel Boyutu**

Kariyerin sübjektif boyutu olan içsel boyut, bireyin kişiliğinde oluşmaktadır. Bireyin kendi kişiliğinde oluşması, bireyin kariyer gelişimini algılama şeklidir. Kişi hareketlerine yön veren ve davranışa güdüleyen kişinin kariyer beklentisi ve bunu algılama biçimidir. Bu noktada önemli olan kişinin ulaşmak istediği hedefleri belirlerken kendini tanımasıdır. Öz benliğinde ne istediğini bilmeli ve istediklerine ulaşmak yolunda sahip olduğu özellik ve yetkinlikleri iyi analiz etmelidir. Kariyer yolunda ulaşmak istediği yerin gerektirdiklerine yeterli olup olmadığını ve neler yapması gerektiğini sorgulamalıdır. İçinde bulunulan kurumun sunabileceği imkanlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Kişinin sahip olduğu gerçekler ve kurumun sağlayabileceği imkanlar çerçevesiyle kariyer hedefleri çelişmemelidir. Kişi, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu kurumdaki konumunu irdeleme, anlama ve geleceğe ilişkin olarak nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemelidir. Her çalışan içinde bulunduğu kurum içinde zamanla kendini gerçekleştirme düşüncesiyle kariyerini geliştirmek, yükselmek, hedeflediği noktalara ulaşmak çabası içinde olacağından, kurumların çalışanlarına bu konuda destek olması, yönlendirme yapması, gerçekçi ve anlaşılır kariyer yollarını çizmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda kurumlar kariyerin içsel boyutunu göz ardı etmemelidirler (Kabadayı, 2013:7-8).

#### **1.2.1.2 Kariyerin Dışsal Boyutu**

Kariyerin objektif boyutu ise dışsal boyuttur. Kariyerin dışsal boyutu, işe yönelmiş olan ilerleme basamaklarının objektif olmasını ifade etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2004: 5). Kariyerin dışsal boyutunu bireyin içinde yer aldığı organizasyon oluşturmaktadır. Kurumlar, kendi amaç ve imkanlarını da göz önünde bulundurarak çalışanların da beklentilerini dikkate alarak bir uyumlaştırma süreci uygulamak

durumundadır. Böylelikle bireysel ve organizasyonel amaçlar bütünleştirilmiş olup kurum felsefesi de korunarak objektif kariyer planları oluşturulur. Kurum organizasyonlarının uyum sürecini bir ilke olarak kabul etmeli ve bu ilkeye aykırı hareket edilmesi durumunda başarı güdüsü bireyler ile çalışmak zorunda kalacağını bilmelidir (Kaynak,1998: 23).

### 1.2.2 Kariyer Yolu

Kariyer yolu kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmaktadır. Kariyer hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlar, kariyer seçimleri ve fırsatları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunun bir yolu da her bir iş için kariyer yolu ile ilgili bilgilerin elde edilmesidir. Çalışanların kendileri için seçebileceği dört değişik kariyer yolu aşağıda gibi açıklanmıştır (Özgen ve diğ., 2002: 179).

- **Geleneksel kariyer yolu:** Geleneksel kariyer yolu, kariyer gelişiminde herhangi bir işten diğer bir işe dikey olarak geçilmesidir
- **Ağ kariyer yolu:** Ağ kariyer yolu, kariyer gelişim sırasında, dikey ve yatay fırsatlardan yararlanılması anlamına gelmektedir.
- **Yatay kariyer yolu:** Yatay kariyer yolu, kariyer gelişiminde sadece yatay fırsatların olduğunu açıklamaktadır. Bununda çalışanlara yeni sorumluluklar ve ek görevler verilmesiyle sağlandığı belirtilmektedir. Fakat burada söz konusu ek sorumluluk ve görevlerden dolayı herhangi bir maaş artışı veya terfi yapılmamaktadır.
- **İkili kariyer yolu:** İkili kariyer yolu yöntemi ise, genelde, teknik uzmanlar ve profesyonellere, yönetici olmamalarına rağmen, işletmeye katkı yapmaları için sorumluluk ve yetki verilmesi olarak açıklanmaktadır.

### 1.2.3 Kariyer Patikası

Kişinin gelecekteki çalışma sorumlulukları ve atamalarını karşılamak için kişisel eğitim ve gelişim deneyimleri tasarlama sürecidir. Diğer bir ifade ile, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için bir meslekte ilerleme veya bir kurumda ilerlenen merdivenler veya rotaları ifade eder. Kurum açısından çalışanın kurumda bir

pozisyonlardan diğerlerine gidebileceği iş atamaları dizisinin belirlenmesi sürecidir. Çalışanın, kurum içinde arzuladığı kariyer amacına ulaşmasında izleyeceği iş pozisyonlarını belirler (Şimşek ve Çelik, 2004: 23).

#### **1.2.4 Kariyer Haritası**

Kariyer haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir kariyer yönetimi aracıdır. Diğer bir deyişle, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyonlardan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli bilgi, deneyim ve tecrübeler açıkça belirlenmiştir (Şimşek ve Çelik, 2004:8).

#### **1.2.5 Kariyer Aşamaları ve Yaşam Dönemleri**

Kariyer aşamalarına yönelik ‘yaşa’ ve ‘çalışma sürelerine’ bağlı olarak çok çeşitli model önerileri sunulmuş ve bu önerilerden Daniel Levinson ve arkadaşları kariyer aşamalarını (araştırma, muhakeme, kurma, ilerleme, sürdürme ve gerileme) 6 aşamada incelemiş; Greenhaus kariyer aşamalarını (iş için hazırlık, örgüte ilk giriş, kariyere başlangıç, kariyer ortası ve kariyer sonu) 5 aşamada incelemiş; Steers ise kariyer aşamalarını (keşif, pekiştirme, sürdürme ve azalma) 4 aşamada sıralandırmıştır (Kök ve Halis, 2007:10).

İşgörenler hangi kariyer aşamasından geçerse geçsin; her aşamada geçen süre bireyden bireye göre değişkenlik gösterebileceği gibi, işgörenlerin her aşamadaki beklenti, ihtiyaç ve arzuları da değişkenlik gösterebilir (Can, 2002:344). Günümüzde en yaygın kullanılan kariyer aşamaları “keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma-emeklilik” olarak incelenmektedir. Bu aşamalar aşağıda daha detaylı olarak incelenecektir (Kök ve Halis, 2007:11-16):

##### **1.2.5.1 Keşfetme- Arama (0 - 25 Yaş)**

Kariyer aşamalarından ilki olan keşfetme veya arama dönemi; 25 yaşına kadar devam eden ve bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte kişiler, meslekler hakkında merak duygusu içerisindeyler. Bu merak duygusu sonucunda kişiler; meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışacak ve mesleklere ilgi göstermeye başlayacaklardır. Dolayısıyla

bireyler, severek yapabilecek bir meslek arayışı içerisine girecek ve seçecekleri meslekte başarılı olabileceklerdir. Bu dönemde birey, kendini tanımaya ve güçlü-zayıf yönlerini tespit etmeye çalışarak kendini geliştirir.

#### **1.2.5.2 Kurma (26 - 35 Yaş)**

Bu dönem kariyerin ilk yıllarıdır; çünkü kişi iş hayatına yeni başlamıştır. Birey bu noktada çalışma hayatına uyum sağlamayı ve işini öğrenmeyi amaçlar; iş ile ilgili fırsatları kovalar ve durum değerlendirmesi yapar. Bu dönem kişinin iş bulma, işe yerleşme, işe başlayıp oryantasyon süreciyle birlikte işi öğrenme, işinde ilerleyip diğer kişiler tarafından kabul görme gibi süreçlerinden oluşmaktadır.

#### **1.2.5.3 Kariyer Ortası (36 - 50 Yaş)**

Bu aşamada birey, kariyerinde belli bir noktaya ulaşmış; hiyerarşik olarak birkaç basamak yükselmiş ve çıraklıktan ustalığa geçmiştir. Çalışma yaşamının ortası dönemi; kişinin sorumluluklarının arttığı ve yeni görevlerin üstlenildiği süreyi kapsar. Bu noktada başarılı olan birey ödüllendirilirken; başarısız olan birey kariyer planlarını yeniden gözden geçirmek durumunda kalabilir. Birey bu noktada yükselme olanaklarını araştırır, sorumluluk almayı ve işinde inisiyatif kullanmayı arzular, kariyerini ve hayatını yeniden gözden geçirmek ister ve yapılması gereken düzeltmeleri yapar. Bu dönem, bireyin örgüt içerisinde en üretken olduğu ve kendini en değerli hissettiği dönemi kapsar.

#### **1.2.5.4 Kariyer Sonu (51 - 65 Yaş)**

Çalışma yaşamının son yılları, kariyerin son yıllara yaklaştığı dönem olarak ifade edilir ve emekliliğe kadar geçen süreyi kapsar. Bu dönem kariyerin en uzun devresidir. Birey bu dönemde, büyük bir tecrübe kazanmıştır ve olgunluk dönemini yaşamaktadır. Ancak birey, fiziksel olarak yaşlanmış ve bireyin öğrenmesi yavaşlamıştır. Bu dönemde bireyin iş yaşamına ilgisi duraksamış, bazı kariyer ortası problemlerini bu aşamaya taşımış ve performansı azalmıştır. Geç kariyer dönemi olarak da bilinen bu dönemde, örgütlere düşen en büyük görev; bireyin motivasyon, verimlilik, iş ve kariyer tatminini arttırıcı kariyer geliştirme ve eğitim programlarını uygulamalarıdır.

#### **1.2.5.5 Azalma - Emeklilik (65 - 75 Yaş)**

Emeklilik, kişilerin kariyerlerinin son bulması olarak tanımlanabilir. Bu dönemde bireylerden bazıları emekli olmayı planlarken; bazıları da elde ettiği deneyimlerden örgütün yararlanmasını sağlamak amacıyla, danışmanlık yapabilmektedirler. Çözülme aşaması olarak da bilinen bu dönemde, kişi birçok nedenden dolayı gerileme dönemine girmekte ve çalışma veya çalışmama arasındaki dengeyi kurmaya çalışmaktadır.

Aşağıdaki tablolarda kariyer yaşamındaki dönemlerle kariyer yaşamındaki kritik dönemler gösterilmektedir. Kariyer yaşamındaki dönemlerde kişi, kariyerini geliştirmeli; işi iyi bir performansla yerine getirerek, yatay ve dikey ilerlemeler göstermeli ve bir sonraki kariyer sürecine geçmelidir. Kariyer yaşamındaki kritik dönemlerde ise birey; iş ve özel yaşamı için denge oluşturmayı, orta yaş psikolojisini kolayca atlatabilmeyi ve emeklilik sonrasını da planlamayı ihmal etmemelidir.

#### **1.2.6 Kariyer Kuramları**

##### **1.2.6.1 Özellik - Faktör Kuramı**

Minnesota Üniversitesi öğretim üyelerinden Williamson, Paterson ve Darley tarafından geliştirilmiş olan bu kuram, kişilik, yetenek, ilgi, değer ve tutum gibi, birbirinden ayrı ama birbiriyle etkileşim halinde bulunan birtakım özellik ya da faktörlerin kişinin meslek seçiminde ve başarısında etkili olduğunu ileri sürmektedir. Kişinin bu özellikleri, davranışları gözlemle ya da test ve envanter gibi ölçme araçları ile saptanabilmekte ve buradan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, bireylerin profillerinin ve beklentilerinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda, kişinin donanımı ya da güçlü-zayıf yönleri esas alınarak bir meslek seçiminde bulunması savunulur.

Kariyer seçiminde kararı verme süreci konusunda yetersiz kaldığı gerekçesiyle eleştirilen bu kuram, eleştirilere rağmen, bu alanda pek çok çalışmanın yapılmasına neden olmuştur. Özellikle performans ile işteki başarı ve bireysel özelliklerin eşleştirilmesi yönündeki çalışmalara temel oluşturmuştur.

### 1.2.6.2 Schein Kariyer Çıpaları

Edgar Schein, iş yaşamı sonucu tatmin oluşturabilecek ya da isteklerin gerçekleşmesine engel olabilecek çıpa (anchor) denilen kişisel değer kümeleri saptamıştır. Her çalışan bu kişisel değer kümelerinin belli kombinasyonlarına sahiptir. Bu değer kümelerinin belli kombinasyonları aynı zamanda işletmeler tarafından da sunulmaktadır. Çoğu insanın kendileri için önemli olan iki ya da üç değer kümesi bulunmaktadır ve işletmenin bu değer kümelerinin üçünden ikisini tatmin edebilmesi durumunda bu sabit bir eşleşme olarak görülebilir.

Schein, kişisel değer kümelerini beş gruba ayırmıştır (Çalık ve Ereş, 2006:63):

- **Teknik-işlevsel beceri:** İnsanların kariyer seçiminin teknik yetenek üzerine dayalı olmasıdır. Bu kişiler yapmak istedikleri işin eğitimini alırlar ve başka bir işe yönelmek istemezler.
- **Yönetimsel beceri:** Bu grubun öncelikli hedefi, yönetsel yetenekleri geliştirmektir. Analitik yeteneğin ve duygusal yeterliliğin, yönetimin üst düzeyine çıkmak isteyen bireyde yeterince gelişmiş olması gerekir.
- **Güvenlik - istikrar:** Çoğu insan için iş güvenliği oldukça büyük önem taşımaktadır. Bireyler, gelecekte karşılaşılabileceği tehlikelerden sosyal güvenlik aracılığıyla korunmak, emekliliğe ayrıldığında da bu korunmayı sürdürmek isterler. Bu değere sahip bireyler, kariyer seçiminde buna dikkat ederler.
- **Yaratıcılık:** Yaratıcılıkla insanlar tamamen kendi kendilerini karakterize ederler. Bu bir ürün, bir örgüt veya bireyin geleceği için olabilir. Bu kişiler, kendi başarılarını kişisel servetleri olarak görürler.
- **Otonomi - bağımsızlık:** Bazı insanlar ücret, zaman, transfer gibi konularda başkalarına bağlı olmak yerine tek başına veya küçük bir işletmenin elemanı olarak çalışmak isterler. İşletme kurallarına uymanın zor olduğunu düşünen bu kişilerin çoğu ya danışman olarak ya da kendi işlerinde çalışırlar.

Bu değer kümeleri ihtiyaç ve güdülerin bileşiminden oluşmaktadır. Bir insanın iş tecrübelerini yöneten, dengeleyen ve tamamlayan bu değer kümeleri sayesinde birey kariyeri ile ilgili daha kolay seçim yapabilmektedir.

#### 1.2.6.3 Holland'ın Mesleki Tercih Modeli

Holland'a göre; kariyer seçiminde önemli olan faktör, bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliğidir. Holland, her insanın kişilik yapıları farklı olduğu için ilgi, istek, amaç, tutum ve yeteneklerindeki farklılık ölçüsünde mesleki seçimlerini yapmaları gerektiğini belirtmektedir.

Bireylerin kendi kişilikleriyle uyumlu iş çevrelerinde en iyi şekilde çalışıp gelişme gösterdiklerini ve büyük ölçüde iş tatmini sağladıklarını savunan Holland'ın teorisine göre, kişilik ile işin daha çok uyumu bireylerde daha büyük tatmin düzeyini sağlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 192-193). Holland'a göre, meslekler yürütüldükleri evre itibariyle altı gruptur ve bu meslekleri yapacak kişilik tipleri de altı adettir. Holland'ın altı kişilik tipi aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Erdoğmuş, 2010: 45-46):

- **Gerçekçi tipler:** Kas faaliyeti ve motor koordinasyonu gerektiren işleri yapan insanlar bu gruptandır. Atak ve saldırgan olan bu tipler, mekanik üzerinde yoğunlaşırlar.
- **Aydın tipler:** Zihin gücüyle çalışan bu tipler, yapmaktan çok düşünmeyi sever. Bağımsız, sabırlı ve ısrarcıdırlar.
- **Sosyal tipler:** Başka insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan, insanlara yardım etmeyi seven, empati gösterebilen insanlar bu gruba girer.
- **Geleneksel tipler:** Nesneler üzerinde odaklaşma, kurallara bağlılık, tertip ve düzen ile sıkı kontrol bu tipi belirleyen temel özelliklerdir.
- **Girişimci tipler:** Dışa dönük insanlar olan bu tipler, başkalarını ikna edip yönetmek isterler.
- **Sanatçı (Artistik) tipler:** Hayal gücü yüksek, üretken insanlar bu gruba girer. Estetik faaliyetlere ilgi ve bağımsızlık bu tipi yansıtan iki önemli özelliktir.

Son yıllarda en yaygın kullanılan kuramlardan birisi olmasına ve Holland tarafından zaman içinde gözden geçirilerek geliştirilmesine rağmen Holland'ın kariyer kuramı, eleştiriler almıştır. Kuramın cinsiyete dayalı ve kadınlar aleyhine bir yanlılığı içermesi en önemli eleştirilerden birisidir. Eleştirilen bir diğer husus da yetişkinlerde mesleki ilginin nasıl değiştiğinin göz ardı edilmesidir.

#### 1.2.6.4 Jung Karakter Tipolojisi

Carl Jung'ın psikolojik tipler teorisi bireyin kişiliğinde dört boyuta dikkat çekmektedir. Holland'ın mesleki tercih teorisinde olduğu gibi, bu karakter boyutları çalışma ortamlarıyla eşleştirilebilir. Farklı karakter özelliklerine sahip insanlar değişik iş becerilerine sahip olacaktır ve bu insanlar kendileriyle benzer karakter özelliklerine sahip çalışanlarla daha uyumlu çalışacaktır.

Jung psikolojik tipleri aşağıdaki gibidir:

- **İçe dönüklük - dışa dönüklük:** Bireyin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihini belirler.
- **Duygu - sezgi:** Bireyin çevresindeki dünya hakkındaki bilgileri nasıl elde ettiğini belirler.
- **Düşünme - hissetme:** Bireyin kararlarında objektif kriterler ve mantık ile subjektif kriterler ve hisler arasındaki tercihini gösterir.
- **Hüküm verme - algılama:** Bireyin daha düzenli bir yaşam tarzı ile daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihini belirler.

Jung'ın teorisi, iş yeriyle uyumlu olan bireylerin işlerinde daha başarılı olacaklarını öngörmektedir. İnsanın kişisel özellikleri ve sahip oldukları işin aynı özellikleri taşıması gerekmektedir.

## İKİNCİBÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ VE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1 KARİYER YÖNETİMİ TANIMI

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişim, küresel olarak her alanda bir dönüşüme yol açmaktadır. Dönüşümden etkilenen örgütler için hayatta kalmanın temel zorunluluğu, değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamaktır. Bu kapsamda, iş dünyasındaki rekabette üstünlük sağlamada insan kaynağının gerekli olduğu gerçeği kabul edilmektedir. Bu gerçeği etkin kılmak amacıyla “Kariyer Yönetimi”ne önem verilmektedir (Soysal ve Şimşek, 2004:31).

Örgütlerde, çalışanların potansiyelinden en üst düzeyde yararlanılabilmesi amacına hizmet için başvuru olan yönetimsel bir uygulama olan (Berberoğlu, 1991:143) kariyer yönetimi; örgütlere, çalışanlarının tüm kapasitelerini kullanmasında yardım etmektedir. Kariyer yönetimi ile örgütler; çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yeteneği, sunduğu gelişim fırsatlarıyla yönlendirerek insan kaynağını en uygun şekilde değerlendirmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:82).

Kariyer yönetimi; örgütün iş gücü ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturarak yürürlüğe koymasını ve bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle; iş gücü gereksiniminin giderilmesi ve bireysel kariyer amaçlarına erişilmesi için gerekli planlamaları yapma, stratejileri geliştirme ve bunları uygulama sürecidir.

Nelson ve Quick (1997), kariyer yönetimini; bireysel kariyer amaçlarının oluşturulması ve başarılması için stratejilerin geliştirilmesi, deneyimlere dayalı olarak bu amaçların tekrar gözden geçirilmesi ve birey, iş, örgüt hakkında yaşam boyu öğrenim süreci olarak tanımlamaktadır (Çalık ve Ereş,2006:80). Soysal ve Şimşek(2004:49) ise kariyer yönetiminin, bir örgütteki çalışanın; örgütsel ihtiyaçların ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesi süreci olarak da tanımlanabileceğini belirtmektedir.

Bireyin iş yaşamı ile ilgili planlar yapması olarak ifade edilebilen kariyer yönetimi, insan kaynakları sisteminin faaliyetleri arasında bulunmaktadır. Gutteridge

ve Hutcheson (1984) ise kariyer yönetimini; işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları aktivitelerini içeren, bu aktiviteler aracılığıyla bireyin ilgisi ve kabiliyetinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen örgütsel sonuçların başarılması için tasarlanan bir faaliyetler bütünü olarak ifade etmektedir (Erdoğan 2010: 15).

Kariyer yönetimi; örgütün, insan kaynakları sisteminin gelişmesini sağlamak için düzenli faaliyetlerde bulunması süreci olarak açıklanmaktadır. Özel (2007) tarafından belirtildiği gibi, kariyer yönetimi; insan kaynakları sistemi ile hedeflerin ve planların bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, performansların değerlendirilmesi, kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi ile terfi, transfer, tayin ve rotasyon kararlarının alınması süreçlerini içermektedir.

Kariyer yönetimi; örgütlerdeki çalışanların ilgi, değer ve yeteneğine uygun işte istihdam edilmesini sağlamaktadır. Böylelikle örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar ve amaçlar bütünleştirilerek; örgütlerin etkinliği, verimliliği ile çalışanların devamlılığı ve motivasyonu artırılmaktadır. Karşılıklı hedeflerin bütünleştirilmesini kapsayan kariyer yönetimi, örgütsel ve bireysel uyumun sağlanmasını amaçlamaktadır. Atun (1996) tarafından ifade edildiği gibi, kariyer yönetimi; örgütün geleceğe dönük hedefleri ile bireyin hedefleri arasında eş güdüm sağlanarak, bireyin yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Soysal ve Şimşek 2004:49).

Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumlu hale getirilmesi anlamına gelen kariyer yönetimi, Gutteridge (1986:54) tarafından; bireylerin kariyer planları ile örgütün kariyer sisteminin uyumlaştırıldığı ve hazırlık, uygulama, kontrol aşamalarından oluşan ve süreklilik gösteren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan 2003: 15). Bu süreçte bireysel planların, örgütsel sistem ile uyumlu olması; örgütün de bireyin ilgi alanı, değeri ve becerisini göz önünde bulundurması hedeflenmektedir.

## **2.2 KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ**

Personel yönetiminin görevleri, insan kaynaklarından yararlanma, insan gücünü motive etme, yönetme, koruma ve planlama sistemlerinin gerçekleştirilebilmesi için en önemli faktörlerinden biri olan insan unsurunu ele alarak daha çok geleceğe yönelik planlara ağırlık vermesidir.

Organizasyonun büyümesi ve sürekli değişmesi, çalışanları geliştirmeye ve onları anahtar pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerine neden olmaktadır. Kariyer politikalarını uygulayan şirketlerin kısa zamanda gerek yönetim, gerek üretim, gerekse planlama programlarında daha başarılı olacağını söylemek mümkündür. Kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder. Uzun dönemde gerekli olan kadro değişikliğinin yaratılmasına katkıda bulunur. Bireylerin ihtiyaçlarını sıraya koymada, hedeflerini belirlemede onlara yardımcı olur. Çalışanın örgütle bütünleşmesini, doğru insanın doğru yere yerleşmesini, kısaca, örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini artırır. (Aytaç, 1997:131).

## **2.3 KARIYER YÖNETİMİNİN FAYDALARI**

Kariyer yönetiminin çalışana sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 1997: 110):

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihleri yapmak,
- Bireyin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve iş becerilerini daha iyi teşhis etmek
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

Kariyer yönetiminin işletmeye sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir(Kozak, 2001:18):

- Gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynakları ihtiyacını daha rasyonel tespit etmek,
- Mikro düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,
- İşletmenin kullanımı için çalışanların kabiliyetlerini ve amaçlarını stoklamak,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini gün yüzüne çıkarmak,
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişimi kolaylaştırmak,
- İşletme içindeki çeşitli birimler için daha iyi ve farklı gelişim aşamalarını önceden tahmin etmek,
- İşgücünü tehlikeye düşürenleri, yeniden eğitmek ve harekete geçirmek,
- İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.

Kariyer yönetiminin çalışana ve işletmeye olan faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Leibowitzvedig., 1986:7):

- Etkili kariyer yönetimi; profesyonel, teknik ve idari yetenek arzını elde etmeye yardım edecektir.
- Bireylere daha iyi iş imkânı, ücret ve statü sağlayacaktır.
- İşletme içinde yükselmeye öncelik veren kariyer sistemleri ile; işgücü sayesinde, rekabette üstünlüğe ulaşma amaçlı stratejilerin kavranmasını ve benimsenmesini kolaylaştırırken, diğer taraftan, yöneticilerle yönetilenler arasındaki sosyal mesafeyi azaltarak, işgücü ile yönetim arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlayabilecektir.
- Örgüt içinde sürekli iletişim ağının kurulmasını sağlayarak, karşılıklı mesajların akıcılığını sağlayabilecektir
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmeye yarayacaktır.

- Mikro ve bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırıcı rol oynayacaktır.
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarıcı bir etkiye sahip olabilecektir.
- Örgüt ve çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzlukların en aza indirilmesinde önemli bir etkiye sahip olacaktır.
- Kariyer yönetimi sayesinde, işgörenlerin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesiyle hem işgörenlerin verimlilikleri artacak, hem de örgüt, çalışanların niteliklerinden en geniş anlamda yararlanmış olacaktır.
- Etkili bir kariyer yönetimi ile; örgüt için aday toplama, seçme, işe yerleştirme politikaları, işten çıkarma uygulamaları, terfi ve kariyer hareketliliğinin adil olarak yapılması sağlanabilecektir
- İnsan kaynakları yönetiminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel, hem de kişisel anlamda başarıya ulaşması, herkesin ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesi ile mümkündür. Kariyer yönetiminin amaçlarına ulaşması, işletmede çalışan kişilerin örgütsel huzursuzluklarının giderilmesi ve işletmeden ayrılmalarını önleyecektir(Aldemir, 2001:163).

Kariyer yönetiminin faydalarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Beach, 1980:320):

- **Eşit istihdam, fırsat:** Tüm çalışanlar için ilerleme gösterebilmelerine fırsat sağlanması,
- **İşyaşamında kalite:** Çalışanların daha fazla iş memnuniyeti ve daha iyi bir kariyer fırsatı beklentisi içinde olmaları,
- **Yetenekli personel rekabeti sağlama:** Üst düzey personelin, kendi kariyerlerini destekleyen ve kariyer geliştirme programları bulunan örgütleri tercih etmeleri,
-

- **Eskimeden sakınma:** Teknolojide ve çevrede meydana gelen hızlı değişimi, kariyer geliştirme programlarının önceden tespit ederek gerekli önlemleri alması,
- **Personel kaybetmeme:** Bu programlar dahilinde örgütler, bireysel kariyer gelişiminin neden olduğu çalışanın örgütten ayrılmasını engellemektedir.
- **Personelden yararlanmayı geliştirme:** Çalışanların kendilerine uygun ve sevdikleri bir işte çalışması halinde, performansın sürekli olarak bir artış göstermesi.

## 2.4 KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİ

Organizasyonlar, insangücü planlamasının önemini anlaşılmaması ve işe yönelik yaklaşımın değişmesi gibi nedenlerle, kariyer yönetimi uygulamalarına son yıllarda daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Kariyer yönetimi uygulamaları, insan kaynağının planlanmasıyla yakın işbirliği içerisinde olmakta ve örgütte beceri düzeylerinin belirlenmesi, işe alma, terfi, emeklilik, işten uzaklaştırma, hastalık/devamsızlık gibi işten ayrılmaları belirlemeye yönelik faaliyetleri içermektedir (Erdem, 2004).

Kariyer yönetimi uygulamaları ile birlikte örgütler insan kaynağını daha doğru yönlendirebilmekte, planlanan durumlara ulaşmayı daha hızlı bir şekilde hedeflemekte ve işgörenlerin kariyer beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlamaktadırlar. Dolayısıyla kariyer yönetimi uygulamaları; organizasyonların kişileri bireysel hedeflerine ulaşmaları konusunda destekleyen süreçleri kapsadığı gibi, insan kaynağını doğru kullanmayı da hedefler. Bu süreçler aşağıda da belirtildiği gibi işe alma ve iç alım, terfi planlaması, transfer ve yer değiştirme, işten çıkarma, örgütsel yedekleme ve emeklilik olarak ifade edilmektedir.

### 2.4.1 Örgütsel Yönetim Süreci

#### 2.4.1.1 İşe Alma ve İç Alım

İşe alma; işletmeler açısından oldukça önem taşıyan bir kariyer yönetim uygulaması olmakla birlikte; örgütün ihtiyaçlarına uygun sayı ve nitelikteki personelin işe alımı işletmelerin başarısını da beraberinde getirmektedir (Tütüncü ve

diğ., 2003). Organizasyonun ihtiyaçları ve işin gerekleri doğrultusunda bir kişiyi işe alma, seçme ve yerleştirme başarıyı beraberinde getirdiğinden dolayı her işletme için önemli olmaktadır. İşletmeler personel bulma işini, iç ve dış kaynaklardan karşılayabilirler. İşletmelerin işe alma politikası boşalan veya ihtiyaç duyulan görev yerlerine işletme içerisinde eleman sağlamaksa; bu durum iç alım ile açıklanabilir. İç alım ile organizasyona iç kaynaklardan bir işgöreni seçmenin birçok getirisi olmakla birlikte, en önemli getirisi işgörenin işletmeyi tanıyor olması ve bu nedenle işletmeyle ve çalışanlarla uyum sürecinde problem yaşamamasıdır.

İşe doğru kişiyi yerleştirmek, ihtiyaca uygun kişiyi işe alırken doğru ve yerinde kararlar verebilmek işletmeler için oldukça önemlidir (Kumaş ve Tozkoparan, 2006). Önceleri yeni işgücünü işe almada gazete ilanları, çalışan işgücünün referansları ve bireysel iş başvuruları gibi geleneksel metotlar kullanılırken; günümüzde bu metotlara internet temelli e-işgücü de eklenmiştir. Bu sayede işe alma süreci daha hızlı uygulanmakta ve ihtiyaca uygun nitelikli personeli bulma daha kolay sağlanmaktadır.

#### **2.4.1.2 Terfi Planlaması**

İşletmede bulunan bir personelin yetki, sorumluluk ve ücret bakımından bulunduğu konumdan, statüsünü arttıracak bir diğer konuma geçmesine terfi denilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010). Çalışanların işletmeyi tanımasından ve organizasyonun yapısını ve ihtiyaçlarını bilmesinden dolayı terfiler; işletmenin başarılı olma olasılığını yükseltir, çalışanların motivasyonunu artırır ve maliyeti azaltır. Bu gibi nedenlerden dolayı ‘terfi’ kariyer yönetimi içerisinde üzerinde durulması gereken en önemli konuların başında gelir.

İşgörenin örgüt içerisinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi yani terfi ettirilmesi; işgörenlerde tatmin olma duygusu yaratacağı gibi; bunun yanı sıra çalışan motivasyonunu artırır ve bireyler için gelişme ve sorumluluk fırsatları sağlayarak, bireyin sosyal statüsünü artırır. Örgütteki terfi imkanları; yöneticilerin işgörene karşı tutumlarından, ast-üst ilişkilerinden ve işyerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi faktörlerden etkilenebilir (Kök, 2006). Bir işletmede yeterli terfi olanaklarının bulunması ve haksız terfi uygulamalarından uzak olunması işgörenler açısından iş doyumunu ve tatminini olumlu yönde etkiler. Örgütün yükselme arzusu taşıyan bir

işgörene bu imkânı sağlaması ile terfi eden bir işgören terfi ettiği işinden memnun ise başarısı artacak; aksi durumda ise başarısı düşecektir (Ünsar, 2011).

Transferler veya yer değiştirme işgörenlerin dikey hareketliliğin aksine bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime veya bir iş yerinden başka bir iş yerine atanmalarını içeren ve işgörenlerin daha fazla tatmin olabilmelerini ve bu sayede örgüte katkı sağlamaları amacıyla kullanılan bir uygulamadır. İşgörenlerin öğrenmesi ve örgüt içerisinde öğrendiği bilgiyi transfer etmesi (Türkay ve diğ., 2011) yer değiştirme uygulamalarında yatay değişiklikler ile yapılmaktadır.

#### **2.4.1.3 İşten Çıkarma**

İşten çıkarma kararı hem işletmeler, hem işgörenler, hem de toplumsal yapı açısından çok kritik bir karar olmakla birlikte; kişiler üzerinde psikolojik, sosyolojik ve ekonomik sorunlara yol açabilir (Akdemir, 2010). Günümüzde hala sebepsiz yere işten çıkarmaların yaşandığı bilinen bir gerçek olmakla birlikte, işten çıkarmalardan dolayı birçok işgören sektör değiştirmek istemektedir.

Örgütün küçülmesi, birleşme, örgüt yapısında değişme, ekonomik durgunluk gibi durumlar işten çıkarma nedenleri doğurabilmektedir. Bir diğer kıstasa göre; örgütlerde performans değerlendirme sonucuna bakılarak işten çıkarma kararları uygulanabilmekte ve performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri kesilebilmektedir. Bunun yanı sıra devamlılık gösteren sağlık sorunları, mesleki yetersizlik, işe devamsızlık, performans düşüklüğü gibi nedenler, işçi bakımından işten çıkartılmaya neden olan davranışlardır (Korkmaz ve Özkara, 2012).

Haklı nedenler ile bir işgörenin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından oldukça önemli olmakta ve terfi edilmesi istenen bir kişinin seçimi ne kadar önemliyse işten çıkarılacak kişinin belirlenmesi de o kadar önemli olmaktadır (Kök ve Halis, 2007:77). Çünkü haklı nedenlerle organizasyon açısından fayda sağlayamayan bir işgörenin işten çıkarılması, örgütün sürekliliğini sağlama açısından da önem arz etmektedir.

Örgütsel yedekleme; planlı veya plansız boşlukların gerekli yetenek veya deneyime sahip kişilerle doldurulması ve yetenekli çalışanların örgütteki yüksek mevkiler için yetiştirilmesini amaçlayan bir süreçtir (Karaevli, 2008). Organizasyon

içerisinde belirli bir iş pozisyonunun eksilmesi durumunda örgütsel yedekleme planının devreye girmesi, organizasyonların başarısını arttırır. Örgütsel yedekleme planı ile birlikte boşalan pozisyon için yetiştirilen personelin var olması, organizasyonlarda beklenmeyen bir durum yaşandığında planlı hareket edilmesine katkı sağlar. Örgütsel yedeklemede amaç; organizasyonlarda özellikle tepe yönetime hangi işgörenin geçeceğini planlamak ve kişiyi bu sürece hazırlamak olmakla birlikte, bu süreç sadece insan kaynakları ve tepe yönetim tarafından bilinen gizli bir süreç olarak ifade edilmektedir.

#### **2.4.1.4 Emeklilik**

Kariyer yönetim uygulamalarından biri olan emeklilik, en az diğer uygulamalar kadar önemli olmakta ve doğru zamanda uygulandığı takdirde hem organizasyonlara hem de bireylere fayda sağlamaktadır.

Örgütler için emeklilik 3 açıdan önem taşır; bunlardan birincisi küçülme veya başka nedenlerle kişiyi emekliliğe özendirme, ikincisi emekli olan personelden yararlanılmaya devam edilmesi ve üçüncü yani son olarak da emekli olan işgörene emeklilik sonunda verilebilecek destektir (Toprak, 2005).

#### **2.4.2 Bireysel Kariyer Yönetimi**

Bir örgüt içinde çalışan her birey, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan sorumlu olmaktadır. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin ilk başta kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaları çok iyi bilen bir birey, kendi kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atmış olur (İshakoğlu, 1993). Bireyin, kendi kariyerini örgüt içi eğitim, yeni iş bulma ve iş ile ilgili deneyimlerden faydalanarak geliştirme yolunu seçmesi, bireysel kariyer geliştirme olarak tanımlanmaktadır.

Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Uzun, 2003):

- Çalışanların hangi alanlarda üstünlük ve zayıflıklarının olduğunun belirlenmesi,
- Bu doğrultuda kişinin tercihlerine yönelik olarak kariyer hedefinin saptanması,

- Bireyin çalıştığı yerdeki kariyer imkanlarının ne olduğunun araştırılması, eğer örgüt içinde yeterli kariyer geliştirme imkanları bulunmuyorsa, örgüt dışı imkanların araştırılması,
- Belirlenen kariyer yollarına ulaşmak için hazırlıklar yapma, hangi yollardan amaçlanan hedefe ulaşılabileceğinin tespit edilmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi aşaması ve bunun için hazırlık yapma aşaması arasındaki feed-back ilişkisi gelmektedir.

## **2.5 KARIYER PLANLAMA SİSTEMLERİ**

### **2.5.1 Bireysel Kariyer Planlaması**

Kendi kariyerinden ve kariyerini geliştirmekten sorumlu olan şirket içerisindeki her birey, etkin bir şekilde bu sorumluluğunu yerine getirebilmek için ilk önce kendisinin gelişmeye açık taraflarını, güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeli, ilgilerini, hedeflerini ve beklentilerini çok iyi bilmelidir. Günümüzde yeni işe başlayan bireyler ilk önce, bir işe yerleşme konusunda sorumluluğun kendilerine ait olduğunu bilmelidirler. Kişinin kim olduğunu ve nereye ait olduğunu öğrendiği yer ilk işidir. Birey güçlü taraflarını ve kişiliğini bu ilk işinde öğrenir. Bireyin bu noktadan sonra işe ait sorumluluğu üstlenmesi nedeniyle kim olduğunu, ilgi ve yeteneklerini kendisinin öğrenmesi gerekmektedir. Busebeple çalışan, öncelikle kendisini değerlendirerek uygun bir kariyer planlaması yapmalıdır.

Kendi kariyerlerini dayandıracakları bilgiye ihtiyaç duyan bireyler için bu durum; performans, becerileri ve potansiyel üzerine olan geri bildirim yoluyla, kendileri ve işletme içindeki kariyer seçenekleri hakkında bilgi toplamayı gerektirmektedir. Bazı bireyler, kendi planlarını formüle ederken bu bilgiyi kullanma konusunda yeterince rahatken, çoğu kişi ise rehberlik sağlayan ve tavsiyede bulunan biriyle konuşmaktan faydalanacaklardır.

Çalışanlar kendilerine bir yol çizerken bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgi göstermiş oldukları performansları, yetenekleri ve potansiyelleri hakkında geribildirimleri ve çalıştıkları işletme içinde sahip olabilecekleri fırsatları kapsamaktadır. Çalışanların çoğu kendilerine sağlanan bu bilgiler doğrultusunda kendilerine bir kariyer hedefi oluşturmaktadırlar. (<http://www.insankaynaklari.com>)

Profesyonel danışmanlar, planlama sürecinde bireye en önemli yardımı yapabilir. Bireysel kariyer planlama, örgüt ihtiyaçlarından daha çok bireyin kariyeri üzerinde odaklanır. Kariyer planlaması yapılmadan önce aşağıdaki dört unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:101);

**Tarz:** Tarzını belirlerken kişi, tercih ettiği iş çevresini, yönetim / liderlik stilini, işletmenin şartlarını, meslektaşları, astları ve amirleriyle ilişkileri belirlemelidir.

**Motivasyon:** Yapmak istediklerini belirlerken bireyin, ilgileri, ihtiyaçları ve değerleri göz önüne alması gerekmektedir. Alacağı pozisyonda kendisi için en önemli olanı belirlemelidir. Birey, kesinlikle yapmak istemediklerini veya gerçekten yapmak istediklerini birbirinden kesin bir biçimde ayırmalıdır.

**Beceriler:** Bireyin, neleri yapabileceğini ve bunları yaparken gerçekten zorlanmayacağını, hangi işi her koşulda ve ortamda yapabileceğini, hangi becerilerini iş yaşamında en çok kullanabileceğini ortaya koyması gerekmektedir.

**İç Engeller ve Gelişim İhtiyaçları:** Birey planlama yaparken, düşünce ve davranışlarını istediği ve ihtiyaç duyduğu performansı başarmada nelerin engelleyebileceğini ortaya koymalı ve bunun için tarzı, motivasyonu ve becerilerini gelişimsel ihtiyaçlarıyla karşılaştırmalıdır.

Bireysel kariyer planlamasının başarıya ulaşabilmesi için beş temel koşul sayılabilir:

- Başarının temel koşulu kişisel performansın geliştirilmesidir. Ancak iyi bir performans kazanımı zor uğraşların sonunda ortaya çıkabilir
- Bireysel kariyer yönetimi bireyin kendi elindedir. Kariyer gelişiminde ilk şart, karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmamadır.

- Çalışmak ve mücadele etmek kariyerin üst basamaklarına çıkabilmek için gereklidir. Bunlar iyi bir kariyer planlaması neticesi gerçekleşmektedir.
- İşletme içinde alt ve üst katmanlarla iyi ilişkiler kurulmalıdır.
- İşin iyi öğrenilmesi kariyer gelişiminde şarttır.

## **2.5.2 Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları**

### **2.5.2.1 Birinci Aşama: Kendini Değerlendirme**

Kendini değerlendirme, bireyin kendisi hakkında bilgi toplayarak bu bilgiyi kariyer kararı vermek için analiz etmesi sürecidir. Bu süreçteki en önemli problem bireyin kendini yanlış algılamasıdır. Bireyler, bazen kendilerini başkalarının değerlendirmesinden daha yüksek değerlendirirler. Uzmanlar bu sorunu aşmak için beş aşamalı bir öneride bulunmaktadır (Erdoğan, 2003:235):

- Bu süreçte daha objektif bir değerlendirme yapılabilmesi için, çok sayıda kaynaktan toplanan bilgilerin güvenilirliğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kişi, topladığı bilgileri, kariyer planlama ile ilgili olarak değerlendirmelidir.
- Topladığı bilgileri temel bir ifade altında toplaması gereken birey için bu ifade önemli şeyleri içermelidir. Örnek olarak, ‘çalışma hayatında saygınlığı olan bir mesleğe sahip olmak’ gibi bir ifade olabilir.
- Kişinin, temel ifadenin tamlığı ve önemliliğini doğru değerlendirmesi gerekmektedir.
- Kişinin, temel ifadeden kariyer kararı için çıkarımda bulunması gerekmektedir.

Bireyin kendisini tanımasıyla başlayan kariyer planlamasında, birey önce kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğuna, neyin onu heyecanlandığına, kendisi için hangi becerilerinin önemli olduğuna karar vermelidir. Birey böylece kendisi için en doğru kariyer kararını verecektir.

Kariyer kararını vermeden önce birey, kendini değerlendirip işinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olup olmadığını sorgulamalıdır. Kişinin kendini değerlendirmesi beraberinde kariyer beklentisinin nasıl karşılanacağına ilişkin bazı bilgi kaynaklarına başvurmasını gerektirir (Barutçugil, 2004: 321).

Bireyin kendi kendini değerlendirmesine bazen çevre, anne - baba ve arkadaşlarla konuşma veya yardım alacağı bazı yazılı kaynaklar yardımcı olacaktır. Birey tarafından gerçekleştirilecek olan kendi kendini değerlendirme, bireyin kendi değerleri, ilgi alanları, yetenekleri, duyguları, güçlü ve zayıf taraflarını ortaya koyan bir analiz olacaktır.

Bireyler, kendini değerlendirme sürecinin amacına uygun bir şekilde tamamlanabilmesi için açık olmalı ve kendileri için daha etkili sonuçlar üretebilmelidirler. Kariyer planlamasının en önemli aşaması kendini değerlendirme olduğu için, kendini tanımadan başlanan bir kariyer planlama, eksik bilgilerle doludur ve bireyi yanlış hedeflere götürebilir. Bireylerin kendilerini değerlendirirken, böyle önemli bir konuda tamamen tarafsız ve gerçekçi olmaları gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 102).

Kendi yeteneklerinin farkında olmayan bireylere, bu durumda işletmenin yardımcı olması gerekmektedir. İşletmenin, kişinin kendi kendisini tanımasını kolaylaştıran mesleki ve özel yetenek testlerini uygulaması, bireysel kariyer planlamasına katkı sağlayacaktır.

#### **2.5.2.2 İkinci Aşama: Fırsatları Tanımlama**

Kişi bu aşamada, kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyar ve seçenekleri belirlemeye çalışır. Bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş imkanlarının daraltılmasını içeren bu aşama, araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılmaktadır. Ancak çalışanları için iş fırsatları yaratmak yoluyla örgütün de oynaması gereken önemli bir rolü vardır. Birey ve örgüt tarafından yapıldığında kariyer planlamasının etkili olmasının sebebi budur (Varol,2001: 55).

Çeşitli meslekler hakkında detaylı bilgi toplanan bu aşamada, alanında çalışan biriyle yapılan enformasyon görüşmeleri, işletmelerin üniversitelerdeki tanıtımları,

staj sistemi, danışman kuruluşların hizmetleri vb. yollarla kariyerler hakkında bilgi edinilir. Önemli olan bireyin kişiliği, yetenekleri ve ilgi alanlarına uygun kariyer ve iş kollarını belirleyerek doğru seçimi yapmasıdır.

Bilgi ve teknoloji çağı olarak adlandırılan günümüzde, her gün birçok meslek ortadan kalkmakta ve birçok yeni meslek ortaya çıkmaktadır. Bunun en canlı örneği olan bilgisayar sektörü birçok mesleği ortadan kaldırmıştır. Bu sektör içinde bile her gün birçok bilgi eskimekte ve devreye yeni teknolojiler girmektedir. Bireyin çağı yakalayabilmek ve yaşayabilmek için sürekli kendisini yenilemesi gerekmektedir (Öner, 2001: 141).

Bu aşamada kariyerini seçerken sosyal ve psikolojik birçok faktörün etkisinde kalan bireyin kendi yetenekleri, ilgi alanları ve değerleri kariyer fırsatlarıyla ilişkili olmalıdır. Kuvvetli ve zayıf taraflarını, ilgi alanlarını ve değerlerini değerlendirdikten sonra kişi, kariyer hedeflerini oluşturabilir. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmeli ve büyümeye yönelik hedefler mücadeleye açık olmalıdır. Böyle bir durumda yeni bakış açısı ve yetenekler kazanabilen bireyin yeteneklerine hedefler uygun olmalıdır (Aytaç, 1997: 155).

Bireyin kariyeri ile ilgili hedefleri belirleyerek karar vermesi gereken hedef belirleme aşaması, bireyin gelecekteki amaçlarını planlama ve karar vermeye yardım eder. Bireysel hedefler, bireysel farklılıklara bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca zaman içerisinde değer ve ilgileri değişen birey, kendine uygun yeni iş alanları arayabilir ve kariyer seçim kararını değiştirebilir. Çünkü, birçok insan hayatı boyunca birden fazla mesleğe sahip olabilmektedir. Kariyerlerin değişmesi kişinin kararsız ve sebatsız olduğu anlamına gelmez. Bireyin ilgilerinin zaman içerisinde değişmesi, farklı kariyer kararlarının verilmesine neden olabilir (Varol, 2001: 55-56).

### **2.5.2.3 Üçüncü Aşama: Hedefleri Belirleme**

Hedef, bireylere bulundukları yerden, olmak istedikleri yere gitmelerinde yardımcı olur. Hedefleri olmasa her birey, devamlı olarak motivasyon konusunda başkalarından yardım alma ihtiyacı içinde olur. Fakat hedefleri olan bir birey, genellikle kendi kendini motive edebilmekte ve kendi kendine ilerleyebilmekte, yapılması gereken şeyleri yapabilmektedir (Hanks, 1999: 123).

Yönetim alanında yapılan araştırmaların bazıları, hedef belirlemenin, bireysel kariyer geliştirme ve hedeflere ulaşmak için öncelikli olarak önemli olduğunu göstermektedir. Öncelikle yeteneklerine göre hazırlanan bireyler, özgeçmişlerini ve ilgilerini dikkate alarak profesyonel olarak nereye ulaşmayı umduklarını belirlemelidirler. Birey, daha sonra bir zaman tablosu kurarak bu ilerlemenin ne zaman hangi düzeyde olduğunu takip etmelidir. İşini ve kendisini mümkün olan kısa sürede değerlendirerek bireyin bir karara varması, kariyerinde amaçsız ilerlemesini önler.

#### **2.5.2.4 Dördüncü Aşama: Planları Hazırlama**

Hareket planlaması olarak da adlandırılan bu aşama, çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içerir. Bu plan, eğitim ve kurs seminerlerine katılmayı ve işletme dahilindeki yeni iş olanaklarına başvurmayı kapsar.

İş yaşamındaki tecrübelerin dikkate alınarak buna uygun kısa vadeli planlarla, planlama yapmaya başlamak yerinde olacaktır. Önceki faaliyetlerde başarı sağlanması durumunda gelişme programları daha büyük ve uzun vadeli olarak hazırlanabilir. Kişinin çeşitli amaçlara ulaşmada ihtiyaç duyacağı yetenek ve tecrübeler planlamada dikkate alınmalıdır.

Kişi bu aşamada, hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulayacaktır. Kişinin verdiği karar doğrultusunda kariyer planının uygulaması için ortam uygun, destekleyici ve ümit verici olmalıdır. Yönetim, bireyin kariyer kararıyla ilgili planın uygulanması için, çalışanlara bazı olanaklar sağlamalıdır. Örneğin, çalışanları yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmak, başarılı kişilerin transferini sağlamak gibi yaklaşımlar kişinin planlarını uygulamasına olanak sağlayacaktır (Aytaç, 1997: 156).

#### **2.5.3 Örgütsel Kariyer Planlaması**

Günümüzde, özellikle bilginin ve bilmenin önemini kavramış toplumlarda insan, hemen hemen ‘her etkinliğin merkezi’ konumuna gelmiştir. İnsana verilen önem ve atfedilen değer çok daha fazla olmuş ve bir üretim faktörü olarak bile örgütlerdeki rolü geçmişe göre çok daha anlamlı hale gelmiştir(Demirkan, 2000:16).

Küreselleşen iş yaşamında özellikle teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişimler karşısında işletmeler, kariyer planlamasına önem vermeye başlamışlardır. Örgütsel kariyer planlaması, bir çalışanın, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek, çalıştığı işletme içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanması sürecidir. Hedefler ve stratejiler çerçevesinde kişilerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini, işletme yöneticileri bir döngü halinde gerçekleştirirler (Şimşek ve diğ., 2004: 91).

Örgütsel kariyer planlamasında dikkat edilmesi gereken unsurlar şunlardır (Çalık ve Ereş, 2006:96-97):

- **Başlangıç:** Planlama sürecinin ilk aşaması olan bu aşama, işletme içinde kariyer umudunu, iş ya da cesaretini kaybetmiş kişiler için oldukça önemlidir. Bu aşama üç temel etkinliği kapsar:
- **Etkili danışmanlık ilişkisini kurma:** Sağaltıcı - iyileştirici ilişkilerin önemi, geleneksel kariyer danışmanlığında sıkça gözden kaçırılmaktadır. Kişinin eyleme geçmesi için motive olmasında kuvvetli bir sağaltıcı bağlılığın kurulması oldukça önemlidir.
- **Kariyer planlaması için var olan motivasyonun belirlenmesi:** Kişilerin mevcut durumunun ortaya konması anlamına gelen bu etkinlik, özellikle değişimi gerekli kişinin teşhisi ile ilgilidir. Bu bilgi sayesinde danışmanlar, kişilerin kariyer planlamasına hazır olup olmadıklarını belirleyebilirler
- **Uygun kariyer planlama için ilgiyi oluşturma:** Kariyer fırsatlarının sınırlı olması nedeniyle bazı kişiler cesaretlerini kaybetmiş olabilir. Danışman bu durumda kişiyi kariyer planlaması için motive etmelidir.
- **Keşif:** Kişilerin vizyonlarına yön vermelerinde yardımcı olan ve planlama sürecine katılımı sağlayan bu aşamada, başlangıç aşamasında ulaşılan enerji ve umut duygusundan faydalanılır. Mesleki bilgi kaynakları ve formal değerlendirme faydalı olabilirken informal stratejiler, daha anlamlı, daha yanlışsız ve daha sağlam sonuçları üretmeye eğilimlidir.

- **Karar verme:** Kariyer planlamada en önemli engel kararsızlıktır. Bireyler bu aşamada kesin olmayan seçimlerine rehber olması için önsezilerine güvenme ihtiyacı duyarlar.
- **Hazırlık:** Bir eylem planının geliştirilmesi ve gerekli yetenek ve becerilerin geliştirilmesi olmak üzere hazırlık aşaması, iki basamak halindedir. Kişinin gelişimi için yapılacak çalışmalar, eylem planını oluştururken, gerekli eğitimin alınması yetenek ve becerilerin gelişmesi basamağını oluşturur.
- **Uygulama:** Eylem planının uygulanmasını içeren bu aşamada, iki stratejinin önemi söz konusudur. Birincisi uygulamada kişiye destek verilmesidir. Kişinin çevresinde desteğin eksik olması nedeniyle alınan kararlar uygulanamayabilir. İkincisi, geri bildirim ve ödül sisteminin geliştirilmesidir. Bu sistem, kişilerin bağımsız gelişimlerine yardım eder.

Kariyer planlamasında üst yönetime önemli görevler düşmektedir. Bu görevler şu şekilde sıralanmaktadır (Özdemir, 1999: 81):

- Üst yönetim, Kariyer Planlama felsefesini tam anlamıyla benimseyerek aktif destek vermelidir.
- Eğitim programlarının gerçekleşmesi için finansal destekten kaçınmamalıdır.
- Daha alt yöneticilerin, kendileri ve çalışanları için vakit ayırmalarını desteklemelidir.
- Örgüt içi ve dışı diğer kaynakların bu alanda kullanımına olanak sağlamalıdır.
- Örgütün politika, strateji ve etkinlik sonuçlarıyla ilgili bilgileri alt kademelere iletmelidir.
- Örgüt için kilit pozisyonlara aday olanların ‘Bireysel Gelişim Planları’nı inceleyerek, örgüt hedefleri ile kişi hedeflerinin eşleşmesi için geri bilgi akışı sağlamalıdır.

Bütün bireyler çalıştıkları ortamda önemli ve vazgeçilmez olduğunu hissetmek ister. Her patron çalışanına saygı göstermeli, onun fikirlerini almalı,

reddedilecek teklifler gelse bile nazik şekilde dinlemeli ve çalışanının kendisini böyle bir durum için rahatsız ettiği izlenimini vermemelidir (Casson, 2005: 41).Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden faydalanma yollarını aramalıdır. Bu davranış biçimi çalışma yerinde birlikte çalışması havası yaratmaktadır (Eren, 2001: 513).

Son zamanlarda özellikle küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinde meydana gelen sürekli değişme, şirketin gelecekteki gereksinimleri, yönetimi, çalışanların her geçen gün istek ve beklentilerinin değişmesi, işten tatmin duyma derecelerindeki değişimler vb. gibi etkenler şirket ve çalışanları kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir. Bu çerçevede şirketler kariyer planlaması ile;çalışanlarına kendi yetenek ve ilgileri doğrultusunda kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama ve uygulama olanağını vererek, çalışanlarının ilerlemesine ve tam kapasite haline gelmesine, gelişmesine yardımcı olurlar. Böylece kariyer planlaması ile çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanan şirket, onların verimli bir şekilde çalışmasını da teşvik eder.

#### **2.5.4 Örgütsel Kariyer Planlaması Aşamaları**

##### **2.5.4.1 Birinci Aşama: Örgütsel Analiz**

Örgütsel analiz, örgütün mevcut insan kaynağını genel olarak gözden geçirmesidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının da başlangıcını oluşturan bu çalışma sonucunda, bireylerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş olacaktır (Fındıkçı, 2001: 347).

Örgüt önceden uygulamanın kolaylaşması için bazı gerekli bilgileri hazırlamak durumundadır.Bu bilgiler şu şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2001: 347):

- **Örgüt modelinin belirlenmesi:** Yönetimde örgütlenme modeli dikey, görevsel, dikey ve kurmay, komite tipi olmak üzere çeşitlilik göstermektedir. Dikey örgütlenmede, çalışan sayısının çok olduğu şirketlerde çalışmaları gruplandırmak ve amaca uygun şekilde yönetmek için yetkinin belli konumlarda yoğunlaşması bir zorunluluktur. Yönetim yetkisi tepe yöneticilerindedir. Görevlerin esas alındığı görevsel örgütlenmede, iletişim ve

emirler hiyerarşik bir sıra izlememektedir. Yatay bir örgütlenme olarak da değerlendirilen bu modelde önemli olan, görevin etkili bir şekilde yerine getirilmesidir. Şirket yapısında yürütme ve danışma organları bulunan dikey ve kurmay örgütlenmede, yürütme organları, şirketin amaçlarını gerçekleştirmeden sorumlu görevleri kapsar. Görevlerini etkili bir şekilde devam ettirebilmeleri için yürütmeden sorumlu olanlara uzmanlık bilgisi sağlayan, danışmanlık yapan uzman personele de kurmay denmektedir. Karar verme ve yürütme yetkilerinin belirli bir gruba verildiği komite tipi örgütlenme de şirketin hedeflerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu yetkili bireyler, bu komiteyi oluşturmaktadır.

- **İş analizleri:** Şirketin her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme süreci olan iş analizinde, toplanan bilgiler iş tanımlarına katkıda bulunarak, şirketin gelişiminde faydalı olmaktadır.
- **Görev tanımı:** Görev tanımı, her bir işin kapsamına giren eylem, sorumluluk ve ödevler ile çalışma şartlarının iş analiziyle verilerin toplanmasından sonra yazılı olarak açıklanmasıdır.
- **Görev gerekleri:** Tanımları yapılan işlerin başarı ile yürütülüp beklenen sonuçların alınabilmesi için işi yapan bireyin sahip olması gereken nitelikler, bu bireyin göstermesi gereken çaba ve işin yürütülmesi için gerekli ortama ait bilgileri kapsamaktadır.
- **Kadro (İş) değerlemesi:** İşlerin analizlerinin ve tanımlarının yapılarak belli faktörlere göre aralarındaki önem, sorumluluk, güçlük dereceleri ve benzerlikleri açısından birbiriyle mukayese edilerek değerlerinin tespit edilmesi ve ücretlendirilmesidir.
- **Kariyer olanaklarının belirlenmesi:** Çalışanların yükselmeleri, yükselme şekil ve şartlarının ortaya konması olan kariyer olanaklarının belirlenmesinde görev tanımı, görev gerekleri ve kadro değerlemesi bilgilerinden faydalanılır.

#### **2.5.4.2 İkinci Aşama: Performans Değerlendirme**

Örgütler, başarılarını rakip firmalardan daha çok kar yapma, daha çok mal satma ya da hizmet verme gibi kriterlerle özleştirirler; ama rekabetin yaşandığı alanlar bununla sınırlı olmamaktadır. Örgütler, özellikle düşük işsizlik oranlarının görüldüğü ülkelerde, gelecek vaat eden çalışanları kendi bünyelerine almak ve varolan başarılı çalışanlarını kaybetmemek için büyük bir rekabet içerisine girerler. Özellikle günümüzde örgütlerin ekonomik ve toplumsal yaşamda önemleri giderek artmakta ve yoğun rekabet ortamı içinde etkili bir şekilde yönetilmek durumundadır. Bunun için en üst düzeyden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm çalışanların belli bir ölçünün üstünde başarı göstermeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla mukayese ve ölçme yoluyla, çalışanın işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Performans değerlendirmenin amacı; eğitim ve gelişim gereksinimlerini belirlemek, kişinin yönelebileceği olası kariyerlere rehberlik etmek ve kişinin terfisi için potansiyelini ortaya çıkarmaktır. Aynı zamanda kariyer planlama için performans değerlendirmesi, yönetici tarafından çalışanlarının yeteneklerinin tanınmasına, eksikliklerinin bilinerek gerekli önlemlerin alınmasına olanak sağlayacak bir süreç olarak tanımlanabilir. Dışarıya yönelme hala pek çok organizasyonun anahtar boşlukları doldurma konusunda uyguladığı bir sistemdir. İçeride bunu hak eden bireyin tek güvencesi onun yeteneklerini bilen yöneticisidir. Eğer yönetici böyle bir destekleyici ise, çalışanı performansı sayesinde kendisine yeni bir yer kazanır (Bradt, 1999: 305).

#### **2.5.4.3 Üçüncü Aşama: Hareket Planlaması**

Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanın nitelik ve deneyimlerinin değerlendirilmesiyle başlayan bu aşamada, çalışanın kişisel gereksinimlerini karşılayacak nitelikler belirlenerek kariyer hedefleri ve geliştirme faaliyetlerini kapsayan bir plan yapılır. Bu aşamada şirkette belirlenen kariyer imkanları, performans değerlendirme için yapılan ölçümler, zaman zaman çalışanın moralini belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.

#### **2.5.4.4 Grup Çalışmaları (Workshops)**

Grup çalışmalarının içerdği amaçlar ve alıştırmalar, ancak daha fazla sosyal etkileşim, destek ve genellikle bir workshop rehberliğiyle faydalı olmaktadır (Arnold, 1997: 62).

Kariyer planlarının değerlendirildiği bu yöntemde, çalışma grupları, değişik amaçlarla ve değişik düzeylerdeki çalışanların katılımı ile oluşturulur. Yöneticilerin oluşturduğu grup toplantılarında, sorunlar ve çalışan bireylerin beklentileri ile ilgili olarak bilgiler toplanır. Çalışanların oluşturduğu gruplarda ise, kariyer yolları, emeklilik, sosyalleşme ve orta yaş krizi gibi bireyin kariyer hayatında karşılaştığı sorunlar ve konu ile ilgili çözüm önerileri tartışılır. Grup çalışmalarından, özellikle, kariyer ortasında olan çalışanların gelişimine yardımcı olmak, örgüt sadakatini ve örgütte kalma süresini artırmak amacıyla faydalanılır.

İşverenler çalışanlarının kariyerlerini geliştirmeleri ve planlamaları için çalışanlarının uzmanlaşmasında kariyer planlama grup çalışmalarını düzenlemelidir (Dessler, 2000: 366). Grup çalışmaları, çalışanların kendi kendini tanımasıyla, bireyin gösterdiği faaliyetlerle örgütün kişiyi tanımmasının karşılaştırılmasını yaparak ayrımını ortaya koyar. Bir başka ifadeyle, kişinin kendi kariyerinin nasıl geliştirileceği noktasına yön verir.

#### **2.5.5 Kariyer Planlamanın Önemi**

Çalışanlar iş yaşamlarında nerede olduklarını ve gelecekte nerede olacaklarını bilebildikleri oranda, gitmek istedikleri yeri daha emin belirleyebilmekte ve ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini daha iyi anlayabileceklerdir. Çalışanlara bu olanağı kariyer planlaması sağlamaktadır (Yıldırım, 2000: 433).

Kariyer planlama, öncelikle kurumun çalışanlarına sunabileceği kariyer fırsatlarının tespit edilmesi hem de çalışanın kariyer hayatı boyunca yetkinliğini oluşturan bilgi, beceri, ilgi, değer, güçlü ve güçsüz olduğu yönlerini değerlendirilmesini sağlamaktadır. Kariyer planları genellikle orta ve uzun dönemli oluşturularak, dönemselsel olarak güncelleştirme yapılması sağlanır. Güncelleştirme ile değişime ayak uydurma sağlanmış olur. Böylelikle çalışanlar kariyer basamaklarında kendilerinin neyi beklediğini ve bu basamaklarda karşılarına çıkması olası sorunlara

nasıl çözümler üretebilmeleri gerektiği hakkında öngörüye sahip olurlar. Öngörüye sahip olan çalışanlar, kurum içinde daha güvenli hareket edecek ve bu güven de yüksek motivasyon olarak hem kendilerine hem de kuruma olumlu yansıyacaktır (Barutçugil, 2004: 320).

Yetenekli bireylerin kurumda tutulabilmesi ve etkinliğini arttırabilmek açısından son derece önemli bir olgudur (Aytaç, 1997: 18). Kurumlarda kariyer planlama sistemi maliyetli ve zaman alıcı bir süreç olmasına rağmen, doğru bir şekilde yapıldığında çalışan açısından, motivasyon arttırıcı, hedef odaklı verimli çalışma ve dolayısıyla hedeflerini gerçekleştirme istekliliğini arttırıcı olumlu bir etkisi vardır.

Değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının, iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler; işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir organizasyon yapısını sağlamada kariyer planlamasının önemini arttırmıştır. Özellikle işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli çalışan bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı kariyer planlama faaliyetleri üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmiştir.

Bu çerçevede işletmeler, kariyer planlaması uygulamalarıyla önemli bir üstünlük sağlamış olurlar. Ayrıca kariyer planlaması, bireysel kariyer planlarının uygulanmasına destek sağlayarak, çalışanlara bu konuda yardımcı olmakta; böylelikle işletme ve bireyler, amaçlarını gerçekleştirme olanağına kavuşmaktadırlar (Bingöl, 2003: 249). Bu sebeple kurumlar ve çalışanlar için büyük öneme sahip olan kariyer planlamanın sağlıklı olabilmesi için planlama amaçlarının doğru bilinmesi gerekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

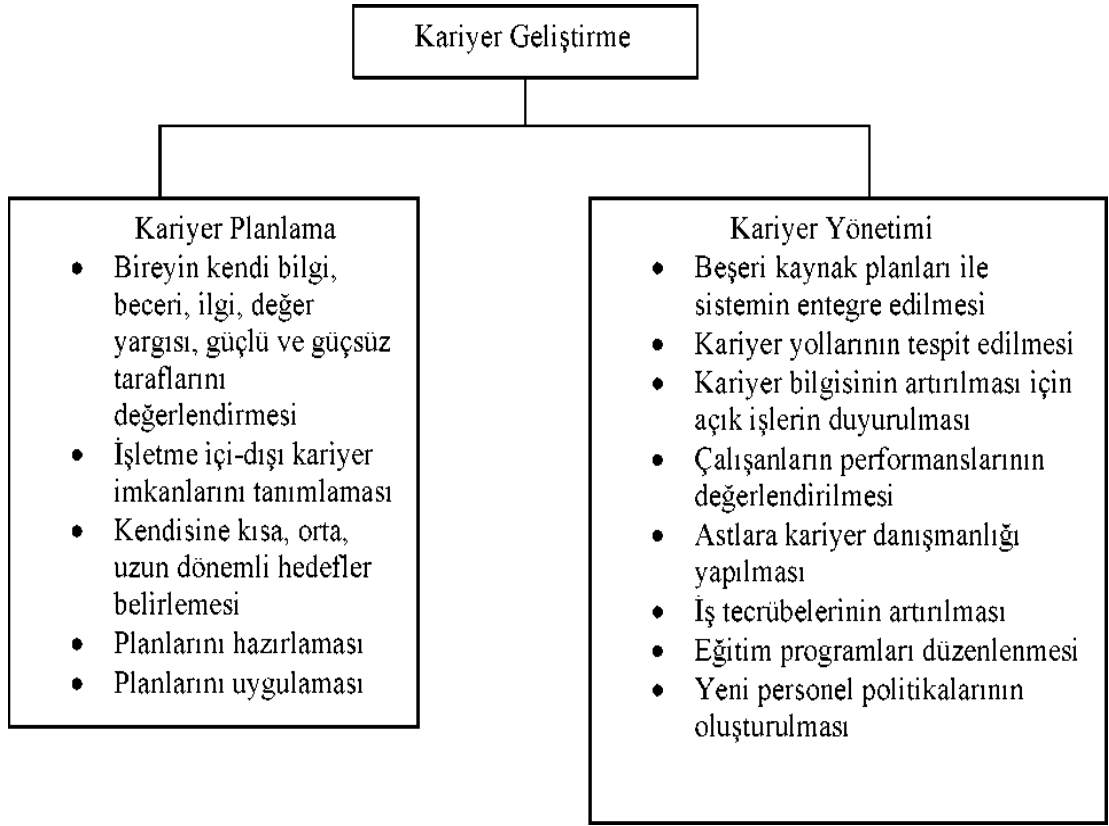
### KARİYER YÖNETİM MODELLERİ ve KARİYER STRATEJİLERİ

#### 3.1 KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, bireylerin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre kariyer geliştirme, çalışanlara yeteneklerini geliştirme, değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmelerine imkan veren süreç olarak ifade edilmektedir(Şencan ve Erdoğan, 2001: 107).

Kariyer geliştirme planları, işletmenin çalışan için belirlediği kariyer planı ve bireyin kendisi için belirlediği kariyer planı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletmenin kariyer planlarına kariyer yönetimi, bireylerinkine ise kariyer planlama denilmektedir. Kariyer geliştirme, kariyer planlama ile kariyer yönetiminin bileşimidir. İşletmenin kariyer planı, yıllar itibarıyla kıdem ve statü kazanan çalışanın bölümler / birimler ve yönetim kademeleri arasındaki seyir hareketlerini belirlemeye yöneliktir. Çalışanın kişisel kariyer planı, bütünüyle kendine özgü gizli gelişme planlarını içerir. Özellikle işletmede belirlenmiş bir kariyer planlaması yoksa çalışan, rekabet ortamı içinde zemin kazanmak için, öncelik verdiği birtakım konuları belirleyecek ve özellikle bu konularda yetişmek isteyecektir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 108).

İş gücü krizinin neden olduğu eleman kıtlığı yüzünden kariyer geliştirme etkinlikleri, günümüzde işletmeler için yeni bir anlam ve önem kazanmıştır. Hem üretim hem de hizmet sektöründeki işletmelerde giriş düzeyindeki işler nitelikli adayların bulunamaması nedeniyle çoğunlukla boştur. Bu durum karşısında işletmeler ellerindeki elemanları koruma konusunda bir açmazla karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletmelerin değerli çalışanlarını korumasının bir yolu kariyer geliştirmedir. Bilgi çağında kariyer sürekli öğrenmeye, çevreye uyabilmeye ve bilgiyi araştırmaya dayanmakta olup, öğrenmeyi öğrenme sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temeli olmuştur (Koçel, 2003: 48).



**Şekil 1: Kariyer Geliştirme Sistemi**

Kaynak: CavideUyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994, s. 6.

Günümüzde, eğitim; çalışanların motivasyonu, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve diğer iş pozisyonlarına geçmeleri için kapasitelerinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Bu değişimle birlikte, çalışanları daha yetenekli kılmayı amaçlayan kariyer geliştirme planlanmış bir faaliyet olarak önemli hale gelmektedir. Çalışanların beceri ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve çalışanlara bu hedeflere ulaşılması için gerekli becerilerin kazandırılması kariyer geliştirmeyi oluşturmaktadır. Çalışan sadece daha iyi çalışmasını sağlayacak becerileri değil, çalıştığı işletmedeki veya bir diğer işletmedeki iş pozisyonlarına geçebilmek için gerekli becerileri de kazanmaktadır (Erdut, 2002: 45-46).

**Tablo 1: Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar**

| Organizasyonun Sorumluluğu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Bireylerin Sorumluluğu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak.</p> <p>İşletmenin sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek.</p> <p>İçeriden terfi politikası uygulamak.</p> <p>Elemanları kendilerine uygun işlere yerleştirmek.</p> <p>Elemanlara mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak.</p> <p>Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak, kariyer planlama grupları oluşturmak.</p> <p>Çalışanlara seçenekli ek imkanlar sağlamak.</p> <p>Çalışanlara eğitim imkanları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek.</p> | <p>Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak.</p> <p>Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak.</p> <p>İhtiyaçlarını, değerlerini ve bireysel hedeflerini belirlemek.</p> <p>Yeni fırsatlar aramak.</p> <p>İşletmenin sağladığı araçlardan faydalanmak.</p> <p>Bütün seçenekleri araştırmak.</p> <p>Kişisel hayatındaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak.</p> |

Kaynak: AYTAÇ, S., Çalışma Yaşamında Kariyer, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s. 207.

Esneklik ve özgürlüğün iş yaşamına hakim olmasıyla, iş katlanılması gereken bir zorunlu uğraş olmaktan çıkarak, insanların kendini gerçekleştirebileceği bir faaliyet alanı olmuştur (Yaman, 2000: 162). Günümüzde kişinin kariyerindeki başarısını sadece yaptığı iş karşılığında iyi ücret alması, statü ve prestij kazanması, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli olmamaktadır. Çalışanlar bunların ötesinde, yeni teknolojiye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek arzusu duymaktadırlar. Çalışanların amaç, gereksinim ve beklentilerinin zaman içinde değişmesi gibi, işletmelerin de teknolojik ve sosyal koşulların değişmesiyle birlikte bireylerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da değişmektedir. Bu nedenle günümüzde işe alınan personeli eğitip, işe başlatmak ve performansını değerlendirmek personel yöneticisinin geliştirme işlevini tamamladığını göstermektedir (Yalçın, 1991: 101).

### 3.2 KARIYER REHBERLİĞİ

Kariyer rehberliği; çalışanların kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini, farklı kariyer imkanlarını tanımlamalarına yardımcı olarak bunları doğru şekilde değerlendirme ve üzerinde anlaşılmış bir hedefe ulaşmak için strateji planlaması yapma olarak ifade edilebilir. Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur ki; genellikle insan kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Geleneksel yaklaşımda rehberlik hizmetlerinin amaçları; eğitim sisteminin etkinliğini artırmak ve bireylerin geleceklerine yön vermelerine yardımcı olmaktır (Aydın, 2007:43).

### 3.3 KARIYER MERKEZLERİ

Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve personelin kendi kendisini değerlendirmesine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Kariyer merkezleri, personele istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra, örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapmak, atölyeler (workshop'lar) oluşturmak ve personelin kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programları ile bilgi kaynağı yaratmaktadırlar (Aydın, 2007:44).

### 3.4 KARIYER DANIŞMANLIĞI

Kariyerdanışmanlığı, mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi çok yönlü hizmetler sunmaktır (Demirbilek, 1994).

Kariyer danışmanlığı, bireylerin kendileri ve meslekleri hakkında daha fazlasını yakalamaları ve böylece iyi bir seçim yapmalarını kapsayan bir yardım etme sürecidir. Bu kalıplaşmış görüş ve bunun uzantılarına dair teoriler çoğu uzmanın kariyer danışmanlık görüşünü belirten *Frank Parson'un* önünü açtığı düşüncelere dayanmaktadır. *Parson*, kariyer seçimini üç aşamada toplamıştır. Bunlar; *kendi*

*farkındalığı, analiz etme ve bir meslek seçerken doğru nedeni bulmadır (Acar ve Kozak, 2002).*

Kariyer ve meslek seçimini etkileyen etmenlere bakıldığında, 1940'lı yıllara gelinceye kadar, kariyer seçiminin daha çok tesadüfî bir karar sonucu belirlendiğini düşünen bir anlayışın hakim olduğu görülmektedir. Son yıllarda yapılan araştırma bulguları ise, kariyer seçiminin birbirini etkileyen pek çok faktör sonucu oluştuğunu göstermektedir (Kozak, 2001).

### **3.5 KARIYER ATÖLYELERİ**

Kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin bütünleşmiş şekli olup, daha üst seviyelerde işlevsel uygulamalar bütünüdür (Bayraktaroğlu, 2003: 141).

Kariyer merkezleri çalışanlara hem istihdam hizmeti sağlar hem de işletme çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmeleri için çeşitli görüşmeler yapar, seminerler düzenler, grup atölyeleri (workshop-fikirüretme toplantıları) oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yönelik kurslar düzenler, beceri ve yetenek testleri gibi değerlendirme araçları kullanır, bilgisayar programları, kitaplar ve dergiler gibi okuma materyalleri oluşturur ve kariyer yolları ve iş gerekleri hakkında çalışanlara gerekli bilgi kaynağı sağlar. Diğer yandan gelişme süresi boyunca değerlendirmeler yaparak, yönetime ve bireylere geribildirimde bulunur.

### **3.6 YENİ KARIYER MODELLERİ**

#### **3.6.1 Esnek Kariyer**

Esnek kariyerli (self – resilientcareer) işgücü; devamlı öğrenme düşüncesine kendini adanmanın yanında değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır çalışanlardır. Esnek kariyerli çalışanlar için pazar eğilimlerine göre bilgili olarak kalmak ve aynı zamanda işletmenin gereksinimi olan beceri ve davranışları bilmek gerekmektedir. Bunun anlamı; kendi kuvvetli ve zayıf taraflarını tanıyarak çalışanların, performansları ve işletmede uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır. Esnek kariyerli çalışanların en önemli özelliği, iş dünyasının farklılaşan ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmasıdır. Bu nedenle, kişinin kendisini tanıması ve rekabet edebilir yeteneklere sahip olması

esnek bir kariyere sahip olmanın iki önemli adımıdır (Erdoğmuş, 2010: 169).

İşletmeler, mevcut işgücünün gelişim ve değişimlere uyumunun artırılmasının yeni işe alımlarla mukayese edildiğinde maddi yönden doğurduğu olumlu sonuçların farkına vararak yeniden yapılanma süreçlerinde esnekliğe büyük önem vermişlerdir. Geçmişten farklı olarak günümüz iş sözleşmeleri çalışanlara bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerinde destek sağlayan fırsatlar sunmaktadır. Aynı zamanda bu fırsatlara bağlı olarak kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu vererek çalışanlarla güvene dayalı, açık bir ortamda hareket etmek sorumluluğu yüklenmektedir (Aytaç, 1997: 240).

Esnek kariyerli çalışan anlayışı, var olan yönetim ve organizasyon düşüncesinde bazı değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. İlk değişiklik, geleneksek birey - örgüt ilişkisindeki bağlılık anlayışında olmalıdır. Çalışan ve örgüt birbirlerine katkı sağlayacak beceri ve olanağa sahip oldukça aralarındaki bağlılık sürmelidir. İkinci değişiklik, geleneksel kariyer yolu anlayışında olmalıdır. Sadece belli bir alanda dikey ilerlemenin yerine çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemek ve çok becerili olmak gerekmektedir. Üçüncü değişiklik, çalışanların müşteriye bakışında olmalıdır. Müşterinin istediği ürün ve hizmetleri sunan çalışanlar işletme içinde yer bulmalıdır. Son olarak, işletmeler ve çalışanlar arasında yeni bir ilişki kurulmalı ve ebeveyn - çocuk ilişkisinin yerini yetişkin - yetişkin ilişkisi almalıdır (Erdoğmuş, 2010: 169).

Teknolojik gelişmeler, dünya çapında rekabet, azalan ticari sınırlar ve değişen dünya düzeni karşısında işletmeler ayakta kalmak ve büyümek için stratejilerini düşünme şekillerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Değer katılmış işler artık daha fazla bilgi manipülasyonuna odaklanmaktadır.

Çalışma hayatındaki dönüşümler çerçevesinde ortaya çıkan esneklik uygulamalarının oluşmasına yol açtığı esnek kariyerli çalışan, bilgi işçisi olarak da adlandırılmaktadır. Bu yeni işgücü, devamlı kendini yenileyen, değişimlere açık, kaliteli, verimli, yetenekli, yaratıcı, diyaloga açık, rekabet edebilen, teknik donanımına başa çıkabilen, kendine olduğu kadar işletmenin gelişimine de katkıda bulunan bir kesimi oluşturmaktadır.

Başarılı bir esneklik programının temel gereklilikleri; hiyerarşik organizasyon yapısının yatay yapıya dönüştürülmesi, iş tanımının zenginleştirilmesi, görev

bazlı çalışmalar yerine, proje bazlı uygulamaya geçilmesi, uzun vadeli direkt kariyer planlamaları yerine, sorumluluk artışının sağlandığı kısa vadeli planlamalara yönelme ve yetkilendirmedir (Aytaç, 1997: 242).

### 3.6.2 Sınırsız Kariyer

İşletme yapılarındaki son gelişmeler kariyer anlayışını derinden etkilemektedir. Uzun süreli iş garantileri tamamen ortadan kalkmış, iş güvencesinin yerini nelerin alacağı sorusu gündeme gelmiştir. Böyle bir ortamda çalışanlara, bir iş veya işverene bağlı olmadan ihtiyaç duydukları anda iş bulabilmelerini sağlayacak bilgi ve becerileri geliştirmeleri tavsiye edilmektedir. Artık kişinin kariyeri ile ilgili sorumluluğu işletme üzerinden atmış, bu sorumluluğu kişinin kendisine yüklemiştir. Bundan böyle kişi değişik firmalarda, anlamlı işlerde çalışarak, iş üzerinde her işten farklı taşınabilir bilgi ve beceriler edinerek, yeni işler için kendisini çekici bir hale getirmek durumunda kalmaktadır. Bu yeni kariyer anlayışı, sınırsız kariyer (Boundarylesscareer) anlayışıdır.

İş ile ilgili etkinliklerin açık sınırlarla tanımlanamadığı durumu ifade eden sınırsız kariyer anlayışına göre, işe ait etkinlikler sadece bir örgütle sınırlandırılmaz. Geleneksel (örgütsel) kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olmak, sınırsız kariyer ile ilgili tanımlardaki ortak noktadır. Arthur'a göre başlıca sınırsız kariyer tanımları şu şekilde sıralanmaktadır(Erdoğan, 2010: 162):

- Farklı işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer (Silikon Vadisi),
- Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer (Akademisyen),
- Örgütler üstü ilişki ve bilgiyi zorunlu kılan kariyer (Emlak işleri),
- Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması,
- Aile ve kişisel nedenler dolayısıyla kariyer fırsatlarını reddetmek,
- Kişinin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek algılaması.

Geleneksel kariyer anlayışı, çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu kabul etmektedir. Genelde uzun dönemli olan ilişkisel sözleşmeler, yüksek derecede bir bağlılık gerektirmektedir. İşveren tarafından sağlanan iş güvenliğine karşılık çalışan sadakat göstermektedir.

Geleneksel kariyer modeli çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerinde durur. Sınırsız kariyer modeli, örgütlerde kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini beraberinde getirmiştir. İşe alımdan emekliliğe kadar geçen zaman boyunca aynı kurum içerisinde belli bir işi yürütmek yerini değişik işletmeler ve meslek grupları arasında yapılan seçimlere bırakmıştır. Bu sebeple kariyer keşif süreci, belki de kariyer aşamaları içinde en önemli süreç olarak görülmektedir.

Geleneksel kariyer yaklaşımlarının yerini alan esnek ve sınırsız kariyer yönetimleri ile artık iş tecrübelerinin yerini bireylerin çalışma hayatları boyunca kendilerine yaptıkları yatırımlar almıştır. Bireylerin bir işe uygunluğunu değerlendirmede mezun olunan bölüm ve iş tecrübesi süresi gibi nesnel faktörler önemini kaybetmiştir. Bunun yerine adaptasyon yeteneği, kişisel gelişim ve öğrenmeye verilen önem, iletişim becerileri gibi öznel faktörler önem kazanmıştır (Aytaç, 1997: 245).

Sınırsız örgütlerde başarılı bir kariyere sahip olmak için kişilerin dikkat etmeleri gereken başlıca unsurlar şöyle sıralanmaktadır (Yavuz, 2006:158):

- Kişisel becerilerinin ve bu becerilerin işletmeye katacağı değer bilincinde olmak
- Tecrübelerinin pazar şartları ile paralellik göstermesine özen göstermek
- Her şartta faydalı olabilecek zaman yönetimi, analitik düşünme, takım çalışması gibi yetenekler geliştirmek
- İletişim becerilerini geliştirmek
- Devamlı yeni şeyler öğrenme konusunda kendini disipline etmek

**Tablo 2: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması**

|                              | Geleneksel                 | Sınırsız                                        |
|------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|
| İstihdam ilişkileri          | İş güvenliği için bağlılık | İstihdam edilebilirlik için çalışma ve esneklik |
| Sınırlar                     | Bir veya iki işletme       | Birçok işletme                                  |
| Beceriler                    | İşletmeye özel             | Aktarılabilir                                   |
| Başarı ölçüm aracı           | Ücret, terfi, statü        | Psikolojik anlamlı iş                           |
| Kariyer yönetimi sorumluluğu | Örgüt                      | Birey                                           |
| Yetiştirme                   | Biçimsel programlar        | İş üzerinde                                     |
| Ağırlık                      | Yaş ile ilgili             | Öğrenme ile ilgili                              |

**Kaynak:** Varol, Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, 2001, s. 76.

İstikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları üzerinde duran geleneksel yaklaşım işletmedeki işleri temel almıştır. Buna karşılık yeni anlayış, işletmenin devamlı olarak hızla farklılaşan iş ortamına uyumunu vurgular. Sınırsız işletmelerde işletme içi kariyer yollarının azalması, bundan etkilenecek insanlar için iş olanaklarının ortadan kalkacağı anlamına gelmez. Kariyer yollarının yalnız bir işle sınırlı olmadığı yeni durumda, kariyer hareketliliği, başka bir işletmeye doğru olabileceği gibi, büyük bir işletmenin değişik bir iş birimine doğru da olabilir (Erdoğan, 2010: 165).

Handy'nin portföy kariyer (portfoliocareer) kavramına göre, çalışanlar bir işletmeye bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan bireyler olmak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler olarak çalışmaktadır. Artık işin anlamı müşteri demektir. Çünkü çalışan birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir bireydir. Günümüzde çalışanlar bir işletmeye bağlı tek iş yapan bireyler değildir (Erdoğan, 2010: 170).

Handy güçlü bir şekilde artık kaçınılmaz olan değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir portföyünün oluşturulması ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini belirtmektedir. Söz konusu bu bireysel yetenekler ve yeterlilikler herhangi bir zamanda işverenlerin birçoğu için cazip gelebilmektedir (Bayraktar, 2004:161).

Templer ve Cawsey, kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda, portföy kariyer anlayışının varsayımlarını şu şekilde sıralamışlardır (Aytaç, 1997: 247):

- Çalışan örgütsel hiyerarşide ilerlemek için işe alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak işe alınır;
- Eğitim ve geliştirmenin kişinin sorumluluğunda olduğu kabul edilir;
- Kısa süreli performans sonuçları üzerinde odaklanılır;
- Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülür.

### **3.6.3 Çağdaş Kariyer**

Kariyer yollarının işletmelerin dışında yer aldığı bu modelde, kariyerleri ile ilgili kararlarda daha bir ön plana çıkan bireyler, isteyerek veya kendi tercihleriyle bu seçimi yapmaktadırlar. İşletmenin dışında kariyerini belirleyen bireyler aynı zamanda ayrılmış oldukları işletmeye de hizmet edebilmektedirler. Genelde tüm hayatları süresince birveya birkaç işletmeye bağlı kalmaktansa bireyler bu yeni kariyer tipi ile ev ve aile arasında daha rahat bir dengede yaşamlarını devam ettirebileceklerdir. İş sorumluluğunu alan kimse bireysel yaşamını daha iyi yapmaya çalışacaktır. İşlerin büyük kısmı artık bitişik bir ofisten veya evden yapılabilecektir.

Çağdaş kariyer tipi kapsamında işletmelerdeki yöneticilerin sorumluluklarını Peiperl ve Baruch şu şekilde sıralamışlardır (Aytaç, 1997: 249):

- Yöneticiler çalışanlara işletmede yükselmek yerine seyahat etme ve yetenek geliştirme sağlamalıdır. Çalışanlar da işleri yapmada oldukça esneklik gerektiğinin bilincine varmalıdırlar.
- Örgütte eğer belirli görevleri yerine getirmede dış kaynaktan yararlanma

(outsourcing) düşünülüyorsa, bu hizmetleri yapabilecek çalışanlara yönetim bu hizmetleri öğrenme imkanı sağlamalıdır.

- Yönetim performans ve değerleri artırmak için çalışanların yeteneklerini geliştirme, derinlemesine değerlendirme ve şirketin içinden ve dışından iş imkanları hakkında bilgi sağlayarak onlara daha etkin bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

### 3.6.4 Çok Yönlü Kariyer

Birey tarafından yönetilen bir süreç olan çok yönlü kariyer tipi, bireyin eğitim ve gelişmedeki çeşitli deneyimlerini, birkaç işletmedeki işini ve mesleki alandaki değişimlerini kapsar. Birey anlaşılmayı işletmeyle değil kendi kendisiyle yapmaktadır. Çok yönlü kariyerin özelliklerini Hall ve Moss şöyle sıralamışlardır(Aytaç, 1997:249-250):

- Kariyer işletme tarafından değil birey tarafından yönetilmektedir.
- Kariyer deneyimler, yetenekler, öğrenmeler, geçişler ve tanımlanabilir değişikliklerin hayat boyu süren serisidir.
- Gelişme formel eğitim, yeniden eğitim, yukarıya doğru hareketlilik değildir.

#### *Başarılı değişim için,*

- Teknik bilgidен öğrenme bilgisine,
- İş güvenliğinden istihdam edilebilirliğe,
- Örgütsel kariyerdен çok yönlü kariyere ve
- Kendi işinden tüm işe,

#### *İşletmenin sağladığı,*

- Atamaları yapma
- Gelişimsel ilişkiler
- Bilgi ve diğer gelişimsel kaynaklar

- Hedef, psikolojik başarı

Bu bilgiler ışığında kişi kendi kariyer yönlendirmesini, tüm iş hayatı boyunca sağladığı bilgi, beceri ve tecrübelerle birleştirip çok yönlü kariyer planlaması yapabilir.

### 3.7 KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

İnsan Kaynakları gözünden bakılacak olursa günümüzde bireyin kariyerindeki başarısını sadece yaptığı iş karşılığında iyi ücret alma, statü ve prestij kazanma, iş güvenliliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Bundan başka, personel yeni teknolojiye uyum sağlamak için kendisini geliştirmek, yani bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitmek arzusu duymaktadır. Ayrıca bireyler kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip sorumluluk yüklenerek üst düzeyde, birçok sosyal ve psikolojik gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek istemektedirler. Bundan dolayı gerek mevcut çalışan ve gerekse işe yeni alınan personeli eğiterek çalıştırmak ve performansını değerlemek günümüzde yöneticilerin geliştirme işlerini tamamladığı anlamına gelmektedir (Kurtoğlu, 2010:55-56).Bireylerin eğitim düzeylerindeki genel artış, yaşam kalitesi beklentisinin çalışanlar için giderek daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Çalışanlar, işten ne istediklerini ve işe nasıl verimlilik katabileceklerine yönelik olarak bilinçlenmeye başlamışlardır. Bu bilinçlenme sonucu kariyer geliştirme, bireyin iş yaşamına yön çizmede önemli bir rol oynamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 109).

Bu bağlamda insan kaynakları departmanı ve örgüt çalışanın bu anlayışını Kariyer Planlama Merkezleri ve öğrenciler perspektifinde açıklanacak olursa birey, üniversite dönemi boyunca bölümüne uygun eğitim, staj, mesleki gelişim, kişisel gelişim vb. birçok alanda iş hayatına adım atarken seçilebilir kişi olabilme adına araştırma içerisinde bulunmaktadır. Kariyer Planlama Merkezleri ise öğrencilerin bu arayışlarında onları yönlendirmede ve arayışlarını kolaylaştırmada yol gösterici olmakta vebireylerden gelebilecek birçok faaliyeti bünyesinde yürütmesinden dolayı da onlara bu konuda en büyük desteği veren birim olduğu söylenebilir. Ayrıca kariyer geliştirme çabaları bireyin topluma kendisini kabul ettirmede, statü kazanmasında ve özgüvenini geliştirmesinde büyük ölçüde destek sağlamakta bu da kariyer geliştirmenin bireyin gelişiminde önem arz ettiğini göstermektedir.

Kariyer geliştirme çalışmalarının örgütsel amaçları şu şekilde sıralanabilir(Kabadayı, 2013:48-49):

- Çalışanın işgücü verimliliğini arttırarak kurumun verim kaybını azaltmak,
- Belirlenmiş ve onaylanmış hedeflerin benimsenmesini sağlayarak amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak,
- Kurumun ihtiyacı olan bilgili yönetici kapasitesini arttırmak,
- Kurumun ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak,
- Yetenek ve bilgi birikimi yüksek olan vasıflı çalışanların kurum içinde kalmasını sağlamak,
- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik tatmin sağlamak,
- Çalışanların gelişimlerini planlamasına destek olarak motive olmalarını sağlamak,
- Örgütsel yeteneği geliştirmek,
- Kültürel çeşitliliği arttırmak,
- Motivasyon ve sadakati arttırmak,
- İyi bir kurum iklimi yaratmak,
- Çalışanların beklentilerine cevap veren bir kurum yapısı oluşturmak,
- Kurum içinde çalışanların yaratıcılık düzeylerini arttırmak,
- Çalışanların kurum basamaklarını güvenle tırmanmasını sağlamak.

Sonuç olarak kariyer geliştirme; bireyin eğitim, geliştirme ve iş tecrübesi yoluyla kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu anlamda örgüt, planlanmış eğitim programları ile çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi gibi amaçları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2004: 139).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN KULLANDIKLARI KARIYER STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SOSYAL GÜVENLİK KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın temel amacı; kamu kurumlarında çalışanların istedikleri pozisyona ulaşmak için kullandıkları kariyer stratejilerinin neler olabileceğini belirlemektir. Bununla beraber kamu çalışanların istedikleri pozisyonlara ulaşmak için kullandıkları farklı kariyer stratejileri dışında çeşitli sebeplerle yer ve görev değişikliklerinin çokça yaşandığı kamu sektöründe çalışanların mevcut konumlarından daha geri pozisyon ve görev değişikliklerinden korunmak için de kariyer stratejileri kullanabilmektedirler. Kariyer olgusu, kamu sektörü çalışanları için mevcut pozisyon ve görevlerinden daha olumsuz pozisyon ve görevlendirmelere karşı stabil olma durumunu ifade etmektedir. Bu amaç kapsamında kamu sektöründe çalışanların ortaya koyulan kariyer stratejilerinin açıklanması Sosyal Güvenlik Kurumunda yapılan araştırmamızla hedeflenmektedir.

#### **4.2 ARAŞTIRMA KAPSAMI**

Bu araştırma kapsam olarak insan kaynakları disiplini altında kariyer yönetimi, kariyer stratejileri kavramlarını içerecektir. Bu amaçla bu kavramlar eşliğinde kariyer stratejilerini açıklamak ve tanımlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynağının etkili kullanımını içermektedir. Kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı olup, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi ve faaliyetleriyle bağlantılı bir süreçtir.

#### **4.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu araştırma evreni Sosyal Güvenlik Kurumunun İstanbul ili sınırları içerisinde istihdam ettiği 4500 civarındaki kamu çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma evreni üzerinden araştırmaya dâhil edilen araştırma örneklemini olarak 334 kişiyle anket çalışması yapılmış olup, soruların eksik cevaplanması, sorularının

cevaplanırken samimi ve ciddi cevaplar verilmemiş olması nedeniyle göz ardı edilenler dışında kalan 300 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışma kamu sektöründe Sosyal Güvenlik Kurumunda yapılmıştır. Verilerin kolay toplanması, katılımcılara daha ulaşılabilir olması sebebiyle anket tekniği uygulanmıştır. Anket Christos Akrivos, Adele Ladkin ve Panayiotis Reklitis' in otel yöneticilerinin uygulamış oldukları kariyer stratejilerine yönelik çalışmalarına ait makaledeki toplam 33 kariyer stratejisinin Türkiye kamu çalışanlarına göre uyarlanıp, Türkçeye tercüme edilmesiyle elde edilmiş toplam 32 sorudan oluşmakta olup, katılımcıların demografik özelliklerine göre çalışmış oldukları kamu kurumunda uyguladıkları kariyer stratejilerinin anlaşılmasına yöneliktir.

Katılımcıların anket formundaki ifadeleri 5'li Likert üzerinden cevaplamaları istenmiştir. Bu derecelendirme Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1) şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizlerinde SPSS (Statistical Program For Social Scientists) programı kullanılmıştır. Bu kapsamda açıklayıcı istatistikler, demografik özellikleriyle kamu çalışanları değerlendirilmiş, yaş faktörü nicel değişken olarak değerlendirilmeye alınmayıp, kamuda çalışma süreleri ise eski, yeni kamu çalışanı olmaları anlamında nitel bir değişken olarak görülerek değerlendirmeye nitel değişken olarak alınmıştır. Kamu çalışanlarının nitel demografik durumları göz önüne alınarak anket sorularına verdikleri cevaplar Kruskal Wallis ve Mann Whitney testi sonuçları ile değerlendirilmiş ve bu test sonuçlarına göre uyguladıkları kariyer stratejileri yorumlanarak analiz edilmiştir.

#### 4.4 BULGULAR

##### 4.4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu Ve Çapraz Tablolar

**Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu**

|                                   | Değişkenler    | Frekans | %    |
|-----------------------------------|----------------|---------|------|
| Yaş                               | 25 ve altı     | 8       | 2,7  |
|                                   | 26-35          | 86      | 28,7 |
|                                   | 36-45          | 104     | 34,7 |
|                                   | 46-55          | 78      | 26,0 |
|                                   | 55 ve üstü     | 24      | 8,0  |
| Cinsiyet                          | Erkek          | 202     | 67,3 |
|                                   | Kadın          | 98      | 32,7 |
| Medeni Durum                      | Evli           | 176     | 58,7 |
|                                   | Bekar          | 124     | 41,3 |
| Eğitim Durumu                     | İlköğretim     | 46      | 15,3 |
|                                   | Lise           | 83      | 27,7 |
|                                   | Önlisans       | 137     | 45,7 |
|                                   | Lisans         | 31      | 10,3 |
|                                   | Lisansüstü     | 3       | 1,0  |
|                                   | Doktora        | 0       | 0    |
| Kamu sektöründeki çalışma süreniz | 1 yıldan az    | 8       | 2,7  |
|                                   | 1-5 yıl        | 44      | 14,7 |
|                                   | 6-10 yıl       | 164     | 54,7 |
|                                   | 11 yıl ve üstü | 84      | 28,0 |

Katılımcıların %67,3'ü erkek, %32,7'si kadın; %58,7'si evli ve %41,3'ü bekar. Katılımcıların %2,7'si 25 ve altı; %28,7'si 26-35; %34,7'si 36-45; %26'sı 46-55 ve %8'i 55 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların %15,3'ü ilköğretim, %27,7'si lise, %45,7'si önlisans, %10,3'ü lisans ve %1'i lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların %2,7'si 1 yıldan az, %14,7'si 1-5 yıl, %54,7'si 6-10 yıl, %28'i 11 yıl ve üzeri zamandır kamu sektöründe çalışmaktadır.

#### 4.4.1.1 "Eğitim Durumu" Değişkenine Göre Değerlendirmeler

**Tablo 4: "Her zaman yüksek gelir elde etmeyi arzularım." ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 153,22            | ,000     |
| Lise          | 188,89            |          |
| Önlisans      | 132,35            |          |
| Lisans        | 123,73            |          |
| Lisansüstü    | 152,50            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre "Her zaman yüksek gelir elde etmeyi arzularım." ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok ilköğretim mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

Bu veriler ışığında lise mezunlarının Sosyal Güvenlik Kurumunda daha çok kariyer beklentisi olduğu anlaşılmakta olup, Önlisans, Lisans ve Lisansüstü eğitim almış olan çalışanların kurum dışında kariyer beklentilerinin daha fazla olabileceği, eğitim seviyesi yükseldikçe ücret, kariyer beklentilerinin yüksek olması nedeniyle farklı kurumlara ve sektörlerle yönelmenin daha çok tercih edilebileceği görülmektedir.

**Tablo 5: “Her zaman iletişim yeteneklerimi ve becerilerimi geliştirmeye çalışırım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 190,61            | ,000     |
| Lise          | 191,78            |          |
| Önlisans      | 121,62            |          |
| Lisans        | 114,69            |          |
| Lisansüstü    | 82,17             |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Her zaman iletişim yeteneklerimi ve becerilerimi geliştirmeye çalışırım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok ilköğretim mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarının ve İlköğretim mezunlarının iletişim yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeye daha çok bir özen göstermesi, daha çok lise ve ilköğretim mezunlarının biçimsel olmayan ilişkilerle kariyerlerinde iyileşme olacağına dair beklentilerinin daha fazla olması ile açıklanabilir, Lisans ve Lisansüstü eğitim almış olan çalışanların, eğitimle becerilerini ve bilgilerini arttırdıkça kariyer ilerlemesi sağlayacaklarını düşünmeleri, bu nedenle biçimsel olmayan ilişkilerle önemli derecede kariyer stratejisi izlemedikleri, bu veriler ışığında iletişim becerilerini arttırmaya Lise mezunları ve İlköğretim mezunlarından daha az önem verdikleri sonucuyla anlaşılmaktadır.

**Tablo 6: “Kariyerimde ilerlemek için beni yönlendirecek bir yöneticiye ihtiyaç duyarım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 152,85            | ,044     |
| Lise          | 171,25            |          |
| Önlisans      | 141,74            |          |
| Lisans        | 133,66            |          |
| Lisansüstü    | 114,50            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,044 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Kariyerimde ilerlemek için beni yönlendirecek bir yöneticiye ihtiyaç duyarım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok ilköğretim mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu durum Lise ve ilköğretim mezunlarının birebir ilişkilerle kariyerlerinde iyileşmenin sağlanabileceği beklentisini gösterir.

**Tablo7:“Bana bir getirisi olmadığı halde üstlerimin kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olurum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 113,04            | ,000     |
| Lise          | 100,08            |          |
| Önlisans      | 186,73            |          |
| Lisans        | 178,18            |          |
| Lisansüstü    | 179,17            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Bana bir getirisi olmadığı halde üstlerimin kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olurum.” ifadesi için tutumları

arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında önlisans mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Önlisans mezunlarından sonra en çok lisansüstü mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu eğitim seviyesi yüksek olanların herhangi bir getiri söz konusu olmadığı halde yöneticilerine yetkinliklerin gösterme imkanı sağlamaları ve yöneticilerinin gözünde farkındalık yaratma anlamında değerlendirilerek, ileride oluşabilecek iyi bir pozisyon için kendilerinin değerlendirileceğini düşünerek geleceğe yönelik bir kariyer beklentisi olarak düşünülebilir.

**Tablo 8: “Kendi kişisel hedeflerimi belirlerken kurumun hedeflerini dikkate alırım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 150,74            | ,000     |
| Lise          | 205,61            |          |
| Önlisans      | 124,23            |          |
| Lisans        | 122,34            |          |
| Lisansüstü    | 112,83            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Kendi kişisel hedeflerimi belirlerken kurumun hedeflerini dikkate alırım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok ilköğretim mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu sonuç bize lise ve daha düşük eğitim grubundaki kamu çalışanlarının kurum dışına yönelik kariyer hareketliliğinin eğitim seviyesi daha yüksek çalışanların kurum dışında olabilmesi ve ayrıca kurumları dışında yapacakları kariyer hedefi hareketliliğinin ekonomik, siyasi gibi konjektürel nedenlerden dolayı belirsizlik oluşturabileceğinden, risk almayıp kendi kurumlarında kalmayı ve kurumun hedeflerini kendi bireysel hedefleriyle uyumlaştırarak, kurumun gelecekteki hedeflerine karşı kendilerinin de bunu dikkate alarak kendi kariyerlerini

kurumun hedeflerine göre belirlemekte ve kendi kurumlarında kalarak daha iyi pozisyonlarda olmaya çalışmalarıyla açıklayabiliriz.

**Tablo 9: “Mesleki bilgi ve becerilerimi daima güncel tutarım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 146,72            | ,000     |
| Lise          | 205,05            |          |
| Önlisans      | 126,35            |          |
| Lisans        | 120,69            |          |
| Lisansüstü    | 109,83            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Mesleki bilgi ve becerilerimi daima güncel tutarım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok ilköğretim mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. İş hayatında kariyer olarak yükselebilmek için çalışanlar kendi beşeri sermayelerini geliştirerek diğer çalışanlarla rekabet etmeye çalışırlar. Bilgi ve becerinin iş hayatında ilerlemek için her zaman önemli bir olgu olduğu gerçeği çalışanlar için kabul gören bir anlayıştır. Bu durumda bu sonuç eğitim seviyesi diğer gruplara oranla düşük olan çalışanların daha iyi eğitim seviyesine sahip çalışanlarla rekabet edebilmek için bilgi ve becerilerini geliştirerek uyguladıkları bir kariyer stratejisi olarak anlaşılır.

**Tablo 10: “İşimle ilgili görevlendirme ve görev değişikliklerini olumlu görürüm.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 120,33            | ,000     |
| Lise          | 189,54            |          |
| Önlisans      | 140,56            |          |
| Lisans        | 134,18            |          |
| Lisansüstü    | 155,83            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “İşimle ilgili görevlendirme ve görev değişikliklerini olumlu görürüm.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok lisansüstü mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle lise mezunu katılımcıların kendi kurumlarındaki kariyer beklentilerinin kurum dışında rekabet edebilme şanslarının az olması ve ayrıca orta eğitim seviyesi düzeyinde olmaları nedeniyle kendi kurumlarında yükselebilecek şanslarını daha fazla görmelerine yol açmaktadır. Görevlendirme ve görev değişikliklerini olumlu görme rotasyonla kurumun diğer departman ve farklı işleri hakkında bilgi sahibi olarak kurumun işleyişi daha iyi tanımlarını ayrıca ileride kurumu ve işlerini iyi bilen, saha tecrübesi olan bir yönetici olabileceklerini düşünmeleriyle açıklanabilir.

**Tablo 11:“Kurumumdaki kariyer fırsatları ile ilgili bilgilendirilmek isterim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 129,87            | ,000     |
| Lise          | 197,39            |          |
| Önlisans      | 133,16            |          |
| Lisans        | 133,44            |          |
| Lisansüstü    | 137,83            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Kurumumdaki kariyer fırsatları ile ilgili bilgilendirilmek isterim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok lisansüstü mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Yukarıdaki verilere dayanılarak lise mezunlarının çalıştıkları kurumda yükselmeyi hedefledikleri, kurum dışında iyi eğitim görmüş, bilgi ve becerileri yüksek diğer çalışanlara karşı, kurumlarının dışında rekabet şanslarının az olduğunu düşünmeleriyle çalıştıkları kurumda iyi pozisyonlara yükselmeyi amaçlayarak kendi kurumlarında kariyer hedefi izledikleri stratejisi ile açıklanabilir.

**Tablo 12:“Kariyerimde ilerlemek için yabancı dil öğrenirim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 155,04            | ,000     |
| Lise          | 216,38            |          |
| Önlisans      | 118,47            |          |
| Lisans        | 113,31            |          |
| Lisansüstü    | 105,17            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Kariyerimde ilerlemek için yabancı dil öğrenirim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok ilköğretim mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu verilerden hareketle lise mezunlarının çalıştıkları kurumda yükselmeyi hedefledikleri, kurum dışında iyi eğitim görmüş, bilgi ve becerileri yüksek diğer çalışanlara karşı rekabet şanslarının az olduğunu düşünmeleri sebebiyle, yabancı dil öğrenerek kendi kurumlarında yapmış oldukları bireysel beşeri sermaye yatırımıyla kendi kurumlarında uygulamış oldukları kariyer stratejisi olarak değerlendirilir.

**Tablo 13:“Performansım dış etmenlerden ve stresten etkilenmez.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 126,41            | ,000     |
| Lise          | 110,03            |          |
| Önlisans      | 174,13            |          |
| Lisans        | 186,47            |          |
| Lisansüstü    | 188,83            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Performansım dış etmenlerden ve stresten etkilenmez.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lisansüstü mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lisansüstü mezunlarından sonra en çok lisans mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu durum eğitim seviyesi diğer çalışanlara göre daha yüksek olan yüksek lisans mezunlarının iş hayatında daha profesyonel oldukları, eğitim seviyelerinin yüksek olması nedeniyle olumsuz dış etmenlere karşı

özüm üretme konusunda daha iyi düşünebilmeleri ve stresle nasıl başa çıkabilecekleri konusunda daha bilgili olarak, kariyer hedeflerinde bu olumsuz durumlardan etkilenmemeleri ve performanslarını bunların dışında tutarak kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalarıyla açıklanabilir.

**Tablo 14: “Farklı kurumlardaki kariyer fırsatlarını takip ediyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 102,50            | ,001     |
| Lise          | 165,16            |          |
| Önlisans      | 156,28            |          |
| Lisans        | 156,92            |          |
| Lisansüstü    | 150,50            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,001 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Farklı kurumlardaki kariyer fırsatlarını takip ediyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok lisans mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu durum çeşitli nedenlerle kendi kurumlarında diğer çalışanlara oranla eğitim seviyelerinin düşüklüğü nedeniyle rekabet edebilme şanslarının azalması ve gelecekte kariyerlerinde daha iyi bir pozisyona gelebilmeye ihtimallerinin az olması, ayrıca bulundukları pozisyondan olumsuz ve daha geri bir görevlendirmeye karşılaşmaları sonucunda veya siyasi, ekonomik ve sosyal atmosfere göre bu olumsuz rotasyonun gerçekleşme ihtimalinin artabileceği düşüncesiyle ile farklı kurumlardaki kariyer fırsatlarını da değerlendirmeye çalıştıkları bir kariyer strateji olarak anlaşılmaktadır.

**Tablo 15: “Meslektaşlarımın ve üstlerimin yorumlarını dikkate almadan bir çalışan olarak işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 134,37            | ,018     |
| Lise          | 176,03            |          |
| Önlisans      | 139,99            |          |
| Lisans        | 150,79            |          |
| Lisansüstü    | 168,50            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,018 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Meslektaşlarımın ve üstlerimin yorumlarını dikkate almadan bir çalışan olarak işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok lisansüstü mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu sonuç lise mezunu çalışanlarının çalıştıkları kurum içinde kendi kariyer hedeflerinin daha gerçekleştirilebilir hedef olduğunu düşünmeleri ve kariyer beklentilerinin yüksek olması sebebiyle kendilerine yönelik meslektaşları ve üstlerinin yorumlara dikkat etmeyerek, kariyer basamaklarında ilerlemek için daha çok kararlı ve istekli olarak çalıştıklarını göstermektedir.

**Tablo 16: “İletişim becerilerimi geliştirmeye çalışıyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 162,30            | ,018     |
| Lise          | 126,32            |          |
| Önlisans      | 162,85            |          |
| Lisans        | 146,85            |          |
| Lisansüstü    | 112,17            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,018 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “İletişim becerilerimi geliştirmeye çalışıyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında önlisans mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Önlisans mezunlarından sonra en çok ilköğretim mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu veriler ışığında Lisans ve Lisansüstü eğitim almış olan çalışanların, eğitimle becerilerini ve bilgilerini arttırdıkça kariyer ilerlemesi sağlayacaklarını düşünmeleri, bu nedenle biçimsel olmayan ilişkilerle önemli derecede kariyer stratejisi izlemedikleri, iletişim becerilerini arttırmaya daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar ve İlköğretim mezunu çalışanlardan daha az önem verdikleri sonucuyla anlaşılmaktadır. Bu durum ilköğretim mezunu katılımcıların bire bir ilişkilerle kariyerlerinde bir iyileşme sağlayacaklarını düşünmeleriyle açıklanabilir.

**Tablo 17:“Kariyerimde başarılı olmak için bütün kurumsal bağlantılarımı devreye sokarım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 124,80            | ,016     |
| Lise          | 173,36            |          |
| Önlisans      | 146,69            |          |
| Lisans        | 146,15            |          |
| Lisansüstü    | 131,17            |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,016 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Kariyerimde başarılı olmak için bütün kurumsal bağlantılarımı devreye sokarım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında lise mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Lise mezunlarından sonra en çok önlisans mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle bilgi ve beceriye dayalı beşeri sermayenin kariyer ilerlemesinde çok önemli olduğu günümüzde eğitim seviyesi diğer gruplara oranla düşük olan çalışanların daha iyi eğitim seviyesine sahip, bilgi ve becerileri yüksek diğer çalışanlara karşı rekabet şanslarının az olduğunu düşünmeleriyle kurumsal bağlantılarını kullanarak eğitim seviyesi düşüklüğünden gelen olumsuz durumu aşabileceklerini düşünmeleri nedeniyle,kariyerlerinde başarılı olmak için bütün kurumsal bağlantılarını devreye sokarım ifadesi açıklanabilir.

**Tablo 18: “Kariyerimde ilerlemek için eş-dost bağlantılarını kullanırım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Eğitim Durumu | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|---------------|-------------------|----------|
| İlköğretim    | 176,13            | ,032     |
| Lise          | 160,58            |          |
| Önlisans      | 140,46            |          |
| Lisans        | 135,50            |          |
| Lisansüstü    | 92,17             |          |
| Doktora       | 0                 |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,032 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre “Kariyerimde ilerlemek için eş-dost bağlantılarını kullanırım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ilköğretim mezunu katılımcıların bu ifadeye diğer eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. İlköğretim mezunlarından sonra en çok lise mezunu katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu sonuç bağlamında eğitim seviyesi düşük olan ilköğretim mezunu çalışanlarının bilgi, eğitim seviyesi yüksek diğer kamu çalışanlarına karşı kariyerlerinde rekabet edebilmeleri için kendi eğitim ve bilgi zayıflıklarından kaynaklanan olumsuz durumu referans ve eş-dost bağlantılarını kullanarak gidermeye çalışarak göstermekte olduklarına yönelik bir kariyer stratejisi olarak açıklanır.

#### **4.4.1.2 “Kamuda Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Değerlendirmeler**

**Tablo 19: “Her zaman kariyerimi ön planda tutarım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 98,00             | ,000     |
| 1-5 yıl               | 72,77             |          |
| 6-10 yıl              | 137,48            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 221,64            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Her zaman kariyerimi ön planda tutarım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışanlardan sonra en çok 6-10 yıldır kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu verilerden hareketle diğer çalışanlara oranla uzun süredir kamuda çalışanlarının kurum dışında kariyer hareketlerinin kamuda daha az çalışmış olan yeni çalışanlar kadar mobil olmadığı, eski çalışan olmaları sebebiyle gelişmiş olan tecrübeleriyle kendilerine oranla daha yeni kamu çalışanlarından kariyer hedeflerinin daha gerçekleştirilebilir bir hedef olarak görmekte oldukları olarak yorumladıklarını ve bu nedenle izledikleri bir kariyer stratejisi olarak anlaşılmaktadır.

**Tablo 20: “Kariyerimde ilerlemek için mesleki sendikalara üye olurum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 202,00            | ,000     |
| 1-5 yıl               | 118,14            |          |
| 6-10 yıl              | 136,87            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 189,17            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Kariyerimde ilerlemek için mesleki sendikalara üye olurum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 1 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 1 yıldan az süredir kamuda çalışanlardan sonra en çok 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 21: “Öğrenmek için maddi imkanlarımı seferber ederim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 123,50            | ,000     |
| 1-5 yıl               | 108,77            |          |
| 6-10 yıl              | 115,09            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 244,07            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Öğrenmek için maddi imkanlarımı seferber ederim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışanlardan sonra en çok 1 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 22: “İşimde ilerlemek için net ve uzun vadeli kariyer hedefler belirlerim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 173,50            | ,000     |
| 1-5 yıl               | 128,77            |          |
| 6-10 yıl              | 135,50            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 188,98            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “İşimde ilerlemek için net ve uzun vadeli kariyer hedefler belirlerim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 11 yıl ve üstü süredir kamuda

Çalışanlardan sonra en çok 1 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görölmektedir.

**Tablo 23: “Yöneticilerimle daima iyi ilişkiler kurmaya çalışırım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda alışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 188,00            | ,000     |
| 1-5 yıl               | 154,05            |          |
| 6-10 yıl              | 186,35            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 75,07             |          |

Yukarıdaki tabloda göröldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Yöneticilerimle daima iyi ilişkiler kurmaya çalışırım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görölmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 1 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görölmektedir. 1 yıldan az süredir kamuda çalışanlardan sonra en çok 6-10 yıldır kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görölmektedir.

**Tablo 24:“Değişim ve yeniliklere kolaylıkla adapte olmaya çalışırım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda alışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 154,00            | ,000     |
| 1-5 yıl               | 128,09            |          |
| 6-10 yıl              | 185,10            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 94,36             |          |

Yukarıdaki tabloda göröldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Değişim ve yeniliklere kolaylıkla adapte olmaya çalışırım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görölmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 6-10

yıldır kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 6-10 yıldır kamuda çalışanlardan sonra en çok 1 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 25: “Dış görünüşüme, konuşma tarzıma, ifadelerime, hal ve hareketlerime dikkat ederek kişisel imajımı yönetirim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 126,50            | ,011     |
| 1-5 yıl               | 159,36            |          |
| 6-10 yıl              | 161,37            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 126,93            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,011 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Dış görünüşüme, konuşma tarzıma, ifadelerime, hal ve hareketlerime dikkat ederek kişisel imajımı yönetirim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 6-10 yıldır kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 6-10 yıldır kamuda çalışanlardan sonra en çok 1-5 yıldır kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 26: “Kurumumdaki kariyer fırsatları ile ilgili bilgilendirilmek isterim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 83,00             | ,001     |
| 1-5 yıl               | 140,50            |          |
| 6-10 yıl              | 166,48            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 130,98            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,001 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya

katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Kurumumdaki kariyer fırsatları ile ilgili bilgilendirilmek isterim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 6-10 yıldır kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 6-10 yıldır kamuda çalışanlardan sonra en çok 1-5 yıldır kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 27: “Kişisel başarısızlıklarımın nedenini kendi içimde ararım.” İfadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 143,00            | ,042     |
| 1-5 yıl               | 138,09            |          |
| 6-10 yıl              | 143,10            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 172,17            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,042 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Kişisel başarısızlıklarımın nedenini kendi içimde ararım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışanlardan sonra en çok 6-10 yıldır kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 28: “Kişisel başarısızlıklarımın nedenini kendi dışımdaki faktörlere bağlarım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 270,00            | ,000     |
| 1-5 yıl               | 133,64            |          |
| 6-10 yıl              | 173,34            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 103,36            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Kişisel başarısızlıklarımın nedenini kendi dışındaki faktörlere bağlarım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 1 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 1 yıldan az süredir kamuda çalışanlardan sonra en çok 6-10 yıldır kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 29: “Farklı kurumlardaki kariyer fırsatlarını takip ediyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 55,50             | ,000     |
| 1-5 yıl               | 102,50            |          |
| 6-10 yıl              | 132,82            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 219,21            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Farklı kurumlardaki kariyer fırsatlarını takip ediyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışanlardan sonra en çok 6-10 yıldır kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar yorumlandığında ve kamu çalışanlarının eski ve yeni çalışan olma durumuna göre verilerden hareketle diğer çalışanlara oranla uzun süredir kamuda çalışanlarının kamuda daha az çalışmış olan yeni çalışanlara göre, ilerlemiş tecrübe ve bilgilerinin de etkisiyle eski çalışanların farklı kurumlara kariyer yönelmelerinde kendi kurumlarında çeşitli nedenlerle ilerlememe durumlarında bilgileri ve gelişmiş olan tecrübeleriyle kendilerine oranla daha yeni kamu çalışanlarından farklı kurumlardaki kariyer hedeflerinin daha gerçekleştirebilir bir hedef olacağını görmekte oldukları olarak yorumlanabilir ve bu nedenle farklı

kurumlardaki kariyer fırsatlarını takip etmeye dönük olarak farklı kurumda yükselmeyi beklemeye yönelik kariyer stratejileri anlaşılır görünmektedir.

**Tablo 30: “Diğer insanlar üzerinde etkili olabilmek için, referansı ön planda tutmaya çalışırım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 142,50            | ,000     |
| 1-5 yıl               | 159,00            |          |
| 6-10 yıl              | 187,17            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 75,21             |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Diğer insanlar üzerinde etkili olabilmek için, referansı ön planda tutmaya çalışırım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 6-10 yıldır kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 6-10 yıldır kamuda çalışanlardan sonra en çok 1-5 yıldır kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 31: “Kariyerimde başarılı olmak için bütün kurumsal bağlantılarımı devreye sokarım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 184,50            | ,000     |
| 1-5 yıl               | 104,86            |          |
| 6-10 yıl              | 143,57            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 184,69            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Kariyerimde başarılı olmak için bütün kurumsal bağlantılarımı devreye sokarım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate

alındığında 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 11 yıl ve üstü süredir kamuda çalışanlardan sonra en çok 1 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 32: “Kariyerimde ilerlemek için eş-dost bağlantılarını kullanırım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Kamuda Çalışma Süresi | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|-----------------------|-------------------|----------|
| 1 yıldan az           | 224,00            | ,000     |
| 1-5 yıl               | 131,59            |          |
| 6-10 yıl              | 168,98            |          |
| 11 yıl ve üstü        | 117,33            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların kamuda çalışma sürelerine göre “Kariyerimde ilerlemek için eş-dost bağlantılarını kullanırım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 1 yıldan az süredir kamuda çalışan katılımcıların bu ifadeye diğer çalışma sürelerine sahip katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. 1 yıldan az süredir kamuda çalışanlardan sonra en çok 6-10 yıldır kamuda çalışan katılımcıların katıldıkları görülmektedir. Bu sonuç yeni kamu çalışanlarının daha kariyerlerinin ilk zamanlarında eş-dost bağlantılarını kullanmaya yönelik kariyer stratejisi, yeni kamu çalışanların eski çalışanlara oranla daha az tecrübeli ve görevleriyle ilgili yetkinliklerinin az olması nedeniyle daha iyi pozisyonlarda kariyerlerinin ilk yıllarından itibaren çalışabilmek için yönelmeleriyle açıklanabilir.

#### 4.4.1.3 “Cinsiyet” Değişkenine Göre Değerlendirmeler

**Tablo 33: “Her zaman şirketin sunmuş olduğu eğitim fırsatlarından yararlanırım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Cinsiyet | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|----------|-------------------|----------|
| Erkek    | 157,00            | ,047     |
| Kadın    | 137,09            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,047 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre “Her zaman şirketin sunmuş olduğu eğitim fırsatlarından yararlanırım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkekkatılımcıların bu ifadeye kadın katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu sonuç değerlendirildiğinde hareketle erkek kamu çalışanları,kamuda erkek yönetici sayısının kadın yöneticilere oranla oldukça fazla olması ile kendilerine yönelik pozitif ayrımcılık olduğunu düşünerek kurum içi eğitim ve kariyer fırsatlarını değerlendirerek kariyerlerinde ilerlemeyi bir kariyer stratejisi olarak benimsemektedirler.

**Tablo 34: “Görevimi bir işten çok bir meşgale olarak görüyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Cinsiyet | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|----------|-------------------|----------|
| Erkek    | 168,16            | ,000     |
| Kadın    | 114,09            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre “Görevimi bir işten çok bir meşgale olarak görüyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek katılımcıların bu ifadeye kadın katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 35: “Dış görünüşüme, konuşma tarzıma, ifadelerime, hal ve hareketlerime dikkat ederek kişisel imajımı yönetirim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Cinsiyet | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|----------|-------------------|----------|
| Erkek    | 136,00            | ,000     |
| Kadın    | 180,38            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya

katılanların cinsiyetlerine göre “Dış görünüşüme, konuşma tarzıma, ifadelerime, hal ve hareketlerime dikkat ederek kişisel imajımı yönetirim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın katılımcıların bu ifadeye erkek katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 36: “İşimle ilgili görevlendirme ve görev değişikliklerini olumlu görürüm.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Cinsiyet | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|----------|-------------------|----------|
| Erkek    | 138,39            | ,000     |
| Kadın    | 175,46            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre “İşimle ilgili görevlendirme ve görev değişikliklerini olumlu görürüm.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın katılımcıların bu ifadeye erkek katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 37: “Performansım dış etmenlerden ve stresten etkilenmez.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Cinsiyet | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|----------|-------------------|----------|
| Erkek    | 161,54            | ,001     |
| Kadın    | 127,74            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,001 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre “Performansım dış etmenlerden ve stresten etkilenmez.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek katılımcıların bu ifadeye kadın katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 38: “Görevimi başarılı bir şekilde sürdürürsem, yöneticimin terfi yaparken bunu göz önüne alacağını düşünüyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Cinsiyet | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|----------|-------------------|----------|
| Erkek    | 139,99            | ,002     |
| Kadın    | 172,17            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,002 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre “Görevimi başarılı bir şekilde sürdürürsem, yöneticimin terfi yaparken bunu göz önüne alacağını düşünüyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın katılımcıların bu ifadeye erkek katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 39: “Diğer insanlar üzerinde etkili olabilmek için, referansı ön planda tutmaya çalışırım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Cinsiyet | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|----------|-------------------|----------|
| Erkek    | 132,03            | ,000     |
| Kadın    | 188,56            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre “Diğer insanlar üzerinde etkili olabilmek için, referansı ön planda tutmaya çalışırım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın katılımcıların bu ifadeye erkek katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu bulgular bağlamında erkek katılımcılar kadınlara oranla daha çok pozitif ayrımcılığa uğradıklarını düşünmektedir, kamuda kadın yönetici sayısının oldukça az oranda olması kadınları eğitim, bilgi ve kariyer ile ilgili fırsatlardan yararlanma konusunda daha az çaba göstermeye itmekte, bu durum kendi avantajları için kadın kamu çalışanlarında kariyer stratejisi olarak daha çok referansı ön plana çıkarmaya eğilimli olduğu sonucu anlaşılmaktadır.

**Tablo 40: “Meslektaşlarımın ve üstlerimin yorumlarını dikkate almadan bir çalışan olarak işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Cinsiyet | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|----------|-------------------|----------|
| Erkek    | 142,06            | ,012     |
| Kadın    | 167,89            |          |

Tablo 40’da görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,012 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre “Meslektaşlarımın ve üstlerimin yorumlarını dikkate almadan bir çalışan olarak işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında kadın katılımcıların bu ifadeye erkek katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **4.4.1.4 ”Medeni Durum” Değişkenine Göre Değerlendirmeler**

**Tablo 41:“Her zaman kariyerimi ön planda tutarım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 169,18            | ,000     |
| Bekar        | 123,98            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Her zaman kariyerimi ön planda tutarım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu veriler ışığında evli katılımcıların daha çok sorumluluk altında olmaları ve günümüzde ekonomik ve sosyal gelişmenin de çağımızda kariyer ilerlemesiyle gerçekleşeceği gerçeği ile evli kamu çalışanları kariyerlerini daha ön planda tutmaya yönelebilirler.

**Tablo 42: “Kariyerimde ilerlemek için mesleki sendikalara üye olurum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 162,39            | ,002     |
| Bekar        | 133,63            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,002 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Kariyerimde ilerlemek için mesleki sendikalara üye olurum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 43: “Öğrenmek için maddi imkanlarımı seferber ederim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 159,93            | ,017     |
| Bekar        | 137,11            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,017 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Öğrenmek için maddi imkanlarımı seferber ederim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere evli katılımcıların daha çok sorumluluk altında olmaları, onları kendileri ve aileleri için sosyal ve ekonomik olarak daha çok iyileştirmeye yöneltmeye itmektedir, ekonomik ve sosyal gelişmenin de çağımızda kariyer ilerlemesiyle gerçekleşeceği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, evli çalışanlar daha az sorumluluk sahibi bekar kamu çalışanlarından daha çok kariyerlerine önem vermekte, beşeri sermayelerini artırmaktadır. Evli kamu çalışanları sahip oldukları ailesel sorumlulukları gereği kariyerlerinde iyileşme beklentisiyle beşeri sermayelerini artırarak ekonomik ve sosyal olarak daha iyi bir duruma

ulaşılabileceklerine dair bir düşünceyle maddi imkanlarını eğitimleri için seferber edebilmekten çekinmeyecekleri bu kariyer stratejisini izleyebilmektedirler.

**Tablo 44: “İşimde ilerlemek için net ve uzun vadeli kariyer hedefler belirlerim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 161,20            | ,003     |
| Bekar        | 135,31            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,003 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “İşimde ilerlemek için net ve uzun vadeli kariyer hedefler belirlerim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 45: “Kariyerimde ilerlemek için yabancı dil öğrenirim.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 163,68            | ,001     |
| Bekar        | 131,79            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,001 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Kariyerimde ilerlemek için yabancı dil öğrenirim.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle yabancı dil öğrenmenin kendi kariyerlerine önemli etki yapacağından evli katılımcılar yabancı dil öğrenmeyi kariyer stratejisi olarak benimsemektedir.

**Tablo 46: “Kişisel başarısızlıklarımın nedenini kendi dışındaki faktörlere bağlarım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 161,52            | ,005     |
| Bekar        | 134,85            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,005 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Kişisel başarısızlıklarımın nedenini kendi dışındaki faktörlere bağlarım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 47: “Performansım dış etmenlerden ve streten etkilenmez.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 166,07            | ,000     |
| Bekar        | 128,40            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Performansım dış etmenlerden ve streten etkilenmez.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 48: “Farklı kurumlardaki kariyer fırsatlarını takip ediyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 164,68            | ,000     |
| Bekar        | 130,37            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Farklı kurumlardaki kariyer fırsatlarını takip ediyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 49: “Görevimi başarılı bir şekilde sürdürürsem, yöneticimin terfi yaparken bunu göz önüne alacağını düşünüyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 137,22            | ,001     |
| Bekar        | 169,35            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,001 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Görevimi başarılı bir şekilde sürdürürsem, yöneticimin terfi yaparken bunu göz önüne alacağını düşünüyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında bekar katılımcıların bu ifadeye evli katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 50: “Meslektaşlarımın ve üstlerimin yorumlarını dikkate almadan bir çalışan olarak işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 163,10            | ,002     |
| Bekar        | 132,61            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,002 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Meslektaşlarımın ve üstlerimin yorumlarını dikkate almadan bir çalışan olarak işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 51: “Kariyerimde başarılı olmak için bütün kurumsal bağlantılarımı devreye sokarım.” ifadesine ilişkin sonuçlar**

| Medeni Durum | Sıra Ortalamaları | P değeri |
|--------------|-------------------|----------|
| Evli         | 166,19            | ,000     |
| Bekar        | 128,23            |          |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre “Kariyerimde başarılı olmak için bütün kurumsal bağlantılarımı devreye sokarım.” ifadesi için tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bu ifadeye bekar katılımcılardan daha fazla katıldıkları görülmektedir. Evli katılımcıların ailelerini sosyal ve ekonomik olarak geliştirebilmek amacıyla bekar katılımcılara oranla sorumlulukları daha fazla olup, kariyer ilerlemesiyle ekonomik ve sosyal gelişmenin de gerçekleşebileceği düşüncesiyle sonuç olarak evli katılımcılar kariyerlerinde iyileştirmeleri sağlamak adına kurumsal bağlantılarını devreye sokma ve referansları ile bunu kendilerine kariyer stratejisi olarak ortaya koymaktadırlar.

## SONUÇ

Globalleşme ile birlikte, son derece artış gösteren rekabet ortamında organizasyonlar, sürekli yenilenme ihtiyacı ve arayışı içerisine girmişler, bu da yeni yönetim anlayışı olan 'yönetişim' kavramının gelişmesine neden olmuştur. Artık örgütler klasik anlayışları geride bırakarak, bireyleri daha da ön plana çıkarmış, onlara kişisel gelişim ve kariyer fırsatları sunarak, organizasyonlarının sürekliliği yolunda en önemli adımlardan birini atmaya başlamışlardır. Bireylere yetki ve sorumluluk hususunda yeni kariyer yolları sunulması ile, bireylerin de örgütler hakkında söz sahibi olmaları sağlanmış, yönetim şartları sağlanmış, böylece işlerini ve örgütlerini daha fazla sahiplenmelerine neden olmuştur. Bu da, yüksek rekabet koşullarında, organizasyonel hedeflere ulaşma anlamında, örgütü rakiplerine karşı bir adım öne çıkarmıştır.

Örgütler de, organizasyon yapılarını değiştirmek zorunda kalmış, daha bireyci, kariyer yolları açık, performans kriterlerinin kariyer basamakları için çok önemli olduğu yapıları benimsemek durumunda kalmışlardır. Bireylerin kariyer gelişimleri için kurumlar, eskinin aksine, her safhada etkin ve söz sahibi olmak hususunda kurumsal olarak destek vermekte ve yapılanmaktadırlar. Örgütler, çalışanlarının moral, motivasyon ve verimliliklerini artırmak, çalışanları bünyesinde tutmayı başararak örgütsel bağlılıklarını artırmak, iş ve göreve uygun çalışanları belirlemek ve görevlendirmek, ilerde gerçekleşecek personel ihtiyacı için öngörü de bulunarak buraları uygun şekilde doldurmak için kariyer yönetimi ve planlamasına ihtiyaç duyacaklardır. Yoksa çalışanlar tatmin olamayacak, verimlilikleri düşecek, yeni iş arayışlarına girmeleri muhtemel olacaktır. Bu da örgütsel hedeflerden daha da fazla uzaklaşmalara neden olacaktır. Bu gibi durumlar, stres ve yoğunluğun hat safhada olduğu bankalarda meydana gelmesi çok daha muhtemeldir. Dolayısıyla bankalar ve finans kuruluşları, bu konuda çok daha hassas davranmalı, personeline sahip çıkarak onların maksimum refah ve motivasyonu sağlamalıdır. Aksi halde örgütsel hedeflerden uzaklaşılacak, rekabet gücü zayıflayacak, bu da işletmenin süreklilik fonksiyonunu sektöre uğratarak yok olmasına bile neden olabilecektir. Çalışanların emek ve sorumluluklarına göre performansları değerlendirilmesi ve onlara uygun kariyer yollarının açık tutulması, bu zor sektörde örgütsel hedeflere doğru ilerlerken, önemli bir aşamayı atlatmak anlamına gelebilecektir.

Artan istihdam edilebilir nüfus ile birlikte iş dünyası da çalışan personel seçiminde daha fazla titiz olmaya başlamıştır. Bu da öğrencileri daha eğitim dönemlerinde rekabetçi ve gelişime önem veren bireyler haline gelmelerini neden olmuştur. Ancak bu gelişimi öğrenciler kimi zaman kendileri üstesinden gelmeye çalışarak kimi zamanda bir bilene danışarak üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Ancak gerek öğrencinin tatmin olmaması gerekse eğitim kurumlarının öğrencilere gelişimlerinde uzmanlardan destek almalarının onlara daha fazla fayda sağlayacağını düşünmesinden dolayı Kariyer Planlama Merkezleri gibi gelişim merkezleri kurarak onları iş dünyasına hazırlamaya çalışmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda değişimler yaşanmıştır. Uluslararası rekabet ve insan unsurunun ön plana çıkması sonucu örgüt yapılarında değişimler meydana gelmiş ve toplumsal yaşam büyük ölçüde değişmiştir. İşletmeler uluslararası rekabet ve küreselleşme ile birlikte ulusal sınırlar ötesinde düşünmek zorunda kalmışlardır. İnsan faktörü önem kazanmaya başlamış ve insan yaratıcılığından daha fazla faydalanma çalışmaları önem kazanmıştır. İşletmeler, bireyin ve işletmenin istek ve beklentilerinde oluşan değişimi karşılayabilmek için, çalışma yaşamında insan kaynaklarının yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bir işletmenin sağlıklı bir şekilde varlığını devam ettirmesi ve yenileşmesi, maddi kaynaklardan çok insan kaynakları ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi ilkelerini önemsemeyen bir işletme, çalışanlardan yeterli verimi alamaz. Bugünün işletmeleri, insan kaynaklarına yatırım yaparak, bu yolla da bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirerek varlığını korumakta, geliştirmekte, yenileşmekte ve etkinliğini artırmaktadır.

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

İşletmelerde çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin arttırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için işletmelerde etkin bir kariyer planlamanın yapılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde kariyer planlaması işletmelerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması haline gelmiştir. Kariyer planlama; bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve motivasyonunun arttırılarak kariyerinde ilerlemesinin planlanmasıdır. İşletmeler tarafından uygun kariyer planlama ile tatmin edilmiş çalışanlar; genellikle işlerine daha bağlı, üretken ve yeniliklere açık olmakta ve dolayısıyla işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek yönünde daha çok çalışmaya istekli olmaktadır. Kariyer planlama; çalışanların kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesini sağlamaktadır. Kariyer planlama sayesinde; işletmede yeni çalışmaya başlayan birey kariyer yolunda nasıl ilerleyeceğini öğrenir. Kişisel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütsel amaçlara ulaşma kolaylaşır; işletme ve çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzluklar en aza indirilir ve çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olması sağlanır. Kariyer planlama; işgücü dönüşümünü azaltmakta, bağlılığı artırmakta, çalışılan işte tatmini yükseltmekte ve kişiyi gelecekte yükleneceği sorumluluklarla ilgili faaliyetlerin üzerinde odaklaştırmaktadır. Kariyer planlaması; işletmelerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini bir araya getirerek verimliliği artırmaktadır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yy. uluslararası rekabet ortamında kendine güçlü bir yer arayarak, konusunda çağı yakalamak isteyen Türk işletmeleri, üretici insanı ön plana çıkararak yeniden bir yapılanmaya girmektedir. Bu nedenle işletmelerde, insan kaynaklarının öneminin algılanması, kariyer, kariyer planlama kavramlarının işletmelere yerleştirilmesi çok önemlidir. Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt odaklıdır. Burada örgüt sadece kişiye yol gösterici olmakta, kariyer seçeneklerini sunabilmektedir. Bireyin, istekleri ve yetenekleri ölçüsünde bir kariyere yerleşmesi, eğer eğitim eksikliği varsa bu eksikliğin işletme tarafından sunulan hizmetlerle giderilmesi ancak yönetim ve bireyin amaçlarının uyumlaştırılması ile mümkün olabilmektedir. Kariyer planlaması, yönetim ve bireyin birlikte yürüteceği çalışmalardır. Bireyin geleceği ile ilgili beklentileri ile, örgütün

beklentileri uyum içinde olmalıdır. Aksi halde örgütün başarıya ulaşması güçleştiği gibi, bireyin motivasyonu da azalır. Kariyer planlaması yapılırken örgüt mutlaka çalışanlarının isteklerini de göz önüne almalıdır.

Kamu çalışanların istedikleri pozisyonlara ulaşmak için kullandıkları farklı kariyer stratejileri dışında çeşitli sebeplerle yer ve görev değişikliklerinin çokça yaşandığı kamu sektöründe çalışanlar mevcut konumlarından daha geri pozisyon ve görev değişikliklerinden korunmak için de kariyer stratejileri kullanabilmektedirler. Kariyer olgusu, kamu sektörü çalışanları için mevcut pozisyon ve görevlerinden daha olumsuz pozisyon ve görevlendirmelere karşı stabil olma durumunu ifade etmektedir. Bu amaç kapsamında kamu sektöründe çalışanların ortaya koyulan kariyer stratejilerinin açıklanması Sosyal Güvenlik Kurumunda yapılan araştırmamızla ortaya koyulmuş ve sonuçlar çalışanların nitel özelliklerine göre değerlendirilip açıklanmaya çalışılmıştır.

Sonuçlar değerlendirildiğinde eğitim seviyesi ile izlenen kariyer stratejilerinde istatistiksel anlamlı çıkan anket sorularının sonuçlarına göre yorumlandığında eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların kurum dışında kariyer beklentilerinin daha fazla olabileceği, eğitim seviyesi yükseldikçe ücret, kariyer beklentilerinin yüksek olması nedeniyle farklı kurumlara ve sektörlere yönelmenin daha çok tercih edilebileceği görülmektedir. Lisans ve Lisansüstü eğitim almış olan çalışanların, eğitimle becerilerini ve bilgilerini arttırdıkça kariyer ilerlemesi sağlayacaklarını düşünmeleri, bu nedenle biçimsel olmayan ilişkilerle önemli derecede kariyer stratejisi izlemedikleri, bu veriler ışığında iletişim becerilerini arttırmaya Lise mezunları ve İlköğretim mezunlarından daha az önem verdikleri sonucuyla anlaşılmaktadır. Bu durum Lise ve ilköğretim mezunlarının birebir ilişkilerle kariyerlerinde iyileşmenin sağlanabileceği beklentisini gösterir. Kamu çalışanlarının yöneticileri ile olan ilişkilerinde, eğitim seviyesi yüksek olanların herhangi bir getiri söz konusu olmadığı halde yöneticilerine yardımcı olmaları yetkinliklerini gösterme ve yöneticilerinin gözünde farkındalık yaratma anlamında değerlendirilerek, ileride oluşabilecek iyi bir pozisyon için kendilerinin değerlendirileceğini düşünmeleriyle geleceğe yönelik bir kariyer beklentisi olarak düşünülebilir. Eğitim seviyesi yüksek olanların ise eğitim seviyesi yüksek olanlara oranla kariyer stratejisi olarak daha çok referans, eş-dost

bağlantısı ve kurumsal bağlantılarını kullanarak eğitim seviyesi düşüklüğünden gelen olumsuz durumu aşabilecekleri sonucu anlaşılmaktadır.

Kamu çalışanlarının beşeri sermayelerini artırmaya yönelik çabaları anket sonuçlarında yabancı dil öğrenme, mesleki bilgi ve becerileri artırma konusundaki sorulara verdikleri cevaplara göre, eğitim seviyesi diğer gruplara oranla düşük olan çalışanların daha iyi eğitim seviyesine sahip çalışanlarla rekabet edebilmek için bilgi ve becerilerini geliştirerek uyguladıkları bir kariyer stratejisi kurumda yükselmeyi hedefledikleri, kurum dışında iyi eğitim görmüş, bilgi ve becerileri yüksek diğer çalışanlara karşı rekabet şanslarının az olduğunu düşünmeleriyle kendi kurumlarında kariyer hedefleriyle açıklanabilir. Ayrıca bu sebeple lise mezunu çalışanlarının çalıştıkları kurum içinde kariyer beklentilerinin yüksek olması sebebiyle kendilerine yönelik yorumlara dikkat etmeyerek, kariyer hedeflerinde daha çok kararlı ve istekli olarak çalıştıkları buna yönelik anket sorusuna verdikleri cevapla açıklanabilir.ve kamu çalışanlarının eski ve yeni çalışan olma durumuna göre verilerden hareketle diğer çalışanlara oranla uzun süredir kamuda çalışanlarının kurum dışına yönelik kariyer hareketlerinin kamuda daha az çalışmış olan yeni çalışanlar kadar mobil olmadığı, eski çalışanların farklı kurumlara kariyer yönelmelerinin ilerlemiş tecrübe ve yaşlarından dolayı maliyetinin yüksek olacağını düşünmeleri sebebiyle anlaşılır.Cinsiyet durumuna göre değerlendirildiğinde anlamlı çıkan sonuçlardan hareketle erkek katılımcılar kadınlara oranla daha çok pozitif ayrımcılığa uğradıklarını düşünmektedir, kamuda kadın yönetici sayısının oldukça az oranda olması kadınları eğitim, bilgi ve kariyer ile ilgili fırsatlardan yararlanma konusunda daha az çaba göstermeye itmekte, bu durum kendi avantajları için kadın kamu çalışanların kariyer stratejisi olarak daha çok referansı ön plana çıkarmaya eğilim olduğu sonucunu doğurmaktadır. Erkek kamu çalışanları ise kurum içi eğitim ve kariyer fırsatlarını değerlendirmeyi bir kariyer stratejisi olarak benimsemektedirler.

Evli katılımcıların daha çok sorumluluk altında olmaları, onları kendileri ve aileleri için sosyal ve ekonomik olarak daha çok iyileştirmeye yöneltmeye itmektedir, ekonomik ve sosyal gelişmenin de çağımızda kariyer ilerlemesiyle gerçekleşeceği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda evli çalışanlar daha az sorumluluk sahibi bekar çalışanlarından daha çok kariyerlerine önem vermekte,

beşeri sermayelerini artırmaktadır, kariyer fırsatlarını takip etme, referans ve mesleki sendika üyelikleri ile bunu kendilerine kariyer stratejisi olarak koymaktadırlar.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminde oldukça önemli bir yeri olan kariyer planlama ele alınmış, bu kapsamda kariyer konusuna ayrıntılı olarak yer verilmiş, kariyer planlamanın birey ve örgüt açısından amaçları ve faydaları anlatılmış, örgütlerde çalışanların yaşadıkları kariyer sorunları ele alınmıştır. Bu çalışmada, kariyer planlaması uygulamasının kamu çalışanları bakımından uyguladıkları kariyer stratejilerinin önemini ve rengini anlatmak açısından Sosyal Güvenlik Kurumunda bir uygulama gerçekleştirilmiş ve çalışmanın son bölümünde bu uygulamaya yer verilmiştir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ALDEMİR, C., ATAOL A., BUDAK G., **Personel Yönetimi**(2.Baskı), Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2001.

AYTAÇ, S.,**Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık. İstanbul, 1997.

BAKAN, İ.(Ed.), (2004) **Kariyer Yönetimi**. SOYSAL, A.“Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar”, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

BARUTÇUGİL, İ.,**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004,ss.321.

BAYRAKTAROĞLU, S.,**İnsan Kaynakları Yönetimi**(Genişletilmiş 2. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2003.

BEACH, D.,**The Management of People at Work** (4. Edition), McMillanPublishing, New York, 1980,ss.320.

BİNGÖL, D.,**İnsan Kaynakları Yönetimi** ( 5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

BRADT, A. G.,**Etkili Yöneticiliğin Sırları-İnsanlardan İstenen Sonuçları Alma Yolları**, (Çev.Alp Arslan), Emre Yayınları,İstanbul, 1999.

CAN, H.,**Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

CASSON, H. N.,**İnsan Yönetme Sanatı**, Hayat Yayını,İstanbul, 2005, ss.41.

ÇALIK, T.ve EREŞ, F.,**Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.

DEMİRKAN, M.,**İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**,Sakarya Kitabevi, Adapazarı,2000.

DESSLER, G.,**Human Resource Management**(8. Edition), International University,United States of America, Florida,2000, ss.366.

ERDOĞMUŞ, N.,**Profesyonel İşgörenlerin Yönetmel Kariyer Tercihleri: Ampirik Bir Araştırma**,11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,2010,ss.879-892.

ERDUT, T.,**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, İzmir, 2002,ss.45-46.

EREN, E.,**Yönetim ve Organizasyon**(5. Basım), Beta Yayınları, İstanbul, 2001, ss.513.

FINDIKÇI, İ.,**İnsan Kaynakları Yönetimi** (3. Baskı), Alfa Yayını, İstanbul, 2001, ss.347.

GÜRÜZ, D. ve YAYLACI, G. Ö.,**İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, (4. Baskı), MediaCat kitapları, İstanbul, 2009.

HANKS, K.,**İnsanları Motive Etme Sanatı**, (1. Baskı), Alfa Yayını, İstanbul, 1999, ss.123.

KAYNAK, T.,**İnsan Kaynakları Planlaması**(2. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul, 1998.

KOÇEL, T.,**İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayını, İstanbul, 2003.

KÖK, B. S., ve HALİS, M.,**Kariyer Yönetimi**, Orion Yayınevi, Ankara, 2007.

LEIBOWITZ, Z. B., Caela FAREN., Beverly L. KAYE., **DesigningCareer Development Systems**, Jossey-BassInc. Pub, San Francisco, 1986, ss.7.

ÖNER, M.,**Kişisel Kariyer Planlaması**(1. Baskı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss.141.

ÖZDEMİR, S.,**VIP Türkiye'yi Konuşuyor**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1999, ss.81.

ÖZGEN, H.,ÖZTÜRK, A., ve YALÇIN, A., **İnsan Kaynakları Yönetim** (1. Baskı), Nobel Kitabevi, Ankara, 2002.

ŞENCAN, H., ve ERDOĞMUŞ, N., **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**(1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2001, ss.108.

ŞİMŞEK, Ş., ve diğ.,**Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, , Ankara, 2004, ss.91.

ŞİMŞEK, M. Ş., ve ÇELİK, A.,**Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004,ss.139.

ŞİMŞEK, Ş., ve ÇELİK, A., (Editörler), (2004). **Kariyer Yönetimi**. ŞİMŞEK, Ş. “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

UYARGİL, C.,**İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, 1994, ss.6.

VAROL, E. S.,**Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, İstanbul,2001.

YALÇIN, S.,**Personel Yönetimi** (4. Baskı), İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991, ss.101.

YAMAN, M.,**İnsan Kaynakları** (1. Baskı), Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, ss.162.

YILDIRIM, V.,**Genel İşletmecilik (I-II)**,Değişim Yayınları, Adapazarı, 2000.

## MAKALELER

ACAR, D., KOZAK, M.,“**Kariyer danışmanlığı**”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl: 41, Sayı 486, 2002.

AKDEMİR, Bünyamin,“**Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan Ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 39, Sayı 1, 2010, ss.125-140.

ANAFARTA, N.,“**Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif**”,Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,Sayı 2,2001,ss.1-17.

- ARNOLD, J.,**“Managing Careers In to The 21st Century”**, London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1997, pp.62.
- AYDIN, D.,**“Grup Rehberliğinin 1. Sınıf Öğrencilerinin Alan Tercihlerine Gerçekçi Davranmalarına Etkisi”**, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(1), 2007, ss.137-155.
- BERBEROĞLU, G.,**“İşletmelerde organizasyon-bireybütünleşmesini sağlayan etkin bir uygulama, kariyer yönetim”**,Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı 1,1991.
- CHRISTOS, A.,ADELE,L., and PANAYIOTIS, R.,**“International Journal of Contemporary Hospitality Management”**,Emerald Group Publishing Limited,Vol19, No 2, 2007, pp.111.
- ÇAVDAR, H., ve ÇAVDAR, M., **“İşletmelerdeİşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları”**,Journal Of Naval Science And Engineering,Vol 6, No 1, 2010, ss.79-93.
- DEMİRBİLEK, T.,**“Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri”**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 9, Sayı 2,1994.
- ERDEM, B.,**“Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”**,Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 11, 2004, ss.35-54.
- KARAEVLİ, A.,**“Yönetici Yedekleme Planı Bir Örgütün Değişim Kapasitesini Nasıl Azaltabilir? Kuramsal Bir Model”**, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 2,2008, ss.145-167.
- KORKMAZ, A., ve ÖZKARA, O., **“İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği”**,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 16, 2012,ss.207-222.
- KOZAK, M. A.,**“Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması”**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 1326, Eskişehir, 2001,ss.18

- KÖK, S. B.,“İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”,İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, 2006,ss.291-317.
- KUMAŞ, H., TOZKOPARAN, G., “İşten Çıkarma Sürecinde Çıkış Mülakatları”,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 4, 2006, ss.148-176.
- TÜRKAY, O., SOLMAZ, S. A., ve DEMİRDELEN, D., “Örgütsel Öğrenmenin Bir Aracı Olarak Çapraz Eğitim: Otel İşletmelerinin Beklentileri ve Kazançları”, 2. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, 2011,ss.208-227.
- TÜTÜNCÜ, Ö., TARLAN, D., ve MAMYRKULOV, N.,“Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1,2003, ss.113-140.
- ÜNSAR, A. S.,“Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi-The Journal of Social and Economic Research, Cilt 16, Yıl 11, Sayı 22, 2011,ss.255-271.

#### **E-KAYNAKLAR**

- HİRSH, W., Kariyer Gelişimi, <http://www.insankaynaklari.com>, (E.T. 29.07.2015).
- UZUN, T.,İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması,<http://www.isguc.org>, (E.T. 02.08.2015).

## TEZLER

BAYRAKTAR, A. S., “İşletmelerde Kariyer Planlamasının Personelin Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama”Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2004.

İSHAKOĞLU, G. A., “Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü, 1993.

KABADAYI, S., “Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.

KURTOĞLU, E., “Kariyer Yönetimin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, 2010, ss.55-56.

TOPRAK, C., “Kariyer Geliştirme Ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik Xzl Enerji Ve Üretim Şirketi Terfi Ve Yedek Planlaması Modeli”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2005.

YAVUZ, S., “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2006, ss. 158.

## EKLER

### EK1: Ön Yazı



Sayın Katılımcı,

Ekteki anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilimi Dalı Yönetim Organizasyon Bölümünde yürütülmekte olan “Kamu Kurumlarında Çalışanların Uyguladıkları Kariyer Stratejileri” isimli yüksek lisans tezinin araştırma kısmı ile ilgilidir.

Anketteki hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan **yanıtsız sorubırakmaksızın** sizin **kendi görüşünüzü yansıtmanızdır**. Bu yüzden vereceğiniz yanıtlar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir.

Bu anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyeceği için **isim-soyadı talep edilmemekte** olup, **cevaplarınızkesinlikle gizli tutulacak** ve sadece tez çalışması bağlamında bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Katılımınız, ayırdığınız değerli zaman ve bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Deniz ÇELİK

## EK 2: Anket Formu

Bu anket formu, “Kamu Kurumlarında Çalışanların Uyguladıkları Kariyer Stratejilerine Yönelik” hazırlanan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak amacıyla oluşturulmuştur. Vereceğiniz cevaplar **yalnızca bilimsel bir çalışma için kullanacağından isim belirtmenize kesinlikle gerek yoktur**. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

**Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Yönetim Organizasyon Programı Yüksek Lisans Öğrencisi**  
Deniz ÇELİK  
[denizcelik2005@yahoo.com](mailto:denizcelik2005@yahoo.com)

1. Yaşınız: ( ) 25 ve alt ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üstü  
2. Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın  
3. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar  
4. Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( )  
Lisansüstü ( ) Doktora  
5. Kamu sektöründeki çalışma süreniz: ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( )  
11 yıl ve üstü

| Aşağıdaki ifadeleri <b>çalışma hayatınızı</b> dikkate alarak ( X ) işaretiyle belirtiniz. |                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|                                                                                           |                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (1)                                                                                       | Kesinlikle katılmıyorum,                                                                                        |   |   |   |   |   |
| (2)                                                                                       | Katılmıyorum,                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| (3)                                                                                       | Kararsızım,                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| (4)                                                                                       | Katılıyorum,                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| (5)                                                                                       | Kesinlikle Katılıyorum                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 1                                                                                         | .... Her zaman yüksek gelir elde etmeyi arzularım.                                                              |   |   |   |   |   |
| 2                                                                                         | .... Her zaman kariyerimi ön planda tutarım.                                                                    |   |   |   |   |   |
| 3                                                                                         | ....Her zaman şirketin sunmuş olduğu eğitim fırsatlarından yararlanırım.                                        |   |   |   |   |   |
| 4                                                                                         | ....Her zaman iletişim yeteneklerimi ve becerilerimi geliştirmeye çalışırım.                                    |   |   |   |   |   |
| 5                                                                                         | .... Kariyerimde ilerlemek için mesleki sendikalara üye olurum.                                                 |   |   |   |   |   |
| 6                                                                                         | .... Öğrenmek için maddi imkanlarımı seferber ederim.                                                           |   |   |   |   |   |
| 7                                                                                         | .... Görevimi bir işten çok bir meşgale olarak görüyorum.                                                       |   |   |   |   |   |
| 8                                                                                         | .....Eğitim ve becerilerimi geliştirmek için kurslar almaya devam ederim.                                       |   |   |   |   |   |
| 9                                                                                         | .....Kariyerimde ilerlemek için beni yönlendirecek bir yöneticiye ihtiyaç duyarım.                              |   |   |   |   |   |
| 10                                                                                        | .... İşimde ilerlemek için net ve uzun vadeli kariyer hedefler belirlerim.                                      |   |   |   |   |   |
| 11                                                                                        | .....Bana bir getirisi olmadığı halde üstlerimin kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olurum. |   |   |   |   |   |
| 12                                                                                        | .... İşimi yaparken daima coşku ve istekli çalışırım.                                                           |   |   |   |   |   |
| 13                                                                                        | .....Yöneticilerimle daima iyi ilişkiler kurmaya çalışırım.                                                     |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 14 | .... Değişim ve yeniliklere kolaylıkla adapte olmaya çalışırım.                                                                           |  |  |  |  |  |
| 15 | .....Kendi kişisel hedeflerimi belirlerken kurumun hedeflerini dikkate alırım.                                                            |  |  |  |  |  |
| 16 | .... Mesleki bilgi ve becerilerimi daima güncel tutarım.                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 17 | .....Dış görünüşüme, konuşma tarzıma, ifadelerime, hal ve hareketlerime dikkat ederek kişisel imajımı yönetirim.                          |  |  |  |  |  |
| 18 | .... İşimle ilgili görevlendirme ve görev değişikliklerini olumlu görürüm.                                                                |  |  |  |  |  |
| 19 | .... Kurumumdaki kariyer fırsatları ile ilgili bilgilendirilmek isterim.                                                                  |  |  |  |  |  |
| 20 | .... Kariyer basamaklarında ilerlemem için bana faydalı olacak kişileri takip eder ve onlarla ilgilenirim.                                |  |  |  |  |  |
| 21 | .... Kariyerimde ilerlemek için yabancı dil öğrenirim.                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 22 | .... Kişisel başarısızlıklarımın nedenini kendi içimde ararım.                                                                            |  |  |  |  |  |
| 23 | .....Kişisel başarısızlıklarımın nedenini kendi dışındaki faktörlere bağlarım.                                                            |  |  |  |  |  |
| 24 | .... Performansım dış etmenlerden ve stresten etkilenmez.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 25 | .... Kariyer fırsatlarını kendim takip ederim.                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 26 | .... Farklı kurumlardaki kariyer fırsatlarını takip ediyorum.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 27 | .....Görevimi başarılı bir şekilde sürdürürsem, yöneticimin terfi yaparken bunu göz önüne alacağını düşünüyorum.                          |  |  |  |  |  |
| 28 | .... Diğer insanlar üzerinde etkili olabilmek için, referansı ön planda tutmaya çalışırım.                                                |  |  |  |  |  |
| 29 | .... Meslektaşlarımın ve üstlerimin yorumlarını dikkate almadan bir çalışan olarak işimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum. |  |  |  |  |  |
| 30 | .... İletişim becerilerimi geliştirmeye çalışıyorum.                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 31 | .....Kariyerimde başarılı olmak için bütün kurumsal bağlantılarımı devreye sokarım.                                                       |  |  |  |  |  |
| 32 | .... Kariyerimde ilerlemek için eş-dost bağlantılarını kullanırım.                                                                        |  |  |  |  |  |

## ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Tunceli’de doğdum, ilk ve orta eğitimimden sonra lise eğitimimi Ümraniye Süper Lisesinde 1997 yılında tamamladım. Pamukkale Üniversitesi İktisat bölümünden 2005 yılında mezun oldum. Mezun olduktan sonra Kasım 2005 ve Mayıs 2006 yılları arasında 6 aylık dil eğitimi için Londra’da Oxford House College’de dil eğitimi aldım. Daha sonra bir mobil jeneratör firması olan Brio Trading’de pazarlama sorumlusu olarak 6 ay, akabinde bir lojistik firması olan G2M şirketinde starbucks cafelerinin lojistik sorumlu yardımcısı olarak 2,5 sene orta düzey yöneticilik yaptıktan sonra ayrıldım, şu anda Sosyal Güvenlik Kurumu İstanbul İl Müdürlüğünde 4,5 senedir kamu görevlisi olarak çalışmaktayım.

Spor yapmayı seven biri olarak boş vakitlerimde, galeri, sergi, müze ve tarihi alan gezilerinden hoşlanırım. Arkeoloji, felsefe, psikoloji meraklı olduğum alanlar olmakla beraber, toplumbilimi, ekonomi, siyaset, edebiyat özellikle takip ettiğim ve araştırma yaptığım alanlardır. İyi bir sinema, tiyatro takipçisi olarak fırsat buldukça film ve tiyatro oyunu izlemeye gitmekteyim. Sohbetten, ailem ve arkadaşlarımla zaman geçirmekten keyif alırım. Ve onlarla uygun oldukça boş vakitlerimde satranç, dama gibi oyunları oynarım. Kişisel uğraşı olarak şiir yazarım, ayrıca deneme türünde yazılar yazarak, hayat, insan ve toplumlarla ilgili tespitlerde bulunmayı seven biriyim

Akademik alanda kariyer yaparak, araştırmacı, danışman, gazete ve dergilerde editörlük yaparak düşünüş hayatında yer almak istemekteyim ve bu doğrultuda iyi bir araştırmacı olarak düşünme, genel kültür ve vizyonumu geliştirmek için çaba göstermekte olan biri olarak, değişimi, değiştirmeyi ve dönüştürmeyi kendime bir yaşam anlayışı olarak belirledim.

**Deniz ÇELİK**