



KARİYER PLANLAMANNIN İŞ HAYATINA ETKİŐ

Nilay DURGUT

Yüksek Lisans Tezi

İŞletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

2023

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARİYER PLANLAMANIN İŞ HAYATINA ETKİSİ

Nilay DURGUT

İŞLETME ANABİLİM DALI
DANIŞMAN: Prof. DR. SÜLEYMAN AHMET MENTEŞ

TEKİRDAĞ-2023
Her hakkı saklıdır.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.



.... / / 2023

Nilay DURGUT



ÖZET

Kurum, Enstitü, : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
ABD : İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Kariyer Planlamanın İş Hayatına Etkisi
Tez Yazarı : Nilay DURGUT
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2023
Sayfa Sayısı : 47

Küreselleşen dünyaya ayak uydurmaya çalışan işletmeler çalışanlarını da bu değişime uyum sağlayabilen kişilerden seçmektedir. Kariyer planlamasını hem kendi isteklerine hem de işletme içerisinde bulunan pozisyona göre yapan birey büyük tatmin elde etmektedir. Kariyer planlaması yaparken çalışanın yanında işletmelere de görev düşmektedir. İnsanlar psikolojik veya fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla meslek yaşamına girerler. Bu ihtiyaçlarını karşıladıkları ölçüde de buldukları işletmeye katkıda bulunurlar. Günümüzde artık iş görenlerin motivasyonlarını maddi olanakların yanında manevi olanaklar da etkilemektedir. Son yıllarda, çağdaş işletme yönetimi çerçevesinde; küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, öz yetenekler gibi uygulamaların gitgide artması işletmelerin yapılarını değiştirmiş ve hiyerarşik yapılardaki kademe sayısı her geçen gün azalmaya başlamıştır. Bu sebeple işgörenlerin kariyer planı yapıp yönetme süreçleri her geçen gün daha da önemli bir hale gelmektedir. Artık işgörenler kariyerlerini belirlerken tek bir işletmeye bağlı kalmamakta, kendine yeni alternatif kariyer yolları yaratmaktadır. Bu çalışmada kişinin kariyerine yönelik planlama yaparken nelere dikkat etmesi, hangi unsurlara öncelik vermesi gerektiği açıklanmıştır. Ayrıca işletmelere çalışanlarını motive etmek adına büyük sorumluluklar düştüğü için nasıl yardımcı olabilecekleri belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Kariyer, Kariyer Planlama

ABSTRACT

Institution, Institute : Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences,
Department : Department of Business
Thesis Title : Effect of Career Planning on Business Life
Thesis Author : Nilay DURGUT
Thesis Adviser : Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ
Type of Thesis, Year : MS Thesis, 2023
Total Number of Pages : 47

Businesses trying to keep pace with the globalized world are choosing their employees as people who are able to adapt to the change. Individuals who prefer to act in accordance with this situation wish to do their career planning in a healthy manner and move towards being a good employee. The individual who does his career planning according to both his own desires and the position he holds in the business is getting great satisfaction. It is also a commitment for business as well as the employee to plan a career. People enter into professional life to meet their psychological or physiological needs. They contribute to the business they are in, as well as to the extent that they meet their needs. Today, it affects the motivation of those who do business in addition to the financial possibilities and the spiritual possibilities. In recent years, under modern management of business, applications such as downsizing, outsourcing, skills, and so on have become more and more efficient, changing the structure of businesses and decreasing the number of tiers in hierarchical structures. That's because the career management of those who get jobs is becoming more and more important. Those who do work no longer depend on a single business while determining their careers, creating new alternative career paths. This study explains what a person should take care of, what elements of their career to prioritize when planning. It also explains how businesses can help with the reduction of overarching responsibilities to motivate their employees.

Keywords: Personality, Career, Career Planning

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı kişinin kariyer yolcuğu sırasında nelere dikkat etmesi, nasıl bir plan oluşturmaya yönelmesi için çeşitli bilgilerin sunulmasıdır ve şirketlerinde çalışanların kariyer planlamaları sırasında nasıl yardımcı olabileceklerinin belirtilmesidir. Kişinin çalışmadaki bilgileri göz önünde bulundurarak ilerlediği takdirde sağlıklı bir kariyer planı yapması ve motivasyonunun yüksek olması düşünülmektedir. Tez çalışmamda bana yol gösterdikleri için danışmanım Prof. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ Hocam'a ve bölüm başkanım Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ Hocam'a teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
TEZ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1.KİŞİLİK	3
1.1. Kişiliğin Tanımı	3
1.2. Kişiliğin Özellikleri	4
1.3. Kişiliğin Yönleri	5
1.3.1. Karakter.....	5
1.3.2. Yetenek	5
1.3.3. Mizaç / Benlik.....	5
1.4. Kişilik Kuramları	6
1.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	6
1.4.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı.....	7
1.4.3. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	7
1.4.4. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı	8
1.4.5. Erich Fromm'un Özgürlükten Kaçma Kuramı	9
1.4.6. Hans Eysenck'in Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı.....	10
1.4.7. Rank'ın Kişilik Kuramı.....	11
1.4.8. Beş Faktör Kişilik Kuramı	11
İKİNCİ BÖLÜM.....	16
2. KARİYER KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ.....	16
2.1.Kariyer Kavramının Tanımı	16
2.2.Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi	17
2.3.Kariyer İle İlgili Kavramlar	18
2.3.1.Kariyer Yönetimi	18
2.3.2.Kariyer Geliştirme	23
2.3.3.Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi/Durgunluğu).....	23

2.3.4.Kariyer Haritası.....	24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	25
3.KARİYER AŞAMALARI VE YAKLAŞIMLARI	25
3.1.Kariyer Aşamaları.....	25
3.1.1.Keşif (0-25 yaş).....	25
3.1.2.Kurma (26-35 Yaş)	26
3.1.3.Kariyer Ortası (36-50 Yaş)	26
3.1.4.Kariyer Sonu (51-65 Yaş).....	27
3.1.5.Azalma (Emeklilik 65-75 Yaş)	27
3.2.Kariyer Yaklaşımları.....	28
3.2.1.Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	28
3.2.2.Çağdaş Kariyer Yaklaşımları.....	28
3.2.3.Esnek Kariyer Yaklaşımı	29
3.2.4.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	29
3.2.5.Portföy Kariyer Yaklaşımı	29
3.2.6.Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı	29
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	30
4.KARİYER PLANLAMA VE ETKİLERİ	30
4.1.Kariyer Planlamanın Tanımı	30
4.2.Kariyer Planlamanın Önemi.....	31
4.3.Kariyer Planlamanın Aşamaları	32
4.3.1.Kendini Tanıma ve Değerlendirme.....	32
4.3.2.Örgüt İçi ve Dışı Fırsatların Değerlendirilmesi	32
4.3.3.En Uygun Hedefin Belirlenmesi	32
4.3.4.Kariyer Planının Hazırlanıp Çalışma Programına Entegre Edilmesi	32
4.3.5.Kişisel Kariyer Kararının Verilmesi	32
4.4.Kariyer Geliştirme Araçları	33
4.4.1.Kariyer Haritaları	33
4.4.2.Kariyer Danışmanlığı.....	33
4.4.3.Kariyer Merkezleri.....	34
4.4.4.Kariyer Rehberliği	34
4.5.Kariyer Sorunları	34

4.5.1.Kariyer Platosu.....	34
4.5.2.Ay Işığı Sorunu.....	35
4.5.3.Çift Kariyerlik.....	35
4.5.4.Çift Kariyerli Eşler.....	35
4.5.5.Cam Tavan Sendromu.....	36
4.5.6.Kraliçe Arı Sendromu	36
4.5.7.Süper Kadın Sendromu	36
4.6.Kariyer Planlamannın Kazandırdığı Olumlu Etkiler.....	37
4.7.Kariyer Planlamannın Negatif Yöndeki Etkileri.....	38
SONUÇ	40
Kaynakça.....	42

GİRİŞ

Değişen ve gelişen ekonomiyle birlikte yapısal değişiklikler ortaya çıkmış bu değişiklikler sosyal yaşamı etkilemiş ve iş hayatının da değişmesine yol açmıştır. Bu doğrultuda çalışanların ve işletmelerin de kendilerini geliştirmeleri ve yeniliklere açık olmalarını zorunlu kılmıştır.

Globalleşen dünyadaki kariyer kavramı, iş tecrübesine dayalı olmak yerine bireyler için değişik bilgiler edinmelerine açık bir yol olarak kabul edilmektedir. Kişilerin alınacak pozisyona uygunluğunun değerlendirilmesinde okunan bölüm, iş deneyimi gibi etkenler önemsizleşmiş ve yerini adapte olma yeteneğine, öğrenme ve gelişmeye ne kadar hevesli olduğuna, iletişimlerinin kuvvetli olup olmaması gibi öznel faktörlere bırakmıştır.

Bireyler açısından kariyer herhangi bir işte çalışma eyleminden çok daha farklı anlamlar taşımaktadır. Kişiler bu kavramı daha fazla gelir elde etme, sorumluluk alma, saygınlık elde etme ile ilişkilendirirler. Bu anlamda başarıya duygusu, farklı olanaklar, ödüller ve yüksek yaşam standartları kariyer ile yakından ilgilidir.

Kariyer sadece birey ile değil aynı zamanda çalışılan iş yeri ve imkanlarıyla da bağlantılıdır. İşletmelerin verimliliğini artıran en büyük faktör insan olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden motivasyonu artırıcı eğitim ve uygulamalar her geçen gün değişip artmaktadır.

Kişiler günümüzde işyerlerinden beklentilerini değiştirip ücret dışında, kendilerine gelişimlerini sağlayacak pozisyon sunup sunamadıklarına da bakmaktadır. Örgütler de çalışanına iş güvencesiyle birlikte kariyer fırsatı da sunmaya çalışmaktadır.

İşyerine karşı oluşan pozitif duyguların çalışmaya geç başlama, devamsızlık ya da işten istifa etme gibi olumsuz sonuçları azaltacağı, ürün ve hizmet kalitesini artırmaya katkıda bulunacağı ileri sürülmektedir.

Küreselleşmenin ortaya çıkmasıyla artan yoğun rekabet ortamı ve teknolojinin zaman içerisinde hızla gelişmesi işletmeleri bu gelişmelere uyum sağlayabilecek bireylerle çalışmaya itmektedir. Rekabet etme gücünü elinde bulundurmak isteyen işletmeler nitelikli ve kalifiye çalışanları bünyelerinde barındırmak isterler. Bu durum

bireyleri kendini geliştirmeleri ve fark yaratabilmeleri adına kariyer planlaması yapmaya yönlendirir.

Planlama yapmaya başlamak bazen okul çağlarında bazen de iş yaşamına girdikten sonra olabilir. Okul zamanında başlayan planlamada bireylerin istekleri, kişilik özellikleri, eğitim durumu, aile, sosyal çevre büyük birer etkendir. İş yaşamına girdikten sonra yapılan planlamada ise sadece kişisel düşünceler değil aynı zamanda işyerinin sunduğu imkanlar da dikkate alınır ve kişi içinde bulunduğu ortamı iyi değerlendirerek planlamayı buna göre yapar.

Bu çalışma birey ve örgüt açısından kariyer planlamanın önemini ve nasıl yapılması gerektiğini anlatmaktadır. İlk bölümde kişilik, kişilik ile ilgili tanım ve özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölümde kariyer kavramı, kariyerin gelişim süreci ele alınmıştır. Üçüncü bölümde kariyer aşamaları ve yaklaşımları incelenmiştir. Dördüncü bölümde kariyer planlamanın olumlu ve olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Son olarak ise çalışmayla ilgili sonuç ve çıkarımlar paylaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KİŞİLİK

1.1. Kişiliğin Tanımı

Kişiliğin oluşmasında doğuştan sahip olunan özellikler ile içinde bulunulan çevrenin özellikleri etkilidir. Kişilik, bireylerin diğer insanları nasıl etkilediği, öznel ve nesnel niteliklerinin neler olduğu, kişi-durum etkileşiminin nasıl gerçekleşmekte olduğunu açıklamaktadır. Kişilikleri sayesinde insanlar toplumda kendilerine yer edinebilmekte ve sosyal hayatlarını sürdürebilmektedir.

Bireylerin kişilikleri farklı değişkenlere bağlı olarak biçimlenmektedir. Bu değişkenler genetik ve biyolojik özellikler, kültürel-psikolojik etkenler, sosyal sınıf etkenleridir. Bireyler ebeveynlerin birçok özelliğini almaktadır. Bu özellikler çevreyle etkileşim halinde kişiliği şekillendirmektedir. Ayrıca içinde olunan toplum ve kültür de bireyi etkiler. Bireyi değiştiren bir diğer faktör ise bilinçaltıdır. İlk çocukluk dönemlerinde yaşananlar sonraki hayata etki etmektedir. Son olarak coğrafi ve fiziki faktörler de kişiliği şekillendiren süreçlerdir.

Kişilik, insanın doğduğu anda sahip olduğu psikolojik ve biyolojik özellikleri ile kabiliyet ve becerilerinin bütünleşmesi sonucunda sergilediği tutum ve davranışlardır. (Bono vd. 2002: 318, Somer vd. 2002: 23, Aktaran: Gökdeniz ve Merdan, 2011: 25, 2011, s. 24-25)

İnsanlar günlük yaşamlarında değişik olaylar ile yüz yüze gelmekte ve bunlara verdikleri tepkiler birbirinden farklılık göstermektedir. Bunun nedeni her bireyin diğerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. Bu durum her bireyi diğerlerinden farklı ve kendine has kılmaktadır.

Kişilik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Bireyin sergilediği belirgin özellikler, maddi olmayan nitelikler ve ruhsal niteliklerin toplamından oluşur” şeklinde açıklanmaktadır. Bu tanımın dışında birbirinden farklı tanımlamalar da mevcuttur. Bu tanımlamaların bazıları aşağıdaki gibidir: (GÜMÜŞ, 2021, s. 6-7)

- “Kişilerin birbirinden ayrılmasını sağlayan duygu, düşünce ve davranışların şekil almış halidir.” (Buchanan & Huczynski, 1997, s. 132)
- “Kişilerin kendine has olup diğerlerinden ayrılan davranışlarını kapsamaktadır.” (Morgan, 2000, s. 311)
- “Bireylerin sergilediği tutum ve sahip oldukları tecrübelerin altında yatan nedenlerdir.” (Gençtanrım & Çetinkaya, 2017, s. 5)
- “Bireyler tarafından ortaya koyulan bireyin kendine ait tutarlı olan hareket, fikir ve hislerin tamamıdır.” (Özsoy, 2013, s. 6)
- “Bireyin kendisiyle ve dış dünyadaki insanlarla kurmuş olduğu, diğer bireylerden farkını ortaya koyan kalıplaşmış ilişki türüdür” (Cüceloğlu, 2002, s. 406)

Genel olarak bu tanımlardan yola çıkarak kişilik; duygu, düşünce ve davranışların kişinin kendine has olan görüntüsüdür denilebilir. Kişiyeye has olan bu özellik doğduğu andan başlayıp zamanla yaşadığı çevreye ve olaylara bağlı olarak gelişip şekillenir. (Gümüş, 2021)

1.2. Kişiliğin Özellikleri

Bireylerin kişilik yapıları çeşitli, karışık ve birbirinden farklıdır. Kişiyeye ait olan his, düşünce ile ortaya koyulan hareketler, görünüşlerine, bir konu hakkındaki fikir ve verdikleri tepkilere etki etmektedir. Bu durum bireyleri diğerlerinden ayıran farklı kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Kişilik ile ilgili birtakım özellikler şu şekilde sıralanabilir: (Gümüş, 2021, s. 7)

- Doğuştan gelen ve sonradan edinilen özellikler kişiliği oluşturur.
- Kişilik yaşanılan çevre içerisinde ortaya koyulan davranışların bütününden oluşmaktadır.
- Kişilik biyolojik, fizyolojik ve çevresel etkenlerin toplamından oluşur.
- Her insanı diğer insandan farklı kılan özellikler mevcuttur.
- Kişilik, davranışlardan oluştuğu gibi aynı zamanda davranışları da etkiler.

1.3. Kişiliğin Yönleri

1.3.1. Karakter

Bu sözcük Türkçede ayırt edici özellik anlamına gelmektedir. Karakter, bireye ait olan davranışları kapsayıp, duygusal, fiziksel ve zihinsel tepkilerine çevrenin vermiş olduğu değerdir.

Karakter, doğuştan gelen bir özellik olduğu için zamanla değişmesi zor olmaktadır. Kişi aynı durum ve şartlar altında devamlı olarak aynı şekilde hareket eder. Bu yüzden insanın karakter yapısında bir süreklilik bulunmaktadır. (Biçer, 2011, s. 404)

Karakter daha çocuk yaşlarda başlar ve ebeveyn, eğitim hayatı, dış çevre gibi faktörlerin etkisiyle sürekli gelişmeye devam eder. Kişiler çevrelerindeki şartları ve kararları kendilerine uyarlayarak karakterli kabul edilirler.

Karakter oluşumunun iki basamağı vardır:

Bunlardan birincisi diğer bireyler tarafından beğenilme ve ödül kazanma isteği; diğeri ise düşüncelerin gerçek olduğu basamaktır. Bu unsurlar insanı tetikler ve harekete geçmesini sağlar. Karakterli görünmek isteyen bireyler toplumun yargılarına uygun hareket ederek fayda sağlamaya çalışırlar. Bazıları ise karakersiz sayılma ihtimalini göze alarak kendi doğrularını yaşamayı tercih ederler. (İlan, 2019, s. 24)

1.3.2. Yetenek

Kavramsal açıdan bakıldığında yetenek, kişinin neleri olduğundan daha iyi bir şekilde yapabileceği konusundaki becerilerinin tümüdür. Fiziksel ve zihinsel olarak ikiye ayrılır. Fiziksel yetenek beş duyu organımız ile gerçekleştirdiğimiz “oturma, yürüme, duyma, hissetme, görme” gibi olaylardır. Zihinsel yetenek ise analiz etmek, çözüme kavuşturabilmek ve neticelendirmek olarak kullanılır. Sahip olunan yetenekler kişiliğin önemli bir parçasıdır. Yetenekler karşılaşılan sorun ve zorlukların üstesinden gelinmesinde yardımcı olarak bireyin gelişiminde etkili olur.

1.3.3. Mizaç / Benlik

Benlik, kişinin doğuştan getirdiği parçasıdır. Kişilik mizaç üzerine inşa edilmektedir. Hem çeşitli davranış eğilimlerini hem de çeşitli ruh hallerini kapsamaktadır.

Mizaç, kişinin kendini anlamasına yönelik faaliyetlerdir. Kendini kabullenip sahip olduğu duyguları, yapmış olduğu davranışları kendisiyle özdeşleştiren insan, benliğini anlamaya başlar. Kişiliğin anlaşılmasından daha zor olan benlik bireyin kendisini sorgulaması sonucunda ulaştığı cevaplardır.

1.4. Kişilik Kuramları

İnsan anlaşılması güç bir varlıktır. Bunun nedeni ise karmaşık ve değişik özelliklere sahip olmasıdır. İnsanlığın doğuşundan günümüze gelene kadar kişiliğimiz hakkında farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bu görüşlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Sigmund Freud bilincin üç bölümden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu bölümleri bilinç dışı, bilinç öncesi ve bilinç olarak incelemiştir. Buna Topografik Model ismini vermiştir. Bilinç dışı, farketmeden yapmış olduğumuz bütün istekleri kapsamaktadır. Bilinç öncesi süreçte farkedilmeyen bilgi ve yaşantılar, çaba göstermeden bilince gelir. Bu süreçte bilinç ile bilinçdışı arasında bağ kurulmaktadır. Bilinç ise farkına varılan bütün yaşantı ve düşüncelerdir. Bu düşünceler farklı düşüncelerin oluşmasıyla değişiklik gösterir. (Çetiner, 2014, s. 38-39)

Freud yukarıdaki açıklamalar ile yetinmeyip yapısal modeli oluşturmuştur. Bu modele göre kişiliğimiz “id” (alt ben), “ego” (ben), “süperego” (üst ben) den oluşmaktadır. İd, kalıtsal şekilde oluşan ve doğuştan varolan, içgüdüleri içeren, günlük yaşamın ahlak ve mantık ilkelerinden uzak olup temelinde haz ilkesini barındıran bir oluşumdur. İd davranışlarımızı belirleyen enerjinin temel kaynağıdır.

Ego, id ile süperego arasındaki dengeyi kurmaya çalışır. İd'den gelen önerileri çevreden gelenler ile şekillendirip çevre için kabul edilebilir yani süperegoya uygun hale getirmek için uğraşır. Ego bunu yapmayı başaramazsa id ile süperego çatışmaya girer ve bireyde gerginlik, tereddüt, çekişme halleri ortaya çıkar. Kişinin hal ve tavırlarının düzenli olması egonun düzgün işleyişine bağlıdır.

Süperego, bireyin çevreden öğrendikleridir. Zamanla oluşur ve kişinin duygu, düşünce ve davranışlarını kontrol eder. Toplumun sahip olduğu ahlak davranışlarını,

toplumsal değerlerini ve kültürel yapısını göz önünde bulundurarak insanın nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğini belirler. (Erol, 2013, s. 22)

1.4.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Adler'e göre bireyin davranışlarının temel sebebi "stnlk arzusu ile gç edinme" isteğidir. Bu isteğe göre insanlar kendisini olduğundan daha ileri seviyeye getirerek mükemmellik derecesine ulaşma ve yaşadıkları aşağılık duygusundan arınma, kendisinin başkaları tarafından beğenilme arzusu yönünde meslek ve eşlerini seğmekte, ev ile arabalara sahip olmakta ve ihtiyaçlarına bu doğrultuda yn vermektedirler. Aşağılık duygusu bebeklik zamanında yani bizden daha güçlü olana muhtaç olduğumuz zamanda oluşur ve yerleşir. Kişinin hayatının kalan kısmı bu his ve duygudan arınmaya çalışmakla geğer. (Erol, 2013, s. 22)

Adler kişilik özelliklerinden daha fazla sosyal ilişkiler ile toplumsal özelliklere önem vermektedir. Kişinin bir alandaki zayıflığını diğer bir alanda telafi etmesi anlamına gelen "giderme etkisi" ne kuramında yer vermesiyle de modern kişilik teorisyenleri arasında yer almaktadır. (Merdan, 2011, s. 13)

Kuramdaki stnlk duygusu kişilerin elde etmek istediği ana güçtür ve cinsellik arzusundan daha önemlidir. Bu duygu kişilerin kendisini diğer insanlardan üstün ya da aşağıda olarak tanımlamasına neden olur. (Eker, 2012, s. 168-173)

Adler, Freud'dan farklı olarak kişinin sergilediği davranışları üstünlük kurma amacıyla içinde bulunduğu aşağılık duygusundan kaçınmak için yaptığını söylemektedir. Ayrıca aile etkisinin çocuğun gelişiminde çok önemli etkene sahip olduğunu belirtmiştir. Adler'e göre çocukların gelişiminde sorun yaşamasına neden olan iki tür anne baba bulunmaktadır. Birincisi çok fazla korumacı davranan ailelerin çocukları şımarık olarak yetişmektedir. İkincisi ise büyüme ve gelişim esnasında aileden destek görmeyen çocuklarda kişilik sorunları oluşmaktadır.

1.4.3. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Karen Horney, psikoloji çözümlemesinde aktif olarak sosyal ilişkiler üzerinde durmaktadır. Horney'e göre kişilik yaşamımız boyunca çevrenin bizi etkilemesi sonucu

ortaya çıkan algı, duygu ve düşüncelerin birleşimi sonucu meydana gelmektedir. Kadın psikolog libido ve içgüdü kavamlarını benimsememekte hatta yok saymaktadır.

Horney kişiliğin temel elemanının korku ve endişe olduğunu savunmaktadır. İnsanların bu korku ve endişelerin üstesinden gelebilmek güven ve doyum duygusu geliştirebilmek için çeşitli davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bu davranışlar bireyi içinde olduğu korku ve sinir halinden uzaklaştırarak sosyal ilişkilerini düzenlemektedir. Aşağıdaki davranış şekilleri güven ve doyum noktasına ulaşabilmek adına kişiler tarafından sergilenebilmektedir: (Erol, 2013, s. 23)

- İnsanlara yakınlık gösterip korku ve endişelerin giderilmesi yönünde çabalamak,
- İnsan içine karışmayıp onlardan uzak durarak bağımsız şekilde davranarak korku ve endişelerden kurtulmak,
- İnsanlara karşı çıkıp onlarla mücadele içerisine girip güçlü olduğunu karşı tarafa kabul ettirmeye çalışarak korku ve endişelerden kurtulmak.

1.4.4. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Carl Gustav Jung, Freud'un en önemli çalışma arkadaşlarından. Ancak Freud'un savunduğu "bir bireyin yaşamındaki en önemli güç cinselliktir" anlayışına katılmamıştır ve kendi kuramı "Analitik Psikoloji" nin kurucularındandır. Jung kuramında insana yaklaşımında mistik ve teolojik güçlere yer vermiş, genetik ve ırksal faktörlere önem vermiştir.

Kişilik birbirinden ayrı olarak organize olmuş ama aynı zamanda birbiriyle iletişim halinde olan çeşitli dizgelerden oluşmaktadır. Bu dizgeler "ego, kişisel bilinçdışı, karmaşalar ve ortak bilinç dışıdır". (Serin & Topses, 2012)

Jung içedönüklük ve dışadönüklük kavramlarını da ilk kullanan kişidir. İçedönük kişiler duygularını kendilerine yöneltmiştir ve dışarıdaki kişilerle daha az iletişim kurarlar. Buna karşılık dışadönük bireyler ise yalnızlıktan hoşlanmaz ve diğer bireylerle vakit geçirmek isterler. Jung'a göre kişinin etkili bir hayat sürebilmesi için bu iki kavramı dengede tutabilmesi gerekmektedir. (Ünlü, 2021, s. 25-26)

Ayrıca Jung'a göre kişilik tipleri de aşağıdaki gibidir: (Serin & Topses, 2012, s. 50)

- **Dışadönük Düşünen Tip:** Duygularını dışa vurmaktan çekinmeyen ve duygularını düşünceleriyle yöneten tiplerdir.
- **İçedönük Düşünen Tip:** Düşüncelerini dışarıdan saklayan, arkadaşlıklarını belirli sınırlar içerisinde yaşamaya çalışan, kendini ön plana çıkaran, gururlu bireylerdir.
- **Dışadönük Duyusal Tip:** Kendisinden bahsedilmesini seven, gösterişli ve çabuk değişme özelliği olan bireylerdir.
- **İçedönük Duyusal Tip:** Duygularını dışarıdan gizleyen, sessiz, anlaşılması güç, ilişki kurulması zor olan bireylerdir.
- **Dışadönük Duyusal Tip:** Pratik olan ve kafasına koyduğunu yapma eğiliminde olan bireylerdir.
- **İçedönük Duyusal Tip:** Dış dünya ile iletişim kurmayı sevmeyen bu kişiler kendi dünyalarında yaşamaya çalışırlar.
- **Dışadönük Sezgili Tip:** Dengesiz ve kararsız hareket eden sürekli yenilik arayan bireylerdir.
- **İçedönük Sezgili Tip:** Gizemli ve anlaşılması zor şekilde davranan bu kişiler dış gerçekçilikle ilişki kurmakta zorlanırlar.

1.4.5. Erich Fromm'un Özgürlükten Kaçma Kuramı

Fromm kuramının temelinde insancıl bir boyut yatmaktadır ve bu kurama "Hümanistik Psikanaliz" denilmektedir. Kişilik durumunu "ekonomik, toplumsal ve medeni" yönleriyle araştıran bir kuramcıdır. Bu bağlamda kişiliğin oluşmasında öğrenim durumu, dini inançları, toplumsal sınıf gibi benzer özellik gösteren durumlar etkilidir. Bu görüşe göre kişiliğin yaşam tecrübeleriyle oluştuğu söylenebilir. Kalıcı olan kişilik insanın kalıtsal yapısı ile sosyal ve kültürel etkilerin birleşimidir. (Gümüş, 2021, s. 17-18)

Fromm'a göre bireylerin diğer insanlarla, dünya ve kendi benliği ile ne şekilde bir ilişki içerisinde olduğu önemlidir. Kişi toplumda üretim ve sevgi durumuna göre değerlendirilir. Bu yüzden Fromm kişinin problemlerine kendisinin çözüm bulabileceğini

düşünmektedir. Hayattaki olumsuzlukların üstesinden gelebilmesi durumunda sağlıklı ve mutlu bir hayat yaşaması mümkündür. (Şimşek, 2006, s. 19-20) Olumsuzlukların üstesinden gelemeyip diğer kişilerle sağlıklı iletişim kuramayan bireyler için ise iki kaçış yolu vardır. Birincisi boyun eğmedir, ikincisi ise başkaldırmadır. Bu durumda olan kişiler ilgisiz ve yıkıcı bir kişilik geliştirmektedir. (Erol, 2013, s. 25-26)

1.4.6. Hans Eysenck'in Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı

Kişiliğin temelini biyolojik etmenlere dayandırmaktadır. Bu anlayışa göre temel kişilik özellikleri önemli ölçüde genetiğe bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eysenck'e göre tipler arasındaki fark biyolojiden kaynaklanmaktadır yani doğuştan gelmektedir. Buna bağlı olarak da kişiliğin değişmeyeceğini ileri sürmektedir. (Merdan, 2011)

Eysenck kişilik yapısını birbirinden bağımsız iki uçlu yatay ve dikey iki boyutun üzerinden değerlendirmiştir. Yatay boyutun bir ucunda içe dönüklük diğer ucunda dışadönüklük vardır. Dikey boyutun üstünde nevrotiklik altında ise tipler bulunmaktadır. (Erol, 2013, s. 26-27)

Eysenck kişiliği dört düzeyde değerlendirir:

- Birinci Düzey: En altta bulunur ve özel olan tepkileri içerir. Belli uyaranlara belirli tepkilerin verilmesi, kalıtsal yönden insanların belli özelliklere sahip olması bu düzeyle alakalıdır. (Erol, 2013, s. 26-27)
- İkinci Düzey: Kişinin bulunduğu ortamdan etkilenerek edindiği ve alışkanlıklarıyla ilgili özellikler bu düzeydedir. Çeşitli bilgi ve tecrübeler edinilir ve benzer durumlar karşısında benzer tavırlar sergilenir. (Erol, 2013, s. 26-27)
- Üçüncü Düzey: Kişinin davranışlar içerisinde belirli eğilimleri edinmesi düzeyidir. Kalıtsal özellikler ve alışılmış davranışlar sonucunda insanın eğilimleri ortaya çıkar. (Erol, 2013, s. 26-27)
- Dördüncü Düzey: Belirgin tipler ortaya çıkmaktadır. Tipin oluşmasında her bir düzeyin baskın özelliklerinin etkisi bulunmaktadır. (Erol, 2013, s. 26-27)

Dört Tip kişilik ve Mizaç:

- Canlı, Hareketli İyimser: Kaygısız ve umut dolu olan tiplerdir.

- Ağırkanlı: Soğuk, hemen duygulanmayan ve tembel olmayan tiplerdir.
- Melankolik: Bir nedeni olmadığı halde mutsuz olan, çevresindeki uyarılara kendini kapatan, suçluluk ve günahkarlık duyguları ağır basan tiplerdir.
- Öfkeli: Çabuk kızan ama karşısındaki susunca hemen sakinleşen, uzun süre kin ve düşmanlık beslemeyen, gösteriş ve resmiyeti seven tiplerdir.

1.4.7. Rank'ın Kişilik Kuramı

Bireyler hem hangi uyarılara tepki vereceklerini hem de nasıl tepki vereceklerini seçerler. Bu nedenle davranışlar güncel uyarıcılara karşı geliştirilen rastlantısal tepkiler değildir. Birey sevgi ve korku gibi durumlara karşı tepkilerini doğumla birlikte getirdiği eğilimler ile belirler. (Erol, 2013, s. 28)

Rank üzerinde çalıştığı olayların “güncel denge” kavramına göre değerlendirilmesi gerektiğine inanmasına rağmen bu dengeyi sağlayan temel etkenin anne karnındaki güvence ile doğum sırasındaki ayrılığın çatışmasının oluşturduğu bireye has bir duygu olduğunu ileri sürmüştür.

Güncel denge kavramı bireyin çevresiyle etkileşimi esnasında doğum sırasında kaybettiği güvenlik bilincini tekrar nasıl elde edeceğine yönelik çabalar olarak açıklamıştır. Bu çaba oluşumu sırasında birey ya kendi benliğini bularak hedefine ulaşacak ya da çevresine boyun eğerek istediğinden vazgeçecektir. (Erol, 2013, s. 29)

Rank'ın ortaya çıkarmış olduğu kişilik tipleri:

- **Ortalama İnsan:** Çevresinden saygı gören ve her zaman kendine ve çevresine faydalı olmayı başarabilen bireylerdir.
- **Estetik İnsan:** Karşı taraftaki kişilerle çeşitli ve yaratıcı ilişkiler oluşturmayı başarabilen bireylerdir.
- **Nevrotik İnsan:** Hayatında değişik eğilimler göstermeye çalışıp bunları birleştirmeye odaklanmış ancak bu dengeyi bir türlü sağlayamamış olan bireylerdir.

1.4.8. Beş Faktör Kişilik Kuramı

Beş faktörü diğerlerinden ayıran kuramlara değil bilimsel gözlemler sonucu ortaya çıkan kişiliği beş temel boyutta incelemesidir. Beş faktör kişilik kuramı insanları

çeşitli kişilik boyutlarında farklı düzeylere yerleştirir. (Demirci, Özler, & Girgin, s. 20-24) Bu kuram günümüzde yaygın şekilde kabul edilir ve kültürler arası çalışmalarla desteklenen bir model olarak karşımıza çıkar. (Erol, 2013, s. 28)

Beş faktör kişilik kuramı, insanların özellikleriyle sergiledikleri tutumlar arasındaki ilişkiyi düzenli şekilde incelemeye, kişilik yapısıyla ilgili kabul edilebilir açıklama yapabilmeye, sürekli etkileşim halinde olan kişilik-iş performansını açıklayabilmeye ve meslek hayatının bütün bölümlerine uyarlanabilmesine olanak sağlamaktadır. (Gültekin F. , 2008)

Beş faktör kişilik kuramı çalışmaları ilk olarak 1967'li yıllarda ortaya atılmıştır. 1970'li yıllarda ise gelişim göstermeye başlamıştır. 1980 yılına gelindiğinde bu alanda yapılan çalışmaların olumlu sonuçlar vermesiyle Paul-Costa ve Robert McCrae kişiliğin beş boyutta ölçülebilir olduğunu keşfetmişlerdir (Hiçyılmaz, 2019, s. 23)

McCrae ve Costa'ya göre insan özelliklerini gruplandırmak, bireysel özelliklerin birbirinden ayrı boyutlarını ortaya koymak ve meydana çıkan özellikleri kişiliğin boyutlarını tanımlayıcı ve birleştirici bir hale getirebilmek önem taşımaktadır. Önceki dönemlerde çoğunlukla kişilik özelliklerini inceleyen bir anlayış mevcutken Costa ve McCrae hem kişilik özellikleri üzerinde durmuş hem de var olan kişilik sisteminin işleyişini saptamaya yönelik tanımlamalar yapmaktadırlar.

Robert McCrae ve Paul Costa'ya göre bireyleri birbirinden ayırmayı sağlayan beş ana özellik aşağıdaki şekildedir: (Merdan, 2011, s. 21)

Dışa Dönüklük

Aşağıdaki özellikler dışa dönük bireylerin özelliklerini yansıtmaktadır: (Bono vd. 2002: 318, Somer vd. 2002: 23, Aktaran: Gökdeniz ve Merdan, 2011: 25, 2011)

- Pozitif
- Sosyal
- Girişken
- Konuşkan
- Enerjik

- Neşeli
- Toplum içerisinde yer almayı seven
- Aktif
- İnsan odaklı
- İyimser
- Eğlenmeyi seven
- Sevgi dolu
- Lider
- Gücü seven
- İstekli olan (Bono vd. 2002: 318, Somer vd. 2002: 23, Aktaran: Gökdeniz ve Merdan, 2011: 25, 2011)

Bu bireylerin çalışma alanı olarak toplumla yakından ilgili olan meslekleri seçmeleri onların işlerinde başarılı olmalarını sağlayacaktır. (Ünlü, 2021, s. 19-22)

İçe dönük kişiler ise dışa dönüklerin aksine daha kapalı, tutucu, yalnız kalmayı seven, bağımsız çalışmaktan hoşlanan, sessiz ve tedbirli olan, sosyal dünya ile pek ilgisi olmayan kişilerdir. (Ünlü, 2021, s. 19-22)

Uyumluluk /Geçimlilik

Uyumluluk düzeyi yüksek bir kişi çevresindekiler ile iyi geçinir ve birlikte çalışmayı sever. Uyumlu bireylerin özellikleri aşağıdaki gibidir: (Bono vd. 2002: 318, Somer vd. 2002: 23, Aktaran: Gökdeniz ve Merdan, 2011: 25, 2011)

- Yumuşak ve temiz kalpli
- İyi niyetli
- Yardımsever
- Merhametli
- Çatışmaktan uzak duran
- Hoşgörülü
- Güvenilir
- Dürüst
- Fedakar

- Alçak gönüllü
- Esnek
- İlimli
- Kibar
- Yardımsever

Buna karşın geçimsiz olan bireyler alaycı, kaba, şüpheli davranan, işbirliği içinde olmayan, acımasız, hırsız, hilekar, bencil, inatçı, dikbaşlı kişilerdir. (Ünlü, 2021, s. 19-22)

Sorumluluk / Özdenetim

Sorumluluk bireylerin olaylara karşı olan denetleme ve güven seviyelerini belirtmektedir. Sorumluluk bilinci olan bireyler: (Ünlü, 2021, s. 19-22)

- Ayrıntılara dikkat eder
- Tertipli
- Disiplinli
- Odaklanabilen
- Başarıyı ön planda tutarak ileriye dönük hareket edebilen
- Sorunların üstesinden gelebilen
- Sonuç odaklı yaklaşım sergileyebilen kişilerdir.

Sorumluluk bilincindeki kişiler örgütsel başarıları olumlu yönde etkilemektedirler. Ayrıca şirket içerisinde çalışan kişi üzerine düşenleri yaptıkça ücret ve terfi gibi imkanlara ulaşabileceğini anlarsa bu durum onların örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırmaktadır. (Ünlü, 2021)

Nevrotiklik

Nevrotik bireyler:

- Güvensiz
- Çekingen
- Gergin
- Endişeli kişilerdir.

Nevrotik bireylerin bu halleri kendilerine duygu ve düşünce açısından engel koymalarından, manevi yönden baskı altında hissetmelerinden, kendilerine güvenlerinin olmamasından, dürtülerini kontrol edememelerinden, depresyon ve fiziksel sağlık gibi problemlerden kaynaklanmaktadır. (Kınık, 2007, s. 14)

Gelişime Açıklık

Beş faktör kişilik kuramı içinde en faydalı olan özellik olarak benimsenmektedir. Gelişime açık bireylerin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Analitik düşünen
- Bağımsız
- Açık fikirli
- Değişikliği seven
- Geleneksel olmayan
- Hayal kuran
- Maceracı

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARIYER KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

2.1.Kariyer Kavramının Tanımı

Günümüzde yaşanan gelişmeler ile birlikte emeğe olan ihtiyaç azalırken bununla birlikte vasıfsız çalışanlara olan ihtiyaç da azalmaya başlamaktadır. Bu durum beraberinde işsizliğin artmasına da neden olabilmektedir. Bundan dolayı bireyin iş piyasasında yer edinebilmesi için bilgi ve beceri düzeyini artırıp ömür boyu öğrenme, kendini geliştirme sürecini benimsemesi gerekmektedir.

Kariyer kavramı Fransızca ve Latince sözcüklerden türetilip dilimize geçmiştir. Fransızca anlamı 'carrierre' (yarış yolu), Latince anlamı 'carrus' (at arabası) ve 'carrera' (yol) sözcükleridir. (Ergün, 2007)

Türk Dil Kurumu'nun açıklamasında ise kariyer sözcüğü "Bir iş ve alanda zaman ve gayretle elde edilen rütbe, başarı ve uzmanlıktır." şeklinde yer alır. (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, tarih yok)

Kaynaklar incelendikçe kariyerle ilgili birçok tanımlama karşımıza çıkmaktadır. Bazı tanımlar şu şekildedir:

-Kariyer, kişinin tercih ettiği iş alanında ilerlemesi, daha fazla para, güç ve saygınlık elde etmesi demektir. (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 1998, s. 152)

-Kariyer, insanın çalışmaya devam ettiği süre boyunca bir meslekte adım adım ve devamlı olarak ilerleyip tecrübe kazanmasıdır. (Bayraktaroğlu, 2003, s. 117)

-Kariyer kişinin çalıştığı bütün işleri kapsamaktadır. Buna nesnel kariyer yaklaşımı denir. Bir de öznel kariyer yaklaşımı vardır. Bu da kişinin yaşının ilerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan değer, davranış ve motivasyon sürecidir. (Aytaç S. , 1997, s. 17)

-Diğer bir kavram ise uzunca süre aynı pozisyonda çalışma veya yükselmedir. Bu açıklamaya da 'Klasik Kariyer Yaklaşımı' adı verilmektedir. (Kozak, 2001, s. 15)

Bu açıklamalardan yola çıkarak işe girdiğimiz an kariyer merdiveninin ilk basamağı olarak kabul edebilir, kendimizi bilgi ve becerilerle donatıp ilerleme gösterebiliriz. Tabi burada çevre ve örgütün etkisini de unutmamak gerekir.

İnsanlar psikolojik veya fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla meslek yaşamına girerler. Bu ihtiyaçlarını karşıladıkları ölçüde de çalıştıkları işletmeye katkıda bulunurlar. Günümüzde artık iş görenlerin motivasyonlarını maddi olanakların yanında manevi olanaklar da etkilemektedir.

Son yıllarda, çağdaş işletme yönetimi çerçevesinde; küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, öz yetenekler gibi uygulamaların gitgide artması, işletmelerin yapılarını değiştirmiş ve hiyerarşik yapılardaki kademe sayısı her geçen gün azalmaya başlamıştır. Bu sebeptendir ki işgörenlerin kariyer planları gün geçtikçe daha da mühim bir hale gelmektedir. Artık işgörenler kariyerlerini belirlerken tek bir işletmeye bağlı kalmamakta, kendine yeni alternatif kariyer yolları yaratmaktadır. (Kırıcı, 2007, s. 4-5)

2.2.Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Modern kamu hizmeti anlayışının 1500'lü yıllarda ortaya çıkmasıyla kariyer kavramı da gelişme göstermeye başlamış ancak 1900'lü yıllarda Anne Roe'nun kaleme aldığı "Meslekler Psikolojisi" adlı eseriyle iş ve bilim dünyasında sıkça söz edilmeye başlanmıştır. (Erdoğan, 2009, s. 3)

1957 yılında Donald E. Super'in ortaya koyduğu "Kariyer Psikolojisi" adlı eserinde kariyer kavramı daha net ve açık bir şekilde ifade edilmiştir. 1963 senesinde Tiedeman ve O'Hara'nın "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" adlı eser ve Borows'un 1964 senesinde yazdığı "Endüstri Sosyolojisi" ile John Holland'ın 1966 yılında çıkartmış olduğu "Meslek Tercihi Psikolojisi" gibi eserler kavramın gelişmesine büyük katkıda bulunmuştur. (Erdoğan, 2009, s. 3)

Geçmiş bu kadar eski iken işletmecilik, insan kaynakları yönetimi literatürlerinde 1970'li yıllarda sıkça kullanılmaya başlamıştır. 1970'li yıllardan başlayarak insan yaşamının ve kariyer tercihlerinin nasıl değişim ve gelişim gösterdiği bilim insanlarının daha fazla odak noktası haline gelmiştir. Bu yıllarda kariyer üzerindeki çalışmalar birey merkezli olmaktan işletme merkezli olmaya doğru kaymıştır. Artık işletmeler işgörenler üzerinden bu yükü alarak kendilerine yüklemişlerdir. Şirketler büyümeye devam ederken bir yandan da işgörenleri için kariyerle alakalı geliştirme ve planlama faaliyetleri yürütmeye başlamışlardır. (Aybatlı, 2008, s. 3-4)

1980 senelerinden itibaren globalleşme sonucu meydana çıkan yeni yönetim anlayışıyla ilgili yaklaşımlar ve değişen insan kaynakları uygulamaları sonucu örgüt içerisindeki çalışmalar daha geniş personel grubuna yönelik yapılmaya başlanmıştır. (Kıyak, 2015, s. 31)

2.3.Kariyer İle İlgili Kavramlar

2.3.1.Kariyer Yönetimi

Yönetim, profesyonel ve teknik bölümlerde işletmelerin işgören ihtiyaçları artış göstermektedir. Yüksek performanslı işgörenleri işletmeye çekebilmek için şirketlerin farklı alanlarda yatırımlar yapması gerekmektedir.

Kariyer yönetimi işletmelerin, daha sonra lazım olabilecek işgörenleri zaman içerisinde yetiştirmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletme hedefleri ile işgörenin hedeflerinin ortak bir paydada toplayarak, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesinde işletme desteğinin gerçekleşmesidir. İşgörelere kendi kariyerlerini belirleme imkanı verilmesi ve bunun desteklenmesi gerekmektedir. Örgütün gereksinimleri ile işgörenin gereksinimleri ele alınarak işyerinin sistemi ile entegre edilmesi hem işletme hem de işgören açısından fayda sağlayacaktır.

Literatürde birçok tanımlaması bulunan kariyer yönetiminin bazı tanımları şöyledir:

- Şirketlerin, çalışanlarının sahip oldukları kabiliyetleri, alakalı oldukları çalışma bölümlerini ve yaptıkları işten elde edecekleri fırsatları analiz etmelerine katkıda bulunması ve kendilerini geliştirme sürecini planlanması olarak geçmektedir. (Aytaç S. , 1997)
- Kariyer yönetimi; işletme ve bireyin hedeflerini göz önünde bulundurarak değerlendiren ve insan kaynakları sistemi ile bütünleşmiş, birey, meslek ve işletme hakkında hayat boyu süren bir öğrenim sürecidir. (Cerit, 2007)
- Kariyer yönetimi; işe seçip alma, potansiyel değerlendirme, danışmanlık ve eğitim gibi birçok faaliyeti içinde bulunduran ve bu faaliyetlerle işgörenin hedef ve

yeteneklerini işletme amaçları ile bütünleştirerek istenilen işletme hedeflerinin başarılması için oluşturulmuş faaliyetler bütünüdür. (Şahin, 2009)

Kariyer yönetimi hakkında yapılan bu tanımlara bakıldığında hemen hepsinin ortak yanı işletme amaçları ile işgörenin amaçlarının aynı doğrultuda olmasını içermektedir. İşgörenler için bireysel kariyer planı hazırlanırken de işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve bu yönlendirmenin iş görenin kariyer hedeflerine uyacak bir şekilde göz önünde bulundurulması gereken bir süreçtir.

Kariyer yönetiminde amaç birey ve örgütün karşılıklı birbirlerini anlamaya çalışıp uyum yakalamaları ve bir bütün halinde hareket etmelerini sağlamaktır. Burada bireyin kariyer planının örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesi önem taşır. Birey ve kurum aynı tarafta yer alarak birbirini destekler. (Mavisu, 2010, s. 18)

İşgörenin planladığı kariyer gelişimini sağlamak adına öngördüğü kariyer hareketliliğine kariyer yolları denilmektedir. Farklı bir deyişle belirlenen kariyer hedefine ulaştıran belirli iş pozisyonlarıdır.

Kariyer yolunu aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz:

Geleneksel Kariyer Yolu: İşgörenin örgüt içerisinde yatay olarak değil de dikey şekilde ilerleyebilmesini anlatır.

Yatay Kariyer Yolu: İşgören yalnızca yatay olarak ilerler, görev ve sorumluluklar artış gösterse bile dikey ilerleme göstermesi mümkün değildir.

Ağ Tipi Kariyer Yolu: Burada işgörenin önünde dikey ve yatay olarak ilerlemesine engel yoktur. Bu kariyer yolu hem işgören hem de işverenler için çeşitli imkanlar sunmaktadır. Yaş, kıdem gibi etmenler önemsizdir. Deneyim, iş için gerekli olan özellikler, yetenekler göz önünde tutulur. (Kırç, 2007, s. 55-56)

İkili Kariyer Yolu: Yöneticisi olmayan, teknik uzman ve profesyonellere sorumluluk ve yetki vererek işletmeye faydaları sağlanmaktadır.

İşgörenin çalışma hayatı boyunca iş ve kariyeri ile ilgili davranışları kariyer kalıpları şeklinde ifade edilmektedir. Kariyer kalıpları dört temel özellikten oluşmaktadır: (Balta, 2007)

Durgun-Durumlu Kariyer: Birey kariyerini hayat boyu sürecek şekilde seçer. Güvenlik ve yeterlilik esastır. Birey kendini geliştirmek açısından çaba sarf etmez. Birey çalıştığı yerden ayrılrsa bile iş değişikliği yoluna gitmez. (Balta, 2007)

Doğrusal Kariyer: Bireyin bulunduğu örgüt içerisinde daha önceden yaptığı işlere oranla daha çok bilgi, birikim ve yeteneğe dayalı işlerde aşama kaydetmesidir. Birey başka bir işletmeye geçse de doğrusal kariyerini izleyerek ilerlemesini devam ettirir. (Torun, 2011)

Spiral Kariyer Kalıbı: Birbirinden önemli farkları bulunmayan fakat değişik bölümlerdeki işlerde bireyin çalışması anlamına gelmektedir. Burada birey bir alanda kendini geliştirir ve bir süre sonra sıkılarak başka bir alanı deneyimlemeye başlar. Zaten buradaki ana güdülenme de büyüme'dir. (Torun, 2011)

Geçici Kariyer: Bireyler sürekli farklı işleri deneme peşindedir. Bir işte kararlı olamazlar. Özellikle yeterli eğitim seviyesi bulunmayan ve yetenekleri de yapılacak işin gereksinimlerini karşılayamayan kişiler bu kariyer kalıbı içinde yer almaktadır. (Torun, 2011)

Edgar Schein çalışmaları sonucunda kariyer değerleri teorisini ortaya koymuştur. Amacı kişilerin kariyer seçimlerindeki ana sebeplerin ne olduğunu ortaya çıkarmaktır. Kariyer değeri, bireyin davranışları ile uyumlu olan ve kendisi için değerli olan standartları ve kişinin kendisini nasıl gördüğünü ifade etmektedir. Kişinin kariyer seçimini etkileyerek bireysel kariyer seçimleri arasında yerini almaktadır. Bu değerler sekiz gruba ayrılabilir: (Edinsel & Adıgüzel, s. 159-161)

- Fonksiyonel Yetkinlik
- Genel Yönetsel Yetkinlik
- Girişimcilik ve Yaratıcılık
- Özerklik /Otonomi-Bağımsızlık
- Güvenlik-İstikrar

- Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adama
- Saf Meydan Okuma
- Hayat Tarzı

Her işletme insan kaynağından en fazla fayda sağlamayı amaçlamaktadır ve bunu gerçekleştirirken maliyetlerini minimumda tutarak ve olabilecek en kısa zamanda gerçekleşmesini istemektedir. Yetiştirilen iş görenlerin doğru pozisyonlarda görev alması ve adım adım izleyecekleri bir kariyer planlarının olması gerekmektedir.

Her geçen gün kariyer yönetimi daha da önemli olmaktadır. Bunun başlıca sebebi işletmeler arası rekabettir. İşletmeler bu rekabetle baş edebilmek için kaliteli işgörenleri işletmesine çekmeyi veya işletmesinde bulunan vasıfsız iş görenlerinin gelecek dönemler için işletme amaçlarıyla paralel bir şekilde kariyer planları yapmasını sağlayarak vasıflı birer işgörene dönmelerini hedeflemektedir.

Kariyer yönetiminin temel amacı, işletmenin faal olma durumu ile randımanının artırılmasının yanında, işgörenin işletmedeki gelişimini ve ilerlemesini sürdürerek, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek vasıflı iş görenlerin önceden şekillenmesi olarak söyleyebiliriz.

Kariyer yönetiminin genel ve özel amaçları bulunmaktadır:

Genel Amaçlar:

- Yönetim başarısını sağlamak ve artırabilmek için işletme ihtiyaçlarını belirleyip elde etmeye çabalamak,
- Anlama seviyesi yüksek olan iş görenlere başarabilecekleri sorumluluk düzeylerinde eğitimler sağlamak,
- İşgörenler, kariyer hedeflerini işletme hedefleri ile paralel konuma getirerek, aldıkları sorumluluklar düzeyinde iyi bir kariyer yapmayı düşünüyorlarsa, çalışanlara başkalarına önderlik etme ve teşvik etme gücünü vermek.

Özel Amaçlar:

- Şu anda gereken ve gelecekteki işlerde de ihtiyaç duyulabilecek yetenek ve nitelikleri açıklamak için işgörene yardımcı olmak,
- İşletme amaçları ile bireylerin amaçlarını bütünleştirerek düzene koymak,

- Kariyerlerinde durağanlık evresine giren işgörenleri heyecanlanmasını sağlamak,
- İşgörelere seçtikleri yolda kendilerini ispatlayabilecekleri fırsatlar sağlamak.
- Yukarıdaki amaçlara göre işletme ile işgörelenler için karşılıklı yararlar sağlamak.

Kariyer yönetiminin önemine baktığımızda ise ayrı ayrı hem işletme hem de işgörelen açısından öneme sahiptir. (Toprak, 2005, s. 42-43)

Bireysel Faydaları

- Önceden haberdar edilerek olabilecek kariyer tercihlerini yapmak,
- Oluşabilecek hayal kırıklıklarını en aza indirmek,
- İşgörelen tarafından bastırılmış ya da çatışan kariyer hedeflerine tutarlılık kazandırmak,
- Yaşanılan toplum içinde daha iyi kariyer hedefleri yerleştirmek.

Örgütsel Faydaları

- İşgörelenlerin becerilerini ve amaçlarını işletmenin kullanımı için stoklamak,
- Gelecekteki potansiyel insan kaynakları ihtiyacını daha iyi netleştirmek,
- İşgörelenlerin saklı beklentilerini ortaya çıkarmak,
- Kendi kariyer planını oluşturanlar sayesinde bireysel değişimi daha kolay hale getirmek,
- Eskisi kadar verimli olmayan bireyi yeniden eğiterek verimliliğini arttırmak.

2.3.2.Kariyer Geliştirme

Örgüt açısından bakıldığında işgörenlerinin buldukları pozisyonlardaki işleri yapabilmeleri için uzun dönemli ve çok yönlü olarak uyguladıkları faaliyetler bütünüdür. Birey açısından bakıldığında ise kişinin kariyerini planlayıp bu doğrultuda eğitim ve öğretimini ilerletip iş arama ve deneyimleri ile yürütme sürecidir. Bireyin kendisini geliştirebilmesi için yapılan eylem ve faaliyetlere de kariyer geliştirme denir. (Akat, Budak, & Budak, 1994, s. 414) Kariyer geliştirme kişinin kariyer seçimine ve buna uyumlu olmasına, yeterlilik ve kendine saygı göstermesine katkı sağlar. (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 1998, s. 165)

Kariyer geliştirme şirketlerin işgörenlerden faydalanma ve işten ayrılma olaylarını minimuma indirme yoluyla hem işgören hem de örgüt performansında artış sağlar. Kariyer geliştirmenin sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Şirketin bünyesinde bulunan işgörenleri korur.
- İşgörenlerin üstlenecekleri işleri başarabilmeleri için gerekli olan bilgi ve tecrübelerin kazanılmasını sağlar.
- İşgören-şirket bütünleşmesine katkıda bulunur.
- Verimlilik kaybının azaltarak işgörenlerin önlerindeki engelleri aşmalarına ve ilerleme kaydetmelerini sağlar.
- Çalışanların yeteneklerini farketmelerine ve yeni kariyer yolları belirlemelerine yardımcı olur.
- Özgüven artışına yardımcı olur ve seçilebilecek pozisyonları görmelerini sağlar.

2.3.3.Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi/Durgunluğu)

Türkçe’de plato kelimesinin karşılığı olarak düzleşme, duraklama, durgunluk gibi kavramlar kullanılmaktadır. Kariyer platosu da buradan yola çıkarak ‘bireyin belirli bir seviyeye geldikten sonra yükselmesinin geçici veya kalıcı olarak yok olması’ anlamına gelmektedir. (Eryiğit, 2000, s. 23).

Kariyer platosunda çalışanın inancı azalır üretkenliği düşer ve ne yaparsa yapsın yükselemeyeceğine inanır. Üst mevkilerdeki konumlar için bireyle aynı statüde çok fazla

adayın olması bireyin inancını yitirmesine yol açar. Bu şekilde düşünen kişi için de örgütsel açıdan platoda olduğu yorumu yapılır. Böyle bir olay karşısında etkili kariyer yönetimi her zaman hazır bulundurulmalı ve gerektiği takdirde bireye yardımcı olunmalıdır. (Çetiner, 2014, s. 8)

2.3.4.Kariyer Haritası

Kariyer haritası organizasyon içerisindeki iş tanımlarının net bir şekilde yapıldığı, bir pozisyondan diğerine hangi şartlarda geçilebileceğinin açıklandığı örgütsel şemadır. (Kök & Halis, 2007, s. 38) Şirketlerdeki kariyer haritalarının kullanımı kariyer planlamasını oldukça basitleştirir.

Çalışanlar şemadaki yolları takip ederek oldukları pozisyonlara ve becerilerinin elverdiği pozisyonlara yöneleceklerdir. Bunun sonucunda da hem şirket içerisinde hem de çalışan tarafından kariyer basamakları başarılı hale gelmiş olacaktır. Kendilerinden emin olan işgörenleri içinde barındırmak işletmedeki işlerin hızlı ve düzenli işlenmesini sağlamakta, hedeflerin gerçekleştirilme olasılığını artırmaktadır.

Şemalar gösterilmeden önce dört aşamalı olan kariyer yollarının belirtilmesi gerekmektedir.

Bu kariyer yolları: (Örücü, 2006, s. 277)

1. Gerçekleştirilecek işler için iş analizi yapılmalı ve bilgi, beceri, yetenekler belirlenmelidir.
2. Analiz sonucuna en yakın yetenekler belirlenip yapılabilecek işler ortaya konmalıdır.
3. Birbirine yakın işleri bir grupta toplayıp oluşabilecek karmaşıklık engellenmelidir.
4. Son olarak bu gruplar arasında nasıl daha da ileri gidilebileceğinin açıklanması için kariyer yolları oluşturulmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.KARİYER AŞAMALARI VE YAKLAŞIMLARI

3.1.Kariyer Aşamaları

İnsanların doğumlarından ölümlerine kadar geçen sürede çeşitli evreleri bulunmaktadır. Bu evreleri, içinde olunan toplumun kültürü ve yapısıyla birlikte kişinin biyolojik ve kişilik özellikleri çeşitlendirir. (Yılmaz, 2013, s. 148) Bu evrelerde yaşananlar kişinin kariyer yaşamına da etki etmektedir. Bireyin kariyerindeki ilerleme süreci yaşam dönemlerindeki evrelere bağlı olarak değişim göstermektedir. (Yılmaz, 2006, s. 38)

Kariyer aşamaları bireyin kendi özelliklerini ve becerilerini fark etmesiyle başlamaktadır. Kariyerin her aşamasında bireyin farklı ihtiyaç ve beklentileri olur. Bu yüzden aşamaların kendine ait özellikleri vardır. (Barutçugil, 2004, s. 327)

3.1.1.Keşif (0-25 yaş)

Küçük yaşlardan başlayıp ergenlik ve yetişkinlik dönemini içine alır. Bu aşama hemen hemen 20'li yaşların ortalarına kadar sürmektedir. Küçük yaşlarda meslek bilgisi olmayan birey yakınında bulunan kişilerin meslekleri hakkında bilgi edinmeye çalışır. Zaman geçip ergenlik dönemine gelindikçe birey diğer meslekleri de araştırmaya başlayıp kendi bilgi ve becerilerine uygun mesleği seçme yoluna gider. Bu aşamada aile fertleri ve çevrenin istekleri kişiyi yönlendirmektedir. (Yılmaz, 2006, s. 40)

20'li yaşların ortalarında kendini daha iyi tanıyan birey uygun mesleği seçip iş yaşamına başlar. Ancak keşif dönemi bu süreçte de devam eder. Çünkü çoğu kez kişi diğer iş arkadaşlarının yönlendirmesi olmadan görev üstlenmeye hazır değildir. Bu noktada işletmenin oryantasyon ve sosyal aktiviteleri bireye yardımcı olması açısından büyük önem taşır, işe alışma ve kariyer seçimine karar vermesini kolaylaştırır. (Kozak, 2001, s. 92)

3.1.2.Kurma (26-35 Yaş)

Genellikle 25-35 yaş arası kapsayan bu dönem iş arayıp çalışmaya başlama, çalışılan işte deneyim kazanma, işin ayrıntılarını öğrenme ve yaşlıları tarafından kabul edilme sürecini anlatır. (Ergün, 2007, s. 13)

Kişi artık çalışma hayatına girmiştir. İşine sıkıca sarılan birey kariyeri hakkında yeni olanak ve fırsatları belirleyip, buna odaklanmaktadır. İşinde yükselme ve üst kademelere çıkmak için sorumluluk alma, kendi başına karar verme bu dönemin en önemli özellikleridir. Bu aşama işe giriş ile başlar ve zamanla deneyim kazanıncaya kadar da devam eder. Bu aşamada birey iki ihtiyaca ağırlık vermektedir. Bunlar güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarıdır. Bu dönemde belirsizlik ve bunalımlar baş göstermektedir. Birey kendine bir mevki bulma ve kendini kanıtlama problemleriyle karşılaşabilir. (Aytaç , Aytaç, Fırat, Bayram, & Keser, 2001, s. 73)

Bu evrede bireyin iş hayatından beklentileri yüksek olduğu için eğer yaptığı iş umduğu gibi çıkmazsa kişi umutsuzluğa düşüp şok durumunu yaşayabilir. Böyle bir durum da insanda karamsarlık yaratabilir.

Kurma evresiyle ilgili diğer konu ise kişinin yapabileceklerini ortaya koyma isteğidir. Birey çalışmaya başladıktan sonra yanlış yapar, bunlardan ders çıkarır ve sorumluluk alma yolunda ilerleyerek kendini kanıtlama isteğini de sonlandırmış olur. (Çalık & Ereş, 2006, s. 55)

3.1.3.Kariyer Ortası (36-50 Yaş)

Kariyer ortası aşaması çalışmaya başlanılan işteki mevkiyi koruma ve daima değişen koşullara gelişme göstererek ayak uydurma çabası olarak ifade edilebilir. Bu aşamada bireyin konumu kalıcı hale gelmiştir. Yaptığı iş hakkında sorumlulukları ve görevleri artmış, konusunda söz sahibi olmuştur. Sorumluluk artışı ile kişide gözlemlenen başkalarına önderlik etme bu dönemin tipik bir özelliğidir. Bireyin aldığı sorumluluklar bu dönemde daha da artar. Mesleğinde ilerleme gösteren birey yönetim basamaklarını hızla tırmanır. (Balta, 2007)

Bu aşamada birey işinde iyice ustalaşmış, yerini kalıcı hale getirmiş ve hatta hiyerarşik olarak bir iki basamak yükselmiştir. Güvenlik gereksinimi azalmış, onun

yerine daha çok başarı, saygınlık ve özerklik ihtiyaçları ön plana çıkmıştır. Bu dönemde bireyin yenilikleri takip edip, bu yeniliklere göre kendilerini geliştirmeleri zorunlu bir hale gelmiştir. (Toprak, 2005)

İş ile ilgili yapılan her şeyin çok büyük önemi vardır. Başarıya ödül yanıtlara ise ceza verilmektedir. Başarısızlığa uğrayanlar yeni kariyer planları yaparak başka işler arama yoluna giderler. Burada özgürlük, başarı, saygı gibi ihtiyaçlar ön planda tutulur. Bu dönemde çalışanlara koçluk yapmak ve destek olmak büyük önem arz eder. Bu sayede çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve deneyim kazanması desteklenmiş olur. (Erat, 2019, s. 49)

3.1.4.Kariyer Sonu (51-65 Yaş)

Kişi artık kendini tamamlamakta ve çalışma yaşamının sonuna gelmektedir. Artık yeni şeyler öğrenme çabasında değildir, birey artık öğretici konumuna gelmiştir. Birey bu aşamada kendini örgütün en deneyimli elemanı olarak kabul eder ve sahip olduğu bilgilerin işletme içerisinde kullanılması gerektiğini düşünmektedir. (Torun, 2011) Sahip olunanengin tecrübeler doğrultusunda kişi öğretici kimliği ile ön plana çıkar ve bu şekilde etrafından saygı görür.

Yaş ilerlemesi nedeniyle kişi kendine daha fazla önem verip örgüte eğilimini azaltma yoluna gider, emeklilik için planlar yapmaya başlar. (Taşçıoğlu, 2006, s. 13) Birey bir önceki aşamada orta yaş krizini atlattığına rağmen bazı sorunları bu devreye taşımakta ve sadece sağlık sorunları ile sınırlı kalmamaktadır. Kişide durgunluk ve gerileme daha yoğun yaşanmaktadır. Birçok işletme bu aşamadaki bireyleri tecrübeli, güven verici, daha az iş değiştirme eğilimdeki bireyler olarak görse de işten çıkarma eğilimindedir ya da elinde tutmak için hiçbir şey yapmamaktadır. (Yeşil, 2011)

3.1.5.Azalma (Emeklilik 65-75 Yaş)

Bazı insanlar için kariyerinin sona ermesi anlamına gelen bu dönemde bireyler işlerinden ayrıldıkları için bir boşluğa düşebilirler. Bu etkiyi azaltmak adına bireyler işyerinden fiziksel olarak ayrılma göstermeden psikolojik olarak kendilerini geri çekip emeklilik için hazırlık yapabilir.

Sorumluluk ve roller azaltılıp kişisel ilişkiler düzenlenebilir. Ayrıca çalışırken yapılamayan şeyler düşünülüp kendine ve sevdiklerine zaman ayırabileceğini düşünmek motivasyon kaynağı olabilir. (Cerit, 2007, s. 21)

Bu düşüncelerin yanında emekli olmayıp mesleğine devam etmeyi tercih edenler de vardır. Çalışma yaşamları boyunca elde ettikleri bilgi, beceri ve tecrübeleri çalıştığı örgüte danışmanlık yapmak yoluyla aktarmayı seçebilirler. (Erat, 2019, s. 50)

İşletmeler bu dönemi üç açıdan dolayı çok önemli kabul etmektedir. Birincisi emeklilik yaşı gelip ayrılmaktan çekinen kişiler için emekli olma isteğini artırıcı uygulamalar, ikincisi emekliliğe karar verip çalışma yaşamından ayrılan kişiden nasıl fayda edileceğinin belirlenmesi ve üçüncüsü ise emekli olacak bireye yeni hayatı için destek verilmesidir. (Aybatlı, 2008)

3.2.Kariyer Yaklaşımları

3.2.1.Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel kariyer yaklaşımı örgüt içerisindeki dikey yönlü ve doğrusal şekildeki yükselmeyi ifade eder, yatay yükselme söz konusu değildir. Bu sistemde belirli iş tanımları ve statik bir yapı mevcuttur. İşgörenlerin yükselmesi çalıştıkları süreye bağlı olarak aynı meslek kolu içerisinde gerçekleşir. Örgüt içerisindeki terfi imkanları net ve düz bir şekilde açıklanmaktadır. Bireylere kariyer planlarını oluşturma olanağı verilmez. Geleneksel yaklaşım esnek değildir, geçmişteki gelişmeleri esas alır. (Baydur, 2014, s. 29-30)

3.2.2.Çağdaş Kariyer Yaklaşımları

Bu yaklaşımda örgütün tercihlerinden daha fazla çalışanın tercihi ön plandadır. Örgütlerin dışında kendi kariyerlerini planlama fırsatı bulan birey ayrılmış oldukları işletmeye de hizmet edebilmektedir.

Bir işletmeye bağlı kalmak yerine bu yaklaşımda bireyler ev ile aile arasında daha rahat şekilde hareket edebilmekte ve denge sağlayabilmektedir. Ayrıca fırsat ve gelen taleplere daha hızlı şekilde yanıt verme imkanlarına sahiplerdir.

Çağdaş kariyer yaklaşımında ödüle, oluşan iş boşlukları için ilan verme gibi durumlar söz konusu değildir. Ticari başarı için temel kişisel ölçülere yer verilir. Bunlar da karı artırma, bireyin kendini geliştirmesi ve gelirden artıştır. (Bayram, 2008, s. 43)

Çağdaş yaklaşımın ortaya çıkmasında değişen şartlar yani küreselleşme etkilidir. Sert rekabet koşulları ve örgütlerin dinamik yapıya geçmeleri bu yaklaşımın oluşmasını sağlamıştır. (Dikili, 2012, s. 474)

3.2.3.Esnek Kariyer Yaklaşımı

Söz konusu yaklaşım, işgörenin örgütte çalışmaya devam ettiği sürece değişen işlere uygun olarak kendini geliştirmesi, bilgi ve beceriler elde etmesini vurgulayan bir yaklaşımdır. Burada işgörenin kariyeri, sınırları olan belirli bir işten bağımsız olarak yetkinlik ve becerileri doğrultusunda ilerler.

Kariyerin gelişmesindeki önemli kişi örgütteki değil çalışanın kendisidir. Bu yüzden kişiler kendilerini sürekli olarak değişen çevre koşullarına göre değiştirmeli, geliştirmeli yani esnek olmalıdır. (Turan, 2016, s. 35)

3.2.4.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşımda çalışanlar net bir işle ve örgütle sınırlı değil, birden fazla örgütle işbirliği içine girme olanağına sahiptirler. Burada sahip olunan bilgi önem taşımaktadır. Örgüte bağlı sınırlayıcı noktalar olmadığı için işgörenler daha rahat ve serbest çalışabilmektedir. (Turan, 2016, s. 32)

3.2.5.Portföy Kariyer Yaklaşımı

Portföy kariyer yaklaşımında işgörenler şirketteki diğer çalışanların uydukları çalışma saatleri ve aldıkları ücret gibi maaş almak istemeyip örgüte profesyonel hizmet sağlayarak sergiledikleri işin karşılığında ücret almayı amaçlar. İşgören kariyerini çalıştığı örgütteki farklı pozisyonlara geçip sürdürebileceği gibi farklı örgütlere geçmeyi de düşünebilir. (Gültekin D. , 2010, s. 29)

3.2.6.Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Çok yönlü kariyerde, kariyer süreçleri örgüt değil birey tarafından yönetilir. Çok yönlü yaklaşımda amaç bireylerin kendi kariyerlerini planlaması, psikolojik başarı,

sürekli öğrenme metodu benimsenip kendini geliştirme büyük önem arz eder. (Uslu, 2015, s. 9-10)



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.KARİYER PLANLAMA VE ETKİLERİ

4.1.Kariyer Planlamanın Tanımı

Genel olarak her bireyin gelecek zamanla ilgili planları vardır. Bu hedeflere ulaşmak için iş hayatında çeşitli kurallara ihtiyaç duyulabilir. Kişinin planlarına ulaşabilmesi için sürekli olarak kendini geliştiriyor olması gerekmektedir.

Kariyer planlaması kişinin çalıştığı kurum içerisinde bilgi ve becerilerini en üst seviyeye taşıması, kurum içerisinde yükselmek amacıyla düzenli ve sistemli bir yol izlemesi şeklinde tanımlanabilir. Bundan dolayı kariyer planlaması zorlu ve uzun soluklu bir süreçtir. (Bay, 2017)

Kariyer planlaması yaparken çalışılan kuruma bağlı olarak kurum ve kişi hedeflerinin uyumu gerekmektedir. Çalışanların yükselmek adına hangi fırsatlara ihtiyaçları olduğunu iyi anlamalı ve geldikleri statü sonucu nelerle karşılaşabileceklerini öngörmelerinin önemi büyüktür. (Bay, 2017, s. 19-20)

Yapılan planlamalar hem işletmeyi hem de bireyi direkt etkilemektedir. Birey üzerine düşen sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmeye çalışsa da işletmeler de kariyer planlaması yapan bireyleri desteklemek durumundadır.

Kariyer planlaması yapacak çalışanların çalıştıkları kurumun imkan ve araçları hakkında bilgi sahibi olmaları büyük avantaj yaratabilir. Ayrıca bireyden önce kurum da planlama yapacak olan çalışanlara kendi imkanlarının tanıtımını yapabilir. Burada önemli olan nokta kurum ile çalışan hedeflerinin birbiri ile uyumlu olmasıdır. Karşılıklı dengelerin sağlanması hedefe ulaşılabilirliği artırır.

Kariyer planlaması yapan bireylerin neyi yapıp neyi yapamayacakları hakkında daha net fikirleri oluşur. Böylelikle kişide iş memnuniyetini ve verimliliğini pozitif yönde artırması durumunu ortaya çıkarır. Planlama yapmak her geçen gün artmakta ve önemli hale gelmektedir. Bunun başlıca sebebi ise okuma oranının artmasıdır.

4.2.Kariyer Planlamanın Önemi

İşgörenlerin farkına varıp elindeki olanakları, alternatifleri ve sonuçları belirlemesi, kariyeri ile ilgili istediğinin neler olduğunu belirlemesi, belirlediği hedeflerine nasıl ulaşabileceğine dair çeşitli yollar bulması ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak, meslek, öğrenme ve çeşitli gelişim faaliyetlerinin düzenlenmesi sürecine kariyer planlaması denmektedir. (Tunçer, 2012, s. 16) Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir alt bileşeni olarak kabul görmektedir. İşletmede kendisine bir kariyer hedefi belirleyerek bu belirlediği yolda ilerlemeye başlayan işgörenin belirlediği hedeflere giderken hangi araçları kullanacağını seçtiği süreci kapsamaktadır. (Kırç, 2007, s. 14)

Kariyer planlama, bilgi ve beceri, güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi, örgüt içinde ve örgüt dışında olan imkanların açıklanması, kısa, orta ve uzun vadedeki istek ve hedeflerin düzenlenmesi şeklinde tanımlanabilir. (Bolat & Seymen, 2003, s. 7)

Günümüzde yaşanan küreselleşme sonucu ekonomik ve sosyal çevrelerdeki değişimler örgütleri de etkilemektedir. Kişilerin işlerindeki yerlerini garanti altına alabilmek için hangi durumlarda yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bilmeleri son derece önemlidir. Kariyer planlarını doğru şekilde yapabilen bireyler işletme ile bütünlük sağlayacak, bu durum hem kişiye hem de işletmeye faydalı olacaktır. (Akçan, 2016, s. 29)

Kariyer planlamada amaç bireyin aldığı eğitim sonucu sahip olduğu bilgi ve becerilerin ortaya çıkarılıp bunun farkında olmasının sağlanmasıdır. Kişi kariyerinin hangi noktasında olduğunu öğrenmeli, gelecek için plan yapmalıdır. Planlamanın bireye sağladığı faydaların yanı sıra örgüte sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Akçan, 2016, s. 29)

1. Çalışanların motivasyonlarında artış gözlenir,
2. İşten ayrılmaya yönelik davranışlar azalır,
3. Çalışanın ve işletmenin performansı artar,
4. Kişisel yeteneklerin farkına varılır,
5. Çalışanların örgüte karşı bağlılığı artar,
6. Eğitim ve gelişim ihtiyaçları tespit edilir,

7. İşletmedeki nitelikli personel ihtiyacına cevap verilir,
8. Çalışanlar kendilerinin farkına varır,
9. Kişisel gelişim sağlandığı için iş tatmini de artar.

4.3.Kariyer Planlamanın Aşamaları

4.3.1.Kendini Tanıma ve Değerlendirme

Kariyer planlama kendini tanıma ile başlar. Kişi zayıf ve güçlü yönlerini, yetenek ve becerilerini belirler.

4.3.2.Örgüt İçi ve Dışı Fırsatların Değerlendirilmesi

Birey kariyer alanlarındaki çeşitli seçenekleri değerlendirir. Alternatifler belirlendikten sonra kişi yeteneklerine, bilgi ve becerilerine, sosyal çevresine, psikolojik özelliklerine göre hareket etmelidir. Ayrıca işletme içindekiler kadar dışındaki fırsatlar da her zaman değerlendirilmelidir. (Fındıkçı, 1999, s. 346)

4.3.3.En Uygun Hedefin Belirlenmesi

Hedefler belirlendikten sonra kariyer seçenekleri tercih önceliğine göre sıralanmalıdır. Sıralama yaparken bireyin kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır.

4.3.4.Kariyer Planının Hazırlanıp Çalışma Programına Entegre Edilmesi

Bu aşama gelindiğinde kişi belirlediği hedefe ulaşabilmek adına neyi, ne zaman, nasıl yapacağına karar vermelidir. Karar verirken olumlu olumsuz bütün durumlar dikkate alınmalıdır. Çünkü kariyer planlamaya katkıda bulunacak pozitif faktörlerin yanında negatif faktörler de vardır. (Şahin, 2009, s. 15-16)

4.3.5.Kişisel Kariyer Kararının Verilmesi

Birey kesin bir karar almadan önce kararına etki edebilecek bilgileri toplayıp değerlendirirse daha kaliteli bir sonuca varır. Karar verme aşaması sorunun net bir şekilde tanımlanıp karar kriterlerini tanıma, alternatif oluşturma, değerlendirme yapma ve sonuca varma ile son bulur. (Şahin, 2009, s. 15-16)

4.4.Kariyer Geliştirme Araçları

Literatüre baktığımız zaman birçok kariyer geliştirme aracı görmekteyiz.

4.4.1.Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları, işgörenin belirlediği amaçları ile işletmenin işgörenden beklediği amaçlar arasında bir uygunluk oluşturarak, ortaya koyulan becerilerin geliştirilmesi için destek olan, işletme içerisindeki kariyer hareketlerinde nasıl bir değişimin gerçekleşebileceğini gösteren tablodur. Tüm işletme de ya da sadece birimler bazında kariyer haritalarının oluşturulmasına imkan vardır. Oluşturulan tabloda bulunan yerden farklı pozisyondaki yerlere nasıl geçilebileceği, yapılacak işin ne olduğu, bu iş için hangi özelliklerin gerektiği belirlenir. Ayrıca bir pozisyondan diğerine geçiş yapmayı düşünenler sadece dikey yönlü pozisyonları değil yatay yönlü olanları da düşünebilirler. Kariyer haritaları, işgörene muhtemel geçiş yapabileceği pozisyonları göstererek kendini geliştirebileceği kariyer fırsatlarını öğrenme ve bu seçeneklere göre kendini bilgi birikimini ve değerlendirme şansı sunmaktadır.

4.4.2.Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı genellikle büyük ölçekli işletmelerde kullanılmaktadır. Çünkü insan kaynakları departmanı kariyer rehberliği sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Kariyer danışmanları, işletme içerisinde seçilebileceği gibi bu işi yapan profesyonel kariyer danışmanlığı firmalarından da seçilebilmektedir. (Toprak, 2005)

İşletmeler kendi içinde bu görevi insan kaynakları yöneticilerine de verebilir. Çünkü onlar hem iş görenleri daha iyi tanırlar hem de pozisyonların gereklilikleri hakkında daha net ve kesin bilgiye sahiptirler.

Kariyer danışmanlarına daha çok yanlış bir kariyer seçiminde, kariyer seçiminde yaşanan kararsızlık aşamasında, iş görenlerin sahip olduğu yetkinlikler ile seçtiği kariyerin gereklilikleri arasında bir tutarsızlık olduğunda ihtiyaç duyulmaktadır. (Torun, 2011)

4.4.3.Kariyer Merkezleri

İşletme içinde kurulan, belirlenen hedefler doğrultusunda kariyer geliştirme sürecinin oluşmasına destek vermeye başlayan ve iş görenlerin kendisini değerlendirebilecekleri bir ortam oluşturan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren işletme içi bir kuruluştur. (Yeşil, 2011)

Bu merkezlerde iş bulma hizmeti sağlamanın dışında, iş görenlerin marifetlerini artırma amaçlı mülakatlar yapılmakta, atölyeler kurulmakta, iş görenlere kariyerini geliştirebilmeleri için hem görsel hem de yazısal kaynaklarla destek sağlanmaktadır. (Ceylan, 2014)

4.4.4.Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığını tamamlayıcı bir niteliktedir. Çalışana alması gereken eğitim ve kursların hangileri olduğunu, okuması gereken kitapları, hangi alanı tercih ettiyse bu alanla ilgili kariyer olanakları hakkında bilgi vererek yol gösterici bir pozisyondadır.

4.5.Kariyer Sorunları

Kariyer geliştirme sürecinde ortaya çıkabilecek birçok sorun bulunmaktadır. Bu problemler iş görenin kariyer aşamasından kaynaklanabileceği gibi, cinsiyet ya da eşlerden kaynaklı sorunlar da olabilmektedir. Bu sorunları örgütler imkanları doğrultusunda gereken katkıları sağlayarak ortadan kaldırılabilecektir.

4.5.1.Kariyer Platosu

Kariyer düzleşmesi olarak da adlandırılan bu süreçte işgören kariyerine karşı umudunu ve beklentilerini kaybetmiştir. En çok ileri yaşlarda ve emeklilik dönemine yaklaşmış bireylerde karşılaşılmaktadır.

Kariyer platosunda iş ile alakalı sorumluluklar artarken iş hayatında yükselme ihtimali düşer, kişinin kariyeri ile ilgili iddiası düşer, motivasyon ve üretkenliği de azalmaktadır. (Ardıç & Özdemir, 2018, s. 346)

İşletmede yapılan bazı değişiklikler işgörenlerin kariyer imkanlarına bir sınırlandırma getirirken, bu sınırlandırma bazen de işgörenin kendisinde yükselme

motivasyonunun olmamasından kaynaklanabilmektedir. Güven kaybı, ruhsal, bedensel ya da duygusal yorgunluklar, kişinin yaptığı iş ile ilgili yetersizlikleri gibi nedenler de kariyer platosuna neden olabilmektedir. (Torun, 2011)

Kariyer platosuna neden olabilecek bir başka sebep ise işletmedeki hiyerarşik olarak yükselmenin eksikliğidir. İşletmedeki tepe kadroların dolu olması kariyer yapmayı amaçlayan iş görenleri umutsuzluğa iter bu da verimsizliğe neden olur.

4.5.2. Ay Işığı Sorunu

Bu sorunun temelinde iş görenin gelir yetersizliğinden dolayı ikinci hatta üçüncü bir işte çalışması yatmaktadır. Buradaki sorun ise kişinin asıl işinde harcaması gereken enerjisini diğer işlerinde harcayarak verimsizleşmesidir. Verimin düşmesinin yanı sıra işe geç kalma, devamsızlık, işten zamanından önce çıkma gibi bazı olumsuz yönde göstergesi vardır. (Güngör, 2016) Bu her ne kadar çalışandan kaynaklı bir neden gibi gözükse de bu konuyla ilgilenmesi gerekenler işletmelerdir.

4.5.3. Çift Kariyerlik

Kişinin en az iki uzmanlık alanına sahip olması demektir. Birden fazla alanda eğitimi olması ve her alanda ilerleyip belirli bir statüye gelme çabası içindedir. Her iki alan kişiye bir unvan, statü sağlıyorsa kişinin bu iki alanda aynı anda ilerlemeye çalışması olarak tanımlanabilir.

Her iki kariyerini de aynı anda ilerletmeye çalışan kişi enerjisini her iki işe paylaştırmada zorlanacağı ya da yaptığı işlerden birinde başarısız olacağı yönündeki düşüncesi bu durumu bir sorun haline getirmektedir. (Ardıç & Özdemir, 2018)

4.5.4. Çift Kariyerli Eşler

Günümüz koşullarında artık hem kadın hem de erkek aktif olarak iş hayatında olmaktadır. Bu durum evlilik hayatında da devam edince bazı sorunlar baş göstermektedir.

Çiftlerden her ikisinin de çalışması ailevi konular ve yeniden atanması gereken iş transferleri gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Eşler arasında işten dolayı rekabet,

kıskançlık, çekememezlik oluşabilmektedir. Bu durum aile yapısının da bozulmasına neden olabilmektedir. (Güngör, 2016)

4.5.5.Cam Tavan Sendromu

Cam tavan kavramı ilk kez 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından yazılan makalede ele alınmıştır. Literatürde ise 1987 Morrison tarafından ele alınmıştır. (Özdemir, 2019, s. 166)

Cam tavan işletmelerde, özellikle tepe yönetim pozisyonları için konulan şeffaf bir engeldir ve kırılması oldukça da zordur. Özellikle kadın işgörenler üzerinde uygulanmaktadır. Bu engel keyfi sebeplerden dolayı konulmaktadır. İşgörenlerin eğitim düzeylerine, performanslarına, yeteneklerine bakılmaksızın sadece cinsiyetlerine göre karar verilmektedir. (Tunçer, 2012, s. 22)

15-20 yıl öncesine göre bu engelin uygulanması oldukça azalmıştır. Günümüzde kadınların tepe yönetimde rol alması daha da hızlanmıştır ama tüm bunlara rağmen yine de kadınların kariyerleri doğrultusunda ilerlemeleri için daha fazla seçenek sunulmalıdır. (Toprak, 2005, s. 67)

4.5.6.Kraliçe Arı Sendromu

Bu sendroma kapılan kadın yönetici altında çalışan kadın işgörelere gereksiz yere eziyet edip, hayatlarını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda kadın yönetici çevresindeki diğer tüm kadınları kendine karşı bir tehdit olarak görmektedir ve bu yüzden diğer kadın işgörelerin gelişimini engellemekte, gücünü ve pozisyonunu kırmak için elinden geleni yapmaktadır. (Er & Adıgüzel, 2015)

Kadın yöneticinin zamanla erkek yöneticilere benzemesi, gücünü ve pozisyonu korumak istemesi, üst yönetimdeki tek kadın olmayı bir ayrıcalık olarak görmesi bu sendroma neden olan bazı sebeplerdir. (Özdemir, 2019, s. 169)

4.5.7.Süper Kadın Sendromu

Çalışan kadınların iş hayatında, evde ve sosyal hayatında mükemmeliyetçi olma isteğine süper kadın sendromu denmektedir. Bir kadının işyerinde kalifiye bir çalışan , çocuklarına iyi bir anne veya iyi bir eş olma çabası kadınlar üzerinde bir zaman sonra

baskı kurmaktadır. Bu baskı da kadını psikolojik olarak yıpratırken bir yanda da strese sokmaktadır. Bu sendromun ana nedeni her konuda mükemmeliyetçi olma isteğidir. Sorunun çözümü için kişinin profesyonel olarak psikolojik destek alması şarttır. (Özdemir, 2019, s. 169)

4.6.Kariyer Planlamanın Kazandırdığı Olumlu Etkiler

Kariyer planlaması yapan bireylerin kazandığı pozitif doğrultudaki etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kariyer planlama işletme içerisinde terfi imkanı sağladığından bireye kariyerinde yükselme fırsatı yaratır. Çalışanların işletmeden beklentilerini geliştirmesine yardımcı olur.
- Çalışanın spesifik konulardaki kariyer hedeflerini geliştirmesi için potansiyel yeteneklerini harekete geçirmeye imkan sağlar.
- Çalışanların prestij, saygınlık, tanınma, kendini gerçekleştirme gibi duygularının tatmin edilmesini kolaylaştırır.
- İşletmeyle bütünleşme imkanı sağlar.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Kariyer hedefleri doğrultusunda çalışanların motive olmasını ve bütün güçlerini ortaya koymasını sağlar.
- Çalışanları yeteneklerini göstermek için teşvik eder.
- Çalışanın yaptığı işten memnun olmasına ve güçlü hissetmesine yol açar.

Kariyer planlama şirkette ve özel hayatlarında kişilere kendilerini geliştirme ve yetiştirme, tercih edebilecekleri kariyerler hakkında bilgi sahibi olma, hedef belirleyerek bu yolda ilerleme, hedeflerine ne şekilde ulaşacaklarını öğrenme, şirket içerisinde üst yönetim tarafından farkedilme ve gerektiği takdirde bu üst pozisyonlara geçebilme imkanı sunmaktadır.

Kariyer planlamanın işletmeye sağladığı faydalar:

- Küreselleşen dünyada, işletmeler kariyer planlaması yaparak çalışanlarını uluslararası düzeyde değerlendirebilmek için hazırlar.

- Çalışanlara yatay ve dikey konumda hareket etme olanağına sahip olmalarını hedefler.
- Çalışanların kariyer ile ilgili motivasyonunu artırıp örgüte sadakati meydana getirir.
- Ayrıntılı iş tanımları yapılarak gerekli çalışanın alınmasını ve verimsiz olanın işletmeden çıkarılmasını sağlar.
- Çalışanın yapacağı işler açık olarak tanımlandığından kendilerinden beklenenler kolay saptanır. Böylece çalışanın ne kadar performans gösterdiği de ortaya çıkar.
- Bireylerin beklentileri öğrenilerek en uygun bölümlere yönlendirilmeleri, kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkanı sağlanır.

İşletmeler bu sayede içlerindeki çalışanları görüp tanıyabilir, hangi konuda yetenekli olduğunu öğrenilebilir, ilgi alanlarını farkedebilir, uygun işe en uygun adaylar seçilebilir bu sayede de üretim verimliliğinde artışı sağlayabilirler.

4.7.Kariyer Planlamanın Negatif Yöndeki Etkileri

Planlama oluşturmanın bireye aynı zamanda işletmeye de olumsuz etkileri söz konusu olabilir. Birey açısından bakıldığında kariyer planlama ile çalışanın işletmeden beklentilerindeki artış strese yol açabilir. İşletmeden beklenenler karşılanıyorsa çalışanın motivasyonu artar ancak beklenen cevap alınamazsa kişide düş kırıklığı, moral bozukluğu, gerginlik gibi durumlar ortaya çıkar; birey başka işler aramaya yönelebilir. (Seçer, 2013, s. 54-55)

Örgüt açısından bakıldığında ise beklentileri karşılanamayan bireylerin motivasyonu düşük olacağından beklenen üretim düzeyi karşılanamayacak işletmede personel devir hızında artış yaşanacaktır. Yeni çalışmaya başlayanlar için oryantasyon ve eğitim programları düzenlenecek bu da işletmenin mali yükünü artıracaktır. Ayrıca kariyer planlaması yapan çalışanlar için atanacak olan danışmanlar, eğitimler için yardımların artmasının da bütçeye ağır geleceği düşünülmektedir. (Çetiner, 2014, s. 18)



SONUÇ

Globalleşen ve değişen dünya düzeninde bilgi çağının da artmasıyla birlikte artık hem işletmeler hem de iş görenlerin amaçları, hedefleri değişmeye başlamıştır. İşletmeler küresel hale gelmeyi hedeflerken, iş görenler maddi kazancın yanında işletmelerin sağladığı kariyer geliştirme yöntemlerine de bakmaya başlamıştır.

Çağdaş düzende az maaşla çalışan fazla işgören anlayışı yerine alanında yetenekli yüksek verimle çalışan ve yüksek maaşlı işgörenler ortaya çıkmıştır. Çalışma hayatında iş ve özel yaşamın aynı anda ele alınması gerektiği önemle vurgulanmaktadır. İşletmeler de bu sebepten dolayı işgörenleri çekmek, elinde tutmak için kişinin sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını da göz önünde tutarak çeşitli kariyer geliştirme uygulamalarına başvurmaya başlamışlardır.

Her geçen gün teknolojinin gelişmesi, yeni bilgilerin ortaya çıkması işletmeleri bünyelerinde nitelikli kişiler çalıştırmaya itmektedir. Diğer taraftan insan kaynaklarında meydana gelen değişiklikler, artarak ilerleyen hizmet sektörü, işletmelerin öğrenen örgüt mantığındaki düzenlemeleri ve giderek daha serbest bir yapıda olmaları şeklindeki değişimler, bireylerin hedeflerine ait beklentileri ile birlikte örgütlerin kariyer stratejilerinde de oldukça etkilidir.

İş hayatındaki değişimi yakalamak adına işletmelerin en değer verdiği ve üretim gücünü artırıcı nitelikte olan insan kaynağının varolan kabiliyetlerinin ileri seviyelere ulaştırılması ve ileride işin altından kalkabileceği pozisyonlara yerleştirilme imkanının tanınması “kariyer” olgusunu karşımıza çıkarmaktadır. Kariyer olgusuyla birlikte de kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve geliştirilmesi konuları önem kazanmaktadır.

İnsanların doğumuyla ortaya çıkan belirli bir statüye ulaşma, hayatı boyunca kaliteli bir yaşam sürme isteği, belirlediği hedefleri erişmek için başarması gereken konularda işletmenin de desteğine ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerdeki verimliliğin temel nedeni de birey ve bireyin bulunduğu konumda ne kadar mutlu olduğudur. İşletmeler çalışan mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmak için kariyer geliştirme düzenlemelerini başarıyla yaparak onlara katkı sağlayabilirler. Bundan dolayı kariyer planlama, çalışan ve işletmenin hangi konulardaki bilgi, beceri, tecrübe ve deneyimlerinin uyumlaştırılmasının sağlanmasını hedeflemektedir.

İşe yarar nitelikte bir kariyer yönetimi ve planlama yapan işletmeler, kendilerine hizmet eden kişilerin yeteneklerini en iyi biçimde kullanırlarsa çalışanlar da emek harcayıp yaptıkları işlerden memnun olurlar ve motivasyonlarında artış gözlemlenir. Böyle bir durumda hem kurum hem de bireyler amaçlarına ulaşmış olmaktadır.

Artık büyüyüp, iyi yerlere gelmek isteyen her işletmenin kariyer geliştirme sistemini işletmesinin ayrılmaz bir parçası haline getirmesi gerekmektedir. İşletmenin ilk kurulduğu anlardan itibaren kurup, yönetmek için gerekirse işletme dışından destek alınmalıdır. Kariyer uygulamaları ile işgörenlerin performanslarını artırmalarına yardımcı olarak onların amaçlarını belirlemelerinde güçlü ve zayıf yönlerinin algılanmaları sağlanmalıdır. Kariyer planlaması uygulamaları ile yönetimin iyileştiği, sorunların daha hızlı çözüme kavuştuğu, verimlilik ve kazancın da arttığı görülmektedir.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Akçan, G. (2016). Kariyer Planlamada Verilen Eğitim Etkinliklerinin Önemi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 29. İstanbul.

Ardıç, K., & Özdemir, Y. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Ders Notları)*. Sakarya Yayıncılık.

Aybatlı, A. (2008). Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perekendeciliği Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Aytaç , M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N., & Keser, A. (2001). *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*. Bursa.

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları* (Cilt 1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayınları.

Balta, A. E. (2007, Ekim). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli.

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

Bay, S. M. (2017). Kariyer Planlamasının Birey ve Kurum Açısından Önemi. *Sosyal Bilimler Üniversitesi*, 19-20. İzmir.

Baydur, Y. (2014). Bireysel Kariyer Planlamasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Çağrı Merkezi Uygulaması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Cilt 1. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Bayram, C. (2008). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Biçer, R. (2011). Kişilik ve Bir Kur'an Terimi Olarak Şakile. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 399-418.

Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 7.

Buchanan, D., & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour. An Introductory Text*.

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

Cerit, Ö. U. (2007). İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 21. Aydın.

Ceylan, B. (2014). Örgütlerde Kariyer Geliştirme Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığını Artırmadaki Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve Davranışı* (11. Baskı b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çalık, T., & Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çetiner, M. (2014). Bireysel Kariyer Planlaması ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği. Isparta.

Demirci, M. K., Özler, D. E., & Girgin, B. (tarih yok). Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri–Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Azerbaijani Studies*, s. 20-24.

Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.

Edinsel, S., & Adıgüzel, O. (tarih yok). EDGAR SCHEIN'İN ÇAPALARI İŞİĞİNDA BURÇLAR VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.

Eker, S. (2012). Alfred Adler'in Kişilik Kuramı'nın Demokrasi Düşüncesi Açısından Önemi. *U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22), s. 168-173.

Er, O., & Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

Erat, L. (2019). Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi: Konya İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Konya.

Erdoğan, H. T. (2009). Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama. 3. Kütahya.

Ergün, E. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.

Erol, E. (2013). Bireylerin Kişilik Tipleri ve Demografik Özelliklerinin Kariyer Tercihlerindeki Rolüne İlişkin Bir Araştırma. 22.

Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 23.

Fındıkçı, İ. (1999). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Vakfı Yayınları.

Gençtanrı, D., & Çetinkaya, E. (2017). *Kişilik Kuramları* (2. Baskı b.). Ankara: Pegem Yayınları.

Gökdeniz, İ., & Merdan, E. (2011). Kişilik İle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 24-25.

Gültekin, D. (2010). Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 29. Kütahya.

Gültekin, F. (2008). Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetiminin Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya.

Gümüş, Y. B. (2021). Kariyer Planlama Sürecinde Kişilik Tercihlerin Rolü: Demografik, Kişilik ve Kariyer Gelişimi Deęiőkenlerinin Etkisi. *KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi*, 7. Konya.

Güngör, U. (2016). Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.

Hiçyılmaz, E. (2019, Ağustos). Yüksek Lisans Tezi. *Beş Faktör Kişilik Modelinin Anlık Satınalma Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Düzce.

İlan, İ. (2019). John Holland Kişilik Envanteri Bakış Açısıyla Çalışan Kişiliği ve Kariyer Seçimi Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme: Őanlıurfa İli Örneği. *Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. Őanlıurfa.

Kınık, S. (2007, Eylül). Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskiőehir.

Kırçı, Z. (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum.

Kıyak, F. M. (2015). Lisans Öğrencilerinin Kişilik Özelliklerinin ve Değerlerinin Bireysel Kariyer Planlaması Sürecine Etkisi: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği. 31. Hatay.

Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskiőehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:12.

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

Mavisu, H. (2010). Bireysel Kariyer Planlamanın Aőamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi. 18.

Merdan, E. (2011). Kiőilikle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, 13. Kırıkkale.

Morgan, C. T. (2000). *Psikolojiye Giriş*. (H. Ü. Bölümü, Çev.) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

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

Özdemir, Y. (2019). *Kariyer Geliştirme (Ders Notları)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Özsoy, E. (2013). A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesin Yönelik Bir Araştırma. *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*. Sakarya.

Seçer, H. (2013). Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 54-55. Denizli.

Serin, B., & Topses, G. (2012). *Psikolojik Danışma ve Kişilik Kuramları*. ANKARA: Nobel Akademik Yayıncılık.

Şahin, G. (2009). Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 15-16. İstanbul.

Şimşek, Ö. (2006). İnsan Dinamiği Kişilik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*, 19-20.

Taşçıoğlu, C. (2006). Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü(13)*. Konya.

Toprak, C. (2005). Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Torun, C. (2011). Kariyer Geliştirme ve Planlaması Uygulamalarının Analizi ve Kütahya İlinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya.

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi.

Turan, M. (2016). Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 35. İzmir.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (tarih yok). Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı

Uslu, B. (2015). Lisansüstü Eğitim Gören Öğrencilerde Kişisel Başarı İle Bireysel Kariyer Planlama Arasındaki Etkileşim: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 9-10. Mayıs.

Ünlü, G. (2021). Z Kuşağı Bireylerin A ve B Tipi Kişilik Özelliklerinin Bireysel Kariyer Planlama Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, 25-26. Burdur.

Yeşil, E. (2011). Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Yılmaz, A. G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.

Yılmazer, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (Cilt 3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.