

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KARİYER PLANLAMADA
KARİYER DEĞERLERİNİN ÖNEMİ VE
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

FEYZA ŞENER

İSTANBUL, 2010

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KARİYER PLANLAMADA
KARİYER DEĞERLERİNİN ÖNEMİ VE
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

FEYZA ŞENER

Danışman: PROF.DR. CANAN ÇETİN

İSTANBUL, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi FEYZA ŞENER'ın KARIYER PLANLAMADA KARIYER DEĞERLERİNİN ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu'nun 07.06.2010 tarih ve 2010-10/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

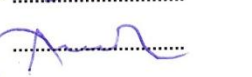
Tez Savunma Tarihi : 16.10.2010

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. CANAN ÇETİN

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. YAŞAR KABATAŞ





TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanışı sırasında değerli fikirleri ile yön gösteren Sayın hocam Prof. Dr. Canan Çetin'e en içten teşekkürlerimi sunmak isterim.

Ayrıca bilgi ve fikirleriyle tezime başlama aşamasında beni yönlendiren, yüreklendiren, desteğini her zaman hissettiğim Sayın İK. Uz. Yzb. Hakkı Aktaş'a ve tezimin anket aşamasında yardımlarını esirgemeyen Sayın Kaptan Pilot Bülent Boralı'ya çok teşekkür ederim.

Son olarak bu uzun ve yorucu süreç boyunca sabır, sevgi ve her türlü destekleriyle beni yalnız bırakmayan, heyecanımı her zaman paylaşan başta sevgili annem Nezahat Şener olmak üzere babam Erdoğan Şener ve canım kardeşim Mısra Tezel'e sonsuz teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

Günümüzde işletmeler, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği yeni dünya koşullarına uyum sağlamak ve global rekabet ortamında ayakta kalabilmek için maksimum verimlilik düzeyinde çalışmak zorundadır. İşletmelerde verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, bireyin motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmakta ve yenilenmektedir. Çalışma yaşamında ortaya çıkan bu değişimler, işletmeler için insan kaynakları yönetimini vazgeçilmez hale getirirken; kariyer planlama ve işlevine yönelik konuları da önemli bir alt fonksiyon olarak ön plana çıkarmıştır.

Kariyer planlamada kariyer değerlerinin önemi konulu tezde, Prof. Edgar H. Shein'in kariyer değerlerini belirlemek ve yapılan kariyer seçimlerinin kişinin değerleri ile örtüşüp örtüşmediğini görmek üzere oluşturduğu sekiz kariyer değerinden yola çıkarak; uluslararası bir havayolu işletmesinde çalışan bireylerin kariyer değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda özellikle kariyer yönetimine, gelişimine, ve planlamasına dair konular üzerinde durulmuştur. Bunun yanında kariyer değerleri konusu ayrıntılı bir şekilde sunularak sekiz ayrı değer değişik özellikleriyle tanıtılmıştır. Ayrıca işletmede kabin ve kokpitte çalışan personelden oluşan 257 kişilik bir gruba, oluşturulmuş olan kariyer değerleri anketi uygulanarak çalışanların kariyer değerleri değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

Today business enterprises have to work in maximum capacity to adapt to the new world order created by globalisation and technological developments and to survive in a globally competitive market. After it has been understood that the most important factor that effects the productivity in an establishment is the human factor, the approaches towards personal motivation started to increase day by day. With these changes in the work environment, human resources management came to carry a great importance; career planning and its functions are having more effect in peoples lives each day.

This thesis aims to evaluate and define the career anchors of the employees who are working in an international airlines under the light of the eight career anchors developed by Edgar H. Shein to see if values of a person match with his career choice. So at first especially it is focused on the career management, development, and planning. Besides career anchor was introduced in details and eight career anchors were presented with all different features of them. Moreover the employees' career anchors were evaluated by applying an already developed questionnaire to a group of 257 employees.

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
GİRİŞ	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER YAKLAŞIMI	
1.1 Kariyer Kavramı Tanımı ve Önemi	4
1.2 Kariyerle İlgili Temel Kavramlar	7
1.2.1 Kariyer Durağanlığı	7
1.2.2 Kariyer Hareketliliği	8
1.2.3 Kariyerde Plato	9
1.2.4 Kariyer Haritası	10
1.2.5 Kariyer Patikası	11
1.2.6 Kariyer Yolu	13
1.2.7 Kariyer Planlama	13
1.2.8 Kariyer Geliştirme	16
1.2.9 Kariyer Yönetimi	21
1.3 Kariyer Aşamaları ve Yaşam Dönemleri	23
1.3.1 Kariyer Aşamaları	23
1.3.1.1 Keşif	24
1.3.1.2 Örgüte Giriş Kurulma	25
1.3.1.3 Kariyer Ortası	26
1.3.1.4 Kariyer Sonu	28
1.3.1.5 Emeklilik	29
1.3.2 Yaşam Dönemleri	32
1.3.2.1 Çocukluk Dönemi	33
1.3.2.2 Yetişkinlik Dönemi	33
1.3.2.3 Olgunluk Dönem	33
1.3.3 Yaşam Dönemleri ile Kariyer İlişkisi	34

1.4 Yeni kariyer Yaklaşımları	36
1.4.1 Klasik Kariyer Yaklaşımı	37
1.4.2 Esnek Kariyer	38
1.4.3 Çok Yönlü Kariyer	40
1.4.4 Sınırsız Kariye	42
1.4.5 Portföy Kariyer	44
1.4.6 Çağdaş Kariyer	45

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER PLANLAMASI YAKLAŞIMI

2.1 Kariyer Planlaması	47
2.1.1 Kariyer planlaması Tanımı ve Önemi	47
2.1.2 Kariyer Planlaması Amaçları	51
2.2 Kariyer Planlama Sistemleri	52
2.2.1 Bireysel Kariyer Planlama	53
2.2.1.1 Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları	57
2.2.1.1.1 Kendini Değerlendirme	58
2.2.1.1.2 Fırsatları Tanıma	59
2.2.1.1.3 Hedefleri Belirleme	60
2.2.1.1.4 Planları Hazırlama	61
2.2.2 Örgütsel Kariyer Planlama	61
2.2.2.1 Örgütsel Kariyer Planlama Aşamaları	63
2.2.2.1.1 Kurumsal Değerlendirme	64
2.2.2.1.2 Pozisyonu Tanımlama	64
2.2.2.1.3 Personeli Belirleme	64
2.2.2.1.4 Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedefleri Belirleme	65
2.2.2.1.5 Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması	65
2.2.2.1.6 Performans Değerlendirme	65
2.2.2.1.7 Kariyere Yönelik Eğitimler	65
2.2.2.1.8 Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi	66
2.2.3 Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlaması Uyumlaştırılması	66
2.3 Kariyer Planlama ve insan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	68
2.4 Kariyer Planlama ile İlgili Kuramlar	69

2.4.1 Maslow un İhtiyaçlar Kuramı	70
2.4.2 Özellik Faktör Kuramı	71
2.4.3 Kavramsal Model	73
2.4.4 Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramı	74
2.4.5 Hollandın Kişilik Kuramı	75
2.4.6 Tiedeman ve Oharanın Kariyer Kararı Verme Kuramı	79
2.4.7 Shein' in Kariyer Değerleri Kuramı	80

3. KARİYER PLANLAMASINDA KARİYER DEĞERLERİ TEORİSİ

3.1 Örgütsel kariyer döngüsü	82
3.1.1 Keşif	83
3.1.2 Eğitim ve Öğretim	83
3.1.3 Örgüte Giriş	83
3.1.4 Temel Eğitim Ve Sosyalleşme	83
3.1.5 Üyelik Kazanma Devresi	83
3.1.6 İmtiyaz Kazanma Ve Kalıcı Üyelik	84
3.1.7 Yeniden Değerlendirme	84
3.1.8 Kariyer Ortası	84
3.1.9 Kariyer Sonu	84
3.1.10 Emeklilik	84
3.2 Kariyer Değerleri Teorisi	85
3.2.1 Otonomi Ve Bağımsızlık	86
3.2.2 Güvenlik Ve İstikrar	86
3.2.3 Teknik Ve İşlevsel Yetkinlik	87
3.2.4 Yönetmel Yetkinlik	88
3.2.5 Yaratıcılık	88
3.2.6 Hizmet ve Düşünce Tarzı	89
3.2.7 Saf Meydan Okuma	89
3.2.8 Yaşam Tarzı	89
3.3 Kariyer Değerleri İle İlgili Diğer Araştırmalar	89
3.3.1 Driver 'ın Araştırması	90
3.3.1.1 Geçici Tip	90
3.3.1.2 Sabit Durum Tipi	90
3.3.1.3 Doğrusal Tip	90
3.3.1.4 Sarmal Tip	91

3.3.2 Derr' in Araştırması	91
3.3.2.1 İlerleme Yönelimi	91
3.3.2.2 Güvende Olma Yönelimi	92
3.3.2.3 Serbest Olma Yönelimi	92
3.3.2.4 Yükselme Yönelimi	92
3.3.2.5 Dengede Olma Yönelimi	92
3.4 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlamada Kariyer Değerleri Yaklaşımı	93
4. UYGULAMA	
4.1 Araştırmanın Amacı	95
4.2 Araştırmanın Hipotezleri	95
4.3 Yöntembilim	95
4.3.1 Literatür Araştırması	95
4.3.2 Anket Oluşturulması	96
4.3.3 Anketin Uygulanması	96
4.4 Araştırma Metololijisi	96
4.4.1 Örneklem Yönetim	96
4.4.2 Ön çalışma	96
4.4.3 Verilerin Toplanması Verilerin Analiz Edilmesi	97
5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	
5.1 Frekans Tabloları	98
5.2 Güvenilirlik Analizi	104
5.3 Faktör Analizi	106
5.4 Normallik Testi	109
5.5 Çalışanların Demografik Özellikleri Ve Kariyer Değerleri İle İlişkileri	113
5.5.1 Çalışanların Uyruklarına Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem	113
5.5.2 Çalışanların Görev Yerlerine Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem	116
5.5.3 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem	118

5.5.4 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem	121
5.5.5 Çalışanların Yaşlarına Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem	125
5.5.6 Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem	129
SONUÇ	134
ÖNERİLER	138
EK	141
KAYNAKÇA	152

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar	20
Tablo 1.2: Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması	41
Tablo 1.3: Geleneksel Kariyer ile Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması	43
Tablo 2.1: Bireysel Ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması	67
Tablo 5.1: Çalışanların Görev Yeri Tablosu	98
Tablo 5.2: Çalışanların Cinsiyet Tablosu	99
Tablo 5.3: Çalışanların Uyruk Tablosu	100
Tablo 5.4: Çalışanların Toplam Çalışma Süresi Tablosu	101
Tablo 5.5: Çalışanların Yaş Tablosu	102
Tablo 5.6: Çalışanların Eğitim Durumu Tablosu	103
Tablo 5.7: Güvenirlilik Katsayısı Tablosu	104
Tablo 5.8: Hotelling's T- Kare Testi Tablosu	104
Tablo 5.9 : Toplam Değişken İstatistiği	105
Tablo 5.10 : Kmo and Barlett's Test	106
Tablo 5.11: Değişkenlerin Özdeğerleri	107
Tablo 5.12: Değişkenlerin Gruplanması	108
Tablo 5.13: Kariyer Memnuniyeti Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	109
Tablo 5.14: Güvenlik Ve İstikrar Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	109
Tablo 5.15: Özerklik Ve Bağımsızlık Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	109
Tablo 5.16: Yönetimsel Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	110

Tablo 5.17: Teknik Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	110
Tablo 5.18: Fonksiyonellik Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	111
Tablo 5.19: Kendini Adama Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	111
Tablo 5.20: Savaşçı Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	111
Tablo 5.21: Hayat Tarzı Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	112
Tablo 5.22: Ayrılmaya İsteklilik Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları	112
Tablo 5.23: Uyuğa Göre Kariyer Değerleri Farkları-1	113
Tablo 5.24: Uyuğa Göre Kariyer Değerleri-1	114
Tablo 5.25: Uyuğa Göre Kariyer Değerleri Farkları- 2	115
Tablo 5.26: Uyuğa Göre Kariyer Değerleri-2	115
Tablo 5.27: Görev Yerine Göre Kariyer Değerleri Farkları-1	116
Tablo 5.28: Görev Yerine Göre Kariyer Değerleri-1	117
Tablo 5.29: Görev Yerine Göre Kariyer Değerleri Farkları- 2	117
Tablo 5.30: Görev Yerine Göre Kariyer Değerleri -2	118
Tablo 5.31: Cinsiyete Göre Kariyer Değeri Farkları-1	119
Tablo 5.32: Cinsiyete Göre Kariyer Değerleri-1	119
Tablo 5.33: Cinsiyete Göre Kariyer Değerleri Farkları- 2	120
Tablo 5.34: Cinsiyete Göre Kariyer Değerleri -2	120
Tablo 5.35: Eğitim Düzeyine Göre Varyans Homojenliği Testi	121
Tablo 5.36: Eğitim Düzeyine Göre Kariyer Değerleri Farkları -1	122
Tablo 5.37: Eğitim Düzeyine Göre Kariyer Değerleri- 1	123
Tablo 5.38: Eğitim Düzeyine Göre Kariyer Değerleri Farkları -2	124
Tablo 5.39: Eğitim Düzeyine Göre Kariyer Değerleri-2	124
Tablo 5.40: Yaşa Göre Varyans Homojenliği Testi	125
Tablo 5.41: Yaşa Göre Kariyer Değerleri Farkları-1	126
Tablo 5.42: Welch Testi Değerleri	126
Tablo 5.43: Yaşa Göre Kariyer Değerleri-1	127
Tablo 5.44: Yaşa Göre Kariyer Değerleri Farkları-2	128

Tablo 5.45: Yaşıa Göre Kariyer Değerleri -2	129
Tablo 5.46: Çalışma Süresine Göre Varyans Homojenliği Testi	130
Tablo 5.47: Çalışma Süresine Göre Kariyer Değerleri Farkları-1	131
Tablo 5.48: Çalışma Süresine Göre Kariyer Değerleri-1	132
Tablo 5.49: Welch Testi Değerleri	132
Tablo 5.50: Çalışma Süresine Göre kariyer Değerleri Farkları-2	133
Tablo 5.51: Çalışma Süresine Göre Kariyer Değerleri-2	133

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1.1: Kariyer Patikası	12
ŞEKİL 1.2: Gutteridgenin Kariyer Geliştirme Modeli	18
ŞEKİL 1.3: Kariyer Devreleri	24
ŞEKİL 1.4 Kariyer Aşamaları Modeli	31
ŞEKİL 1.4: Geleneksel Kariyer Yolu	38
ŞEKİL 2.1: Kariyer Planlamanın Birey Üzerindeki Etkisi	50
ŞEKİL 2.2: Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları	56
ŞEKİL 2.3: Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci	63
ŞEKİL 2.4: Hollandın Mesleki Tercih Şeması	78
SEKİL 3.1: Örgütsel Kariyer Döngüsü	82
ŞEKİL 3.2: Kariyer Değerleri	85
ŞEKİL 3.3: Eklenen Kariyer Değerleri	86
ŞEKİL 5.1: Çalışanların görev yerlerine göre dağılımları	98
ŞEKİL 5.2: Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları	99
ŞEKİL 5.3: Çalışanların uyruklarına göre dağılımları	100
ŞEKİL 5.4: Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları	101
ŞEKİL 5.5: Çalışanların yaşlarına göre dağılımları	102
ŞEKİL 5.6: Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları	103

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte günümüzde pek çok alanda hızlı bir dönüşüm yaşanmıştır. Ekonomik kalkınma faaliyetleri, teknolojik gelişmeler ve özellikle iletişim teknolojisindeki yenilikler karşısında rekabetin yapısı değişmiştir. Örgütlerin teknoloji kullanımını yaygınlaştıran küreselleşme ile birlikte örgütler arasında rekabet artmıştır.

Bu rekabet ortamında, örgütleri diğerlerinden farklı kılan ve üstünlük yaratan en önemli unsur insan kaynağı olmuştur. Çalışma yaşamında meydana gelen değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmenin yolu, günümüz işletmelerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için birey temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefleri belirleyip bireysel kariyer planlamasını bu doğrultuda gerçekleştirmesi gereklidir.

Kariyer planlamada, bireyin algıladığı yetenek ve kabiliyetler, temel değerler ve kariyerle ilgili ihtiyaçlardan oluşan kariyer değerleri etkilidir.

Kariyer planlamada kariyer değerlerinin etkisini saptamaya yönelik olarak yapılan bu çalışmada kariyer değerlerini belirlemek ve yapılan kariyer seçimlerinin kişinin değerleri ile örtüşüp örtüşmediğini görmek hedeflenmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde; kariyerle ilgili temel kavramlar açıklanmakta, kariyer evreleri hakkında bilgi verilmekte ve yaşam dönemleriyle kariyer arasındaki ilişki açıklanmaktadır ve yeni kariyer modelleri incelenmektedir

Tezin ikinci bölümünde; kariyer planlama kavramı açıklanmakta, kariyer planlamasının önemi ile bireysel ve örgütsel amaçları anlatılmakta, kariyer planlamasının bireylere ve örgüte sağladığı faydalar incelenmekte, kariyer planlama sistemleri ele alınarak bireysel ve örgütsel kariyer planlaması anlatılmakta, kariyer planlama yöntemleri ve kariyer kuramları hakkında bilgi verilmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde; örgütsel kariyer döngüsü ve kariyer değerleri kavramı açıklanmakta konu ile ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalara yer verilmekte, insan kaynakları ve kariyer planlamada kariyer değerlerinin önemi incelenmektedir.

Tezin dördüncü bölümünde; araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri, yöntembilimi ve araştırmanın metodolojisi hakkında bilgi verilmiştir.

Tezin son bölümünde ise; kariyer değerleri ilgili bir uygulamaya yer verilmektedir. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir işletme üzerinde yapılan uygulama sonucunda, işletmede çalışan bireylerin hangi kariyer değerlerine önem verdikleri, kariyer değerleri ile çalışanlar arasında nasıl bir ilişki olduğu, ve bireylerin ilgi alanları ve kariyer değerleri hakkında bilgi sahibi olmak bireylerin kariyer planlamasını ne kadar etkilediği incelenmektedir

1.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARİYER YAKLAŞIMI

Türkçe’de tam karşılığı bulunmayan kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. Batıda giderek önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelen kariyer planlama ve geliştirme, insan-gücü planlamasıyla ilişkili olmakla beraber, oldukça farklı bir insan kaynağı yönetimi aktivitesidir. İnsangücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki net personel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitme ve yönlendirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.¹

Dilimize Fransızca “Carrierre” sözcüğünden geçmiş olan kariyer kavramı; bir meslekte aşılması gereken aşamalar ve yaşamda seçilen yön gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Aynı zamanda kariyer, bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan ilişkili ve bireyin yaşamı boyunca kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi olarak da ifade edilebilir.²

1970’li yıllardan bu yana kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur. 1980’lerden sonra oluşan çevresel değişiklikler sebebi ile örgüt yapıları değişmiştir; bunun bir

¹ Canan Sümer, **İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme**, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/1569-orgutsel-kariyer-planlama-ve-gelistirme.html>-2006,[13.04.2009]

² Alev DüNDAR Akçay, **Kariyer Geliştirmenin Gündülenmedeki Yeri ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002, s.3.

sonucu olarak da kariyer konusu daha önemli hale gelmiştir. Kariyer olgusunun bu gelişiminde özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önem kazanması etkili olmuştur.³

İş yaşamının değişen koşulları, çalışan bireyin eğitimini bir rekabet unsuru haline getirirken bireylerinde bu koşullara uyum sağlayabilmeleri için kalifiye birer çalışan olmalarını zorunlu hale getirmiştir. İş yaşamındaki bu değişimler insan kaynakları yönetiminin önemini artırırken; kariyer kavramını da insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt sistemi haline getirmiştir.

1.1 KARIYER KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

1970'li yıllardan beri farklı yönleriyle ele alınan gerek algılanış, gerekse kullanılış olarak farklılık gösteren kariyer kavramı sözlükteki karşılığı olarak meslek, meslek hayatı, meslekte başarı kazanma ve meslekte ilerleme olarak verilmektedir.⁴

Don Harvey'e göre kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca kişi tarafından işgal edilmiş ve kişisel olarak seçilmiş pozisyonların sıralanışı olarak tanımlanmaktadır. Bu, kişinin çalışma hayatı boyunca edindiği işe ilişkin faaliyet ve deneyimlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışları da içerir. Kariyer kelimesi kişinin bakışıyla iş tecrübesi, işverenin bakışıyla ise kişi tarafından sahip olunan iş pozisyonu olarak da yorumlanabilir.⁵

Wayne F. Cascio kariyer kelimesinin değişik bakış açıları ile açıklanabileceğini savunmuştur. Objektif kariyer olarak adlandırdığı ilk bakış açısı, Don Harvey'in de söylediği gibi kişi tarafından çalışma hayatı boyunca işgal edilmiş olan pozisyonların sıralanışıdır. Subjektif kariyer olarak adlandırdığı ikinci bakış açısı ise kişinin değer tutum ve motivasyonunda meydana gelen değişikliklerden oluştuğudur.⁶

Kariyer işle ilgili deneyimler ve insanın yaşam döngüsündeki faaliyetlerle ilgili bireysel tutum ve davranış silsilesi anlamına gelmektedir. Bu tanım terfi ya da ilerlemeye dayalı kariyer başarısı veya başarısızlığını ima etmemektedir. Kariyerin bir

³ M. Serif Şimşek, Adnan Çelik, Abdullah Soysal ve Tahir Akgemci, **Kariyer Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s.5.

⁴ Tamer Keçelioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara :Mpm Yayınları,1998, s.62.

⁵ Don Harvey, R.Bruce Bowin, **Human Resources Management : An Experiential Approach**, USA: Prentice Hall International,1996,s.196.

⁶ Wayne F.Cascio, **Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3.baskı, USA: Mc GrawHill international, 1992, s.302.s

süreç olduğunu, yani, sadece profesyonel kariyeri olan insanların değil, herkesin sahip olduğu işle ilgili bir deneyim silsilesi olduğunu kabul etmektedir⁷

Greenhaus ve Schein konuyu daha geniş bir açıdan ele alıp, kariyeri çalışanın kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek ya da kurum içindeki gelişmesini ve yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade ederek kişinin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünü olarak tanımlamışlardır.⁸

Gereenhaus; kariyeri ayrıca iki farklı şekilde tanımlamaktadır. İlk tanımda kariyer; bir meslek ya da örgütün niteliği olarak ele alınır. İkinci tanıma göre kariyer ; meslek ya da örgüt yerine kişilerin niteliğidir. Bireyler, yaptıkları işler, bulundukları görevler sonucunda kendilerine özgü bir kariyere sahip olurlar.⁹

Kariyerin dışsal boyutu veya objektif yönü, kariyerin herkesçe görülebilen yönüdür. Kariyerin dışsal boyutuna herhangi bir yerde çalışan bir işgörenin gözlenebilir bir gelişme göstererek ücret ve kıdeminin artışı, daha az fiziki güç isteyen bir bölümde çalışmaya başlaması örnek olarak verilebilir.¹⁰

Aytaç; Lawrance A.Klafttan aktararak kariyerin birçok değişik kullanımını birkaç maddeyle özetlemiştir.¹¹

İlerleme, gelişme: Bu görüş kariyeri bir şirkette ve profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru gidişi olan bir hareket olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kariyer başarısı terfi ve maaşla ölçülür.

Yaşam süresince birbirini ardına girilen işler: Burada da kariyerin objektif olarak verilen kişisel bir iş tarihçesi olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin bireyin yaşamı boyunca yer aldığı dört örgütte yaptığı toplam on beş ilgili yada ilgisiz iş gibi.

Meslek, iş: Bu görüşe göre yöneticilik belli bir konuda uzmanlık, hukuk, tıp ve askeri personel gibi bazı meslekler kariyer olarak görülmekte diğerleri ise (garsonluk, işçilik, memurluk gibi)iş olarak ele alınmaktadır.

⁷ Canan Çetin, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, Bölüm 11, s.14, <https://www.canancetin.com>, [21 Ocak 2010]

⁸ Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, 2005, s.7.

⁹ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, Ankara: Nobel Yayın, 2003, s.11.

¹⁰ M. Argüden, *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması*, Ankara Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998

¹¹ Aytaç, s.8.

Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar: Bu görüşe göre kariyer bir kişinin yaşam süresi içinde işle ilgili deneyimler ve faaliyetleri ile bağlantılı kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir.

Kariyer iki yönlü bir kavram olarak incelenebilir. Birincisi kişinin iş yaşamı sürecindeki az ya da çok başarısını tanımlar. Kariyerin bu yanı açıkça görülebilir ve objektif olarak incelenebilir. Kariyerin bu özelliği bireyin nesnel kariyeri olarak tanımlanır. İkincisi bireyin iş yaşamının tüm koşulları kapsamında yerini, işini bireysel olarak değerlendirmesidir. Kariyer kavramının bu ikinci yanı kişinin öznel kariyeri olarak tanımlanır. Öznel kariyerde birey, mesleki becerilerini geliştirerek bir kariyer edinebilir. Bu objektif ölçütlerle ilgilidir. Bunun tersine nesnel kariyer ise bireyin kendi durumunu algılaması ile ilgilidir ve kariyer sürecinde bu algılamalar değişkenlik gösterebilir. Bir kariyerin tanımlanmasında hem objektif ölçütler hem de bireyin kendi algılaması oldukça önemlidir. Çünkü hem nesnel hem de öznel kariyerin temelinde, bireyin kendisi yer alır. Her iki kavram da bireyin geleceği hakkında bilgi verir, kariyerinden elde edeceği başarı ve doyumunu en üst düzeye çıkarmayı ve kariyerinin yönetmede çeşitli faaliyetlerde bulunabileceğini açıklar. Kariyer kavramının bu iki boyutunun en önemli özelliği ise yöneticilerin çalışanlarına bu faaliyetlerinde yardımcı olmaları gerektiğini vurgulamasıdır.¹²

Kariyer kavramının odak noktası insandır. İnsan çalışma hayatına katıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak, hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek ve başarılı olmak istemektedir. Bu tür duygu, düşünce ve tutumlar; kişinin mesleğe yönelik davranışlarını oluşturur. Dolayısıyla kariyer, bireyin davranışsal yönünden soyutlanamaz. Bir başka ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu, yani psikososyal boyutu ön plandadır. Fizyolojik ve duygusal olarak ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, potansiyel olarak geliştikçe, kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselmek isteyecektir. Bu yükselme ile kişi, işletmede daha fazla güç ve prestij kazanmanın yanı sıra daha fazla para kazanmaya da başlayacaktır¹³

Bir kişinin kariyeri, en öz anlatımla, onun yaşadığı zaman süresince işe ilişkin ardışık deneyimlerinin görünümüdür. Bu nedenle kariyer, bir örgütte uzun süredir

¹² Temel Çalık, Figen Ereş, **Kariyer Yönetimi**, Ankara: Gazi, 2006, s.33.

¹³ Meryem Akoğlu Kozak, **Konaklama işletmelerinde Kariyer Planlaması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 12, 2001.s. 17.

yürütölmekte olan bir işi, aynı örgütte yürütölen çok sayıda işi, çok farklı örgütlerdeki aynı işi veya çok sayıda örgütteki çok sayıda işi kapsayabilir; başka bir deyişle, bir kişinin, bir veya birkaç örgütteki iş deneyimlerinin toplamı onun kariyeridir ¹⁴

Özetle günlük hayatta kariyer ilerlemek meslek iş hayatı boyunca üstlendiğı roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamına gelecek şekilde kullanılmasına karşın kariyerin kabul gören yaygın tanımı bireyin iş hayatında bulunduğı pozisyonla ve bu pozisyonla ilgili tutum ve davranışlarıdır. Bu tanımlardan yola çıkarak kariyer kavramının hem bireylerin işe dair eylemlerini hem de bu eylemlere yönelik tutum ve davranışlarını kapsadığı ifade edilebilir.¹⁵

1.2 KARIYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Yukarıdaki açıklananların haricinde kariyerle ilgili olarak bilinmesi gereken bazı temel kavramlar vardır. Bu kavramlar; kariyer durağanlığı, kariyer hareketliliğı, kariyerde plato, kariyer haritası, kariyer patikası, kariyer yolu, kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi olarak sıralanabilir.

Bireyin kendisi yanında, örgütlerin de bireyin kariyerinde etkisi olması nedeniyle, kariyer seçimi büyük ölçüde birey tarafından yapılmasına rağmen örgütler ve diğer dış faktörler de kariyer kararlarını etkilemektedir.

Aşağıda bu kavramların açıklamasına yer verilmektedir.

1.2.1 Kariyer Durağanlığı:

Bireyin kariyer yaşamında oluşan duraksamaları ifade etmektedir. Durağanlık dönemleri, bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerini geliştirme, aile-iş ilişkilerini düzene koyma ve gelecekteki çalışmaları için fiziksel ve psikolojik enerji toplama yönünde yararlı olabilmektedir. Ancak kariyer durağanlığının gereğinden fazla uzamasıyla, bireyin ve

¹⁴ Van Buren III, H. J. "Boundaryless Careers and Employability Obligations", Business Ethics Quarterly, Vol.13, Issue 2,2003, s.132.

¹⁵ Aytaç, s.10.

dolaylı olarak da örgütün fonksiyonlarını yerine getirememe konumuna geleceği açıktır.¹⁶

Kariyer durağanlığı, bireyin kariyer yaşamındaki duraksama periyotları anlamındadır. Durağanlık dönemleri bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerini geliştirme, aile-iş düzene koyma ve ileriki çalışmaları için gerek fiziksel gerek psikolojik enerji depo etmek yönünde yararlıdır. Kariyer durağanlığının gereğinden fazla uzamasının, bireyi ve dolaylı olarak organizasyonu disfonksiyonel bir konuma getireceği de açıktır.¹⁷

1.2.2 Kariyer Hareketliliği:

Kariyer hareketliliği, bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı işletmelerde çalışması ya da aynı işletmede farklı düzeylerde görev yapmasını ifade etmektedir. Hangi durum söz konusu olursa olsun, kariyer hareketliliğinde amaçlanan sürekli yükselmektir.¹⁸

Pek çok çalışanın yükselme fırsatı bulunmadığı için örgütten ayrıldıkları yadsınamaz bir gerçektir. Bu duruma özellikle küçülmeye veya yeniden yapılanmaya giden örgütlerde sıkça rastlanmaktadır. Küçülme veya yeniden yapılanmada orta düzey yönetim kademesini elimine edip, pek çok kalifiye çalışanın ilerleme imkânları engellenmektedir. Bununla birlikte teknoloji ve yeni bilgisayar sistemlerine yönelim de örgütlerin daha az çalışanla üretimin artırılabilceğinin farkına varmalarına yol açmaktadır. Dış kaynaklı çalışan istihdamı da yüksek kariyer hedefleri olan örgüt çalışanlarının ilerleme fırsatlarını engeller ve kariyerlerini başka örgütlerde arama yoluna gitmelerine yol açar¹⁹

Geleneksel örgüt anlayışı, pozisyonların dikey hiyerarşik yapılanması ve yatay olarak da fonksiyonlarının farklılaşması üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise, hiyerarşik örgüt yapılarının yerini sebeke tipi yapılar almıştır²⁰. Bu örgütsel yapılanmalarda bireyler, genel olarak üç yönde kariyer hareketi gerçekleştirmektedir:

Dikey Hareket: Bu kavramla anlatılmak istenen formal organizasyon basamaklarında yukarı veya aşağı doğru gerçekleşen hareketlerdir.

¹⁶ Ekim Balta Aydın, **Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirme ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2007, s.9.

¹⁷ Namık Ata, **Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006, s.22.

¹⁸ Aytaç, s.3.

¹⁹ Aydın, s.9.

²⁰ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram Ve Uygulama**, s.147.

Yatay Hareket: Örgütlerde kariyer ilerleyişi her zaman yukarıya doğru gerçekleşmemektedir. Genellikle yeni ve genç işgörenler arasında gerçekleşen yukarı doğru ilerleyiş, kıdemli işgörenler için gerekli olmayabilir. Çoğu zaman yatay ilerleme planlama eksikliği veya planlayıcıların yetersizliği nedeniyle engellenmektedir.

Merkeze Doğru Hareket: Organizasyonda, merkezdeki birimlere geçiş anlamına gelir. Bu da ancak organizasyonda kazanılan güven, daha fazla sorumluluk elde etme ve organizasyonu daha iyi tanıma ile yakından ilgilidir.²¹

Örgüt bünyesinde gerçekleşen dikey hareket, bireyin yönetim basamaklarındaki yerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle işgörenin örgütteki hiyerarşik düzey ve kademesindeki değişimi ifade etmektedir. Bu değişim genellikle terfi yolu ile gerçekleşir. Merkezden çevreye olan yatay hareket ise, işgörenin aynı düzeyde yer alan farklı iş ve birimlere transferi işlemidir. Çevresel hareket ise, bireyin örgütte bir bölümden diğerine geçişini açıklamaktadır. Kısaca, örgütsel sistemin içine veya dışına doğru gerçekleşen katılma hareketidir²²

1.2.3 Kariyerde Plato:

Bireylerin kariyer yaşamlarını dengeleyen, bireylerin kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ile çevresiyle olan ilişkileri gibi, çeşitli unsurlar vardır. Genelde orta yaş grubu iş görenler, bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinden dolayı kariyerlerinin bir döneminde durağanlık geçirirler. Bu dönem kariyer platosu (mesleki durgunluk) olarak adlandırılır.²³

Gittikçe azalan sayıda yönetim pozisyonuna sahip kurum yapıları, bireyin kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği bir zamanın gelmesinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Ayrıca kariyer gelişimi, sürekli olarak yukarıya doğru olmak zorunda değildir.²⁴

Genellikle, iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra geline bir aşamadır. Burada, çalışan kariyerindeki iddiasını

²¹ Asuman Uluçınar Türkel, **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, İstanbul:Türkmen Kitabevi Yayınları, 1999,s.164.

²² Aytaç, s.99.

²³ Duygu Sav, **Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler Ve Üniversitelere Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2008,s.9.

²⁴ Hasan Hüseyin Uzunbacak, **Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2004, s.8.

kaybetmekte, motivasyonu ve üretkenliği düşmektedir. Başlangıçtaki çabaları ve beklentileri artık görülmemektedir. Çünkü ne kadar çaba gösterirse göstereceği bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Bu aşamada, gerek birey gerek şirket, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı, olumlu zihinsel tutumu desteklemeli ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerini sürdürmelidir.²⁵

1.2.3 Kariyer Haritası:

Örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şeması olarak da ifade edilebilir²⁶

Kariyer haritası örgüt şeması üzerinde oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de oluşturulabilmektedir. Bu tablolarda her pozisyon temel alınarak; pozisyon görev ve sorumlulukları, pozisyon için gerekli nitelikler, istenilen pozisyona, örgüt içinde hangi pozisyonlardan geçilerek ulaşılabileceği, mevcut pozisyonlardan örgüt içindeki hangi noktalara geçilebileceği belirtilir.²⁷

Eğer firmada bir kariyer haritası çalışması yapılmışsa kariyer yollarının belirlenmesi de kolaydır. Ancak bu tür detaylı bir çalışmayı yapmak oldukça güçtür. Üstelik organizasyonların yapısı ve buna bağlı olarak şemalar, örgütsel ihtiyaçlardaki hızlı değişime paralel olarak değişmektedir. Bu yüzden kariyer haritası çıkarılmadan da genel hatları ile kariyer yolları belirlenebilmektedir. Bu şekilde bir firmada gerçekçi kariyer yollarının geliştirilmesi için dört evre gereklidir.²⁸

1. İş analizi yoluyla işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması,

2. İçerik, bilgi, beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması,

3. Benzer işlerin, iş aileleri biçiminde gruplandırılması,

²⁵ Barutçugil, **Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi**, <http://www.pdrcliyiz.biz/kariyer-planlama-kariyer-t3567.html> [13.04.2010]

²⁶ Simşek vd., s.23.

²⁷ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1. Baskı, 2003, s.139.

²⁸ Aytaç, s.199.

4. Bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıki ilerleme çizgisinin oluşturulması.

1.2.5 Kariyer Patikası:

Kariyer patikası, arzulanan kariyer amacına ulaşmada izlenen iş pozisyonlarını tanımlar. Örneğin üst kademe yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin ya uluslararası bir deneyime sahip olması ya da yönetsel aşama çizgisinden geçmesi gerekebilir²⁹

Kariyer patikasının çizilmesinde ilk işlem, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına yönelik olacaktır. Bu olgu uygulamada, iş analizlerinin yapılarak görev tanımlamalarının gerçekleştirilmesi şeklinde ortaya çıkar. Bu çalışma ve işlemler sonucunda, iş ya da pozisyonlarla ilgili gerekli bilgi, beceri ve söz konusu olabilecek diğer nitelik ve özelliklerin saptanması gerçekleşir.

Kariyer patikalarının çizilmesinde ikinci adımı, yapılan çalışma ve araştırmalardan yararlanılarak, değişik iş ve pozisyonların karşılaştırılması oluşturur. Bu çalışma yapılırken, özellikle benzer beceri, bilgi ve yetenek gerektiren pozisyonlar saptanarak aralarındaki ortak yön ve ilişkiler ayrıntılı bir şekilde belirlenmeye çalışılacaktır.

Son adımda ise bireyler, aynı ve ortak ele alınan işleri “ iş aileleri” adı altında bütünleştirecektir. Böylece örgütün alt kademelerinde yer alan belli işler ile örgütsel yapının üst kademelerinde yer alan pozisyonlar, tıpkı akrabalık ilişkilerinde olduğu gibi aralarındaki bağlar bakımından açıklanacaktır. Bu noktada kariyer modelini oluşturan bireyler, aynı aileye ait pozisyonlar arasında, mantıksal kestirimler yaparak fonksiyonel bağları araştırmalı ve bu bağları güçlendirmelidir.³⁰

İşverenler çalışanlarının kariyerlerini geliştirmeleri ve planlamaları için çalışanlarının uzmanlaşmasında kariyer planlama grup çalışmalarını düzenlemelidir.³¹ Kariyer patikasının çizilebilmesi için örgütler, öncelikle iş analizleri yaparak örgüt içindeki pozisyonları fonksiyonel özellikleri (görev, bilgi, beceri, vb) belirler, değişik işlerin benzer ve farklı özelliklerini belirleyerek detaylandırır. Böylece benzer özellikler taşıyan, aynı ortak paydada buluşan iş aileleri belirlenmiş olur. Bu noktadan hareketle

²⁹ Şimşek vd, s.24.

³⁰ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 1996, s. 240, 241.

³¹ John Arnold, **Managing Careers Into The 21st Century**, Paul Chapman Publishing Ltd., London, 1997, s. 62.

bireyler, mevcut işleriyle ilişkili üst pozisyonları ve bu pozisyonun hangi niteliklerin kazanılmasını gerektirdiğini daha net bir .de görebilirken kariyer planlama uzmanları da bu işlemlerle kariyer planlarını kariyer patikalarını çizerek bütünleştirmeye çalışırlar³²

Şekil 1.1’de örgüt bünyesinde gerçekleşen “Kariyer Patikası” örneklendirilmiştir.

Ofis Yöneticisi	Birim Yöneticisi	Bölge Yöneticisi	Bölüm Yöneticisi	Departman Yöneticisi	Başkan Yardımcısı	Başkan
İLK KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	GENEL MÜDÜR	ÜST YÖNETİCİ	ÜST YÖNETİCİ

Şekil 1.1: Kariyer Patikası

Kaynak: Şerif ŞİMŞEK Ve Diğerleri, **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.24

Şekil 1.1 incelendiğinde, “Kariyer Patikası”nın örgütsel yaşam sürecinde bireylerin, arzuladıkları kişisel kariyer hedeflerine ulaşmak için izledikleri iş pozisyonlarını belirttiği görülmektedir.

Durağanlık dönemine ilişkin en fazla kullanılan kavram kariyer platosu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer platosu, görevler arasında geçişin ya da yükselmenin mümkün olmadığı bir dönem olarak görülmektedir. Herhangi bir pozisyonda bekletilme süresi ya da yükselmeler arasında geçen dönem bireyin kariyer platosunda olduğunu göstermektedir. Yükselmenin, daha fazla ve önem derecesi artarak, sorumluluk almak biçiminde olması gerekmektedir. Aksi takdirde bireyin sorumluluğunun azalarak bir üst pozisyona getirilmesi, kariyerde gerçek bir yükselme olarak görülmemektedir. Ayrıca gittikçe azalan sayıda yönetim pozisyonuna sahip kurum yapıları, bireyin kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği bir zamanın gelmesinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra kariyer gelişimi, sürekli olarak yukarıya doğru olmak

³² Yasemin Özdemir, **Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2005, s. 25

zorunda değildir. Kariyerde plato; bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltilme olanaklarının zayıf olduğu noktalar, olarak tanımlanmaktadır.³³

1.2.3 Kariyer Yolu:

Kariyer yolu, çalışanların ve işletmenin amacına ulaşması için ilişkili olan spesifik işlerin birbirini izlemesi sürecidir. Kariyer yolları kariyer planlamasındaki istenilen sonuca ulaşmak için aşağıdaki özellikleri içermelidir.³⁴

- Kariyer yolları sadece dikey değil, yatay olarak da bireylere ilerleme olanağı verebilmelidir.
- İş aileleri oluşturulurken, yalnız birbirine benzer işler değil ,birbirine benzer davranışları gerektiren işler de aynı aileye dahil edilmelidir.
- Kariyer yolları, işletmenin, yönetimin ve bireylerin ihtiyaçlarındaki değişikliğe duyarlı olarak hazırlanmalıdır.
- Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Kariyer yollarının oluşturulmasında birey ve yönetim bir arada çalışmalıdır.
- Yönetim, danışmanlık yoluyla çalışanlarına gerekli olan kariyer bilgilerini sağlamalıdır.

1.2.7 Kariyer Planlama

Kariyer planlama, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin yada yükseltilmesinin planlanmasıdır.³⁵

Kariyer planlama, mesleklerin, organizasyonların ve kariyer yollarının seçildiği bir süreçtir.³⁶ Daha geniş kapsamlı bir tanım getirilirse, kariyer planlama çalışanların

³³ M.Aldemir, **Personel Yönetimi**, İzmir :Barış Yayınları, 1993, s.171.

³⁴ F. Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayınları, 2004, s.75.

³⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınevi,1995,s.70.

³⁶ Türkel, s.164.

değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir.³⁷ Bu süreçte, kariyer planlama yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir.³⁸

Bir diğer tanıma göre kariyer planlaması kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamasının en temel amaçlarından biri bireylerin sahip oldukları birikim ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin geliştirilebilmesinin sağlanmasıdır. Burada birey karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendirebileceğini ve bunu da ötesinde nasıl etkili kararlar alabileceğini öğrenir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir.³⁹

Kariyer planlama, bireyin hem kendisini hem de içinde bulunduğu çevreyi dikkate alarak, iş hayatı ile ilgili hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri önceden düzenlemesidir. Buna göre her bireyin iş hayatında başarılı olabilmesi için kariyer planlaması yapması şarttır. Bunun için kişi öncelikle sahip olduğu bilgi beceri ve taşıdığı değerleri göz önünde bulundurarak kendisine en uygun ilgi alanını seçmelidir. Seçtiği bu alanda geçmek istediği kariyer basamaklarını ve nihai hedefini belirlemeli ve son olarakta bu hedef ve basamaklara ulaşabilmek için mevcut süreç içerisinde yapması gerekenleri belirlemelidir.⁴⁰

Çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artış, kariyer planlama ve geliştirmeye, hem çalışanlar hem de kurumlar tarafından verilen önemin artmasının bir nedeni olarak düşünülebilir. Görülen çalışmalar, yaşam kalitesi olgusunun çalışanlar için giderek daha önem kazandığını göstermektedir. İş, birçok çalışan tarafından insanların kendilerini ifade edebilecekleri, geliştirebilecekleri ve yeni şeyler arayabilecekleri bir araç olarak algılanmaktadır. Çalışanlar, işten ne istediklerine ve işe neler verebileceklerine yönelik artan bir bilinçlenme göstermektedir. İş hayatına atılan birçok insan, çalışmaya ilk başladıkları kurum ve pozisyonu, yıllarını geçirecekleri yer

³⁷ İsmet Barutçugil, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002,s.99.

³⁸ Melek Tüz Vergiliel, **Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar**, U. Ü. Fen- Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 4, 2003/1, s172.

³⁹ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.148.

⁴⁰ Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 2003,s. 246-247.

ve iş olarak düşünmemekte, kendilerini bir sonraki basamağa hazırlayacak bir adım olarak görmektedir.⁴¹

Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü ilgilendirir. Birey bu planın uygulayıcısı olmakla birlikte örgütün desteğine de ihtiyacı vardır. Kariyer planlamasının amaçları; insan kaynaklarının etkili kullanımı yükselme ihtiyaçlarının tatmini, iş görenlerin geliştirilmeleri, değerlendirilmeleri, iş başarısının yükseltilmesi, iş tatmininin ve işe bağlılığın sağlanması, bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak sayılabilir.⁴²

Kariyer planlamasının yapılmasında sorumluluk üç temel kategoriye ayrılmaktadır.⁴³

1)Örgütsel sorumluluk: Örgüt çalışanına kariyer ile ilgili bilgiyi sağlamak durumundadır. Bu bilgiler; maaş, örgütün ekonomik durumu, iş gerekleri, eğitim fırsatları gibi örgüt bilgileridir. Kariyer yönetiminde örgütün diğer sorumlulukları ise aşağıdaki konuları içerir.

- Çalışanların mesleki ihtiyaçlarının doğru bir şekilde saptamak
- Örgütün sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek
- İçerden terfi politikası uygulamak
- Çalışanları kendilerine uygun işlere yetiştirmek
- Çalışanlara mesleki hizmet danışmanlığı vermek
- Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme politikaları uygulamak
- Kariyer planlama grupları oluşturmak
- Çalışanlara seçenekli iş olanakları sağlamak

⁴¹ Canan Sümer, **İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme**, Türk Psikoloji Bülteni, 1998, Cilt:4, S.9, s. 62-63.

⁴² Çalık ve Ereş, s.92.

⁴³ Çalık ve Ereş, s.93.

- Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek

2) Bireysel sorumluluk: Bazı örgütler bu süreç için bir ortam hazırlamış olmalarına rağmen; kendini değerlendirme ve kariyer planı yapma geniş anlamada bireyin sorumluluğundadır. Bireysel kariyer planlama sürecinde bireyin sorumlulukları; kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak, mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak, ihtiyaçlarını , değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek, özel yaşamındaki , mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak, yeni fırsatlar aramak, bütün seçenekleri araştırmak, şirketin sağladığı araçlardan yararlanmak olarak sayılabilir.

3) Paylaşılan sorumluluk: Uygulanabilir bir kariyer yönetimi modelinde bireyler; örgüt ile bir iletişim ağı kurma ve gerekli kararları alabilmek için örgüt hakkında kesin bilgilere ihtiyaç duyarlar. Örgüt hakkında bilgi edinme ve iş hedeflerine ulaşmanın en etkili yolu, koçluk danışmanlık uygulamalarının başlatılmasıdır. Bu uygulamalar sonucu, örgüt ve birey arasında sorumluluğun paylaşılmasıyla anlamlı bir kariyer eylemine geçilebilir. Böylece birey örgüt hakkında bilgi edinerek, kariyer planlamasında en doğru kararı alabilecektir.

1.2.8 Kariyer Geliştirme

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde çalışanların eğitim ve öğrenim durumu programları sonucunda bilgi ve becerilerini sürekli güncel tutma fırsatına sahip olmaları önem kazanmıştır. Bireyler işlerini en verimli şekilde sürdürmek için sürekli yeni ve daha iyi yollar öğrenmek durumundadırlar. Bu sayede hem kariyer hedefleri doğrultusunda rekabet edebilecekler hem de üyesi oldukları örgütün, amaçlarına ulaşmasını sağlayabileceklerdir. Bu nedenle örgüt içinde yaşam boyu öğrenme fırsatının yaratılması hem örgüt hem de birey açısından önemli bir yatırımdır.⁴⁴

Kariyer geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. İnsangücü planlaması aktivitesinin ürünü olan net personel ihtiyaçları, kurum içi kariyer planlama programlarının oluşturulmasında, diğer bir deyişle, çalışanların özellikleriyle kurumun sunduğu olanakların denkleştirilmesinde önemli bir rol oynar. Kısaca, insangücü planlaması ve kariyer geliştirme arasındaki

⁴⁴ Çalık ve Ereş, s.107.

ilişki, net personel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde, çalışanlara yönelik kariyer yönlendirmesine dayalı olarak gerçekleştirilebilmektedir⁴⁵

Geliştirme genelde daha iyi iş yapmak için ihtiyaç duyulan duygusal fiziksel zihinsel yeteneklerdeki genişlemeyle ilgilidir.

Kariyer geliştirme kişinin eğitim yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planlamaların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından konuya bakıldığında bu amaçların çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla gerçekleştirildiği görülür.⁴⁶

Kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının bir ürünüdür. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek isterler. Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki bu olgu kariyer geliştirmeden başka bir şey değildir.⁴⁷

Yukarıda verilen tanımlar çerçevesinde kariyer geliştirme, genelde daha iyi iş yapmak için ihtiyaç duyulan duygusal veya entellektüel yeteneklerdeki gelişmeyle ilgilidir. Bu çerçevede kariyer geliştirme, çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder⁴⁸

Çalışanın konumunu, iş deneyimlerini ve görevlerini içeren iş tecrübeleri çalışanın değerleri, ihtiyaçları ve duygularından etkilenmektedir. Çalışanların değerleri, ihtiyaçları ve duyguları, kariyer gelişimi aşamalarına ve biyolojik yaşlarına göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler ve insan kaynakları geliştirme

⁴⁵ Canan Sümer, **İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme**, Erişim: <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/1569-orgutsel-kariyer-planlama-ve-gelistirme.html>- 2006,[13.04.2009]

⁴⁶ Aytaç, s.196.

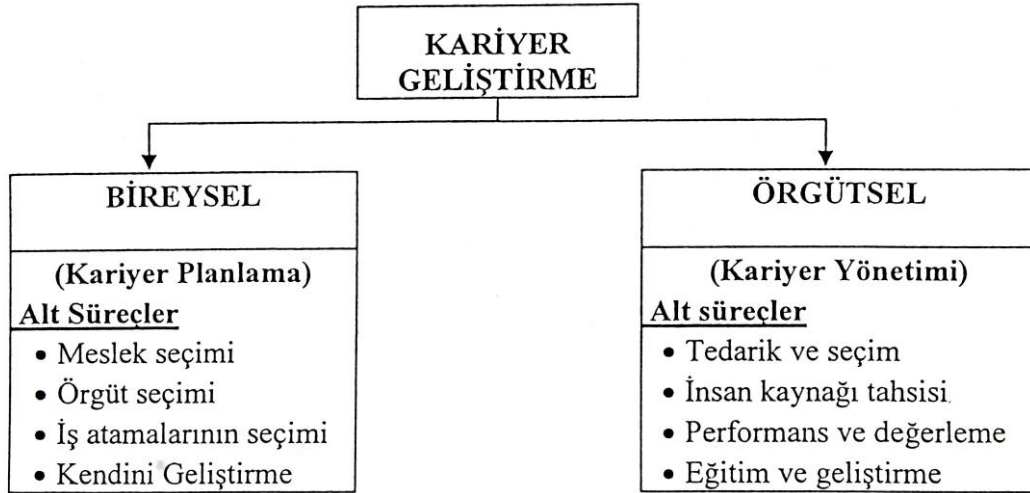
⁴⁷ Sabuncuoğlu, s.142.

⁴⁸ William B. Werther, Keith Davis, **Human Resource and Personel Management**, 4. Basım, Singapore: McGraw Hill, 1993, s. 377.

profesyonellerinin kariyer gelişimi sürecini ve çalışanların ihtiyaçları ve ilgi alanlarının her aşamadan nasıl farklılaştığını anlamaları gerekmektedir.⁴⁹

Uzun dönemli kariyer geliştirme insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği artırmaktadır. Zira kariyer gelişimi ile insan kaynaklarının gelişimi birbirini destekleyen çalışmalardır. İnsan kaynakları yönetiminin temel sorumluluğu ise çalışanların kariyer gelişimine yardımcı olmak ve kendilerinin potansiyel güçlerinin farkına varmalarını sağlamaktır.⁵⁰

Kariyer geliştirme tanımlanırken, işi yapan birey ve işi tanımlayan işletmenin her ikisi de ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle, kariyer geliştirmeden bahsedebilmek için birey ve işletmenin, her ikisinin de olması gerekir. Bu bağlamda kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir. Kariyer geliştirme süreci 1.2 'deki gibi gösterilebilir.⁵¹



Şekil 1.2: Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli

Kaynak: Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 14.

⁴⁹ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (Çev.ve editör), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, 2008, s.400.

⁵⁰ Aytaç, s.200.

⁵¹ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.14.

Şekilde de görüldüğü gibi; kariyer geliştirme sistemi bireyin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaç duyduğu işgücü gereklerini arasındaki dengeyi sağlamada gerekli düzenlenmiş, planlanmış çalışmaların bütünüdür.

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 yönetimin 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.⁵²

Kariyer geliştirme programı oluşturulurken, kariyer geliştirmede hem birey hem de örgüt her biri farklı alanlarda sorumludurlar. Burada önemli olan işletmelerin ihtiyacı ile kişilerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır. Çalışanlar istek ve yeteneklerini belirlemede, danışmanlık yoluyla belirli bir kariyer için net tür eğitim ve gelişime ihtiyaç olduğu belirlenmelidir. İşletme ise ihtiyaç ve olanakları belirlemeli ve kariyer planlaması yöntemiyle gerekli olan kariyer bilgilerini sağlamalıdır.⁵³

Kariyer geliştirme programı hem örgüte hem de işgörene yararlar sağlar. İşgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kariyerini ve geleceğini planlamasına yardımcı olarak motivasyonunu artırır. Örgüt açısından ise, işgörenlerin tatminlerinin ve bağlılıklarının artmasını, işgörenlerin daha gerçekçi hedefler belirleyebilmelerini ve becerilerinin zenginleşmesini sağlar.⁵⁴ Örgütsel performansın artmasına katkı sağlar.

Tablo 1.1 de kariyer geliştirmede organizasyonun ve bireyin sorumlulukları yer almaktadır.

⁵² Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 108.

⁵³ Mehtap Köktürk, Asuman Yalçın, **Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama**, Erciyes Üniversitesi, 8.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000, s.755

⁵⁴ Halil Can , **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara:Siyasal Kitabevi,2002 , s.415

Tablo 1.1 : Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar

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

Kaynak : Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, 2005, s. 207

1.2.9 Kariyer Yönetimi:

Günümüz örgütleri için küresel rekabete ayak uydurup, ayakta kalmak birinci öncelik olmuştur. Örgütlerin rakipleri ile mücadele edip ayakta kalabilmek için en önemli stratejik silahlarından bir tanesi kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Kariyer yönetimi modern örgütlerin yeni gelişmelere uyum sağlamak, işgörenlerin bilgi beceri eskimesinin önüne geçmek, insan potansiyelini geliştirmek, çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarını artırmak ve çalışanın örgüte inanıp güvenmesi için etkili bir araçtır.⁵⁵

Kariyer yönetimi, işgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer yönetiminde bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir.⁵⁶

“Kariyer yönetimi, işletmelerin insan kaynağı gereksinimini karşılaması amacıyla, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin veren, hedef, plan, strateji dizaynı ve uygulanması sürecidir”. Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve örgütle uyumlaştırılmasını içerir.⁵⁷

“Kariyer planlaması” ve “kariyer geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; organizasyonların çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir.⁵⁸

Kariyer yönetimi hem işveren perspektifinde hem de personel perspektifinde önemlidir. Şirket perspektifinden, personeli kariyer planlamaları için motive etmekteki başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasında zorluk, daha düşük personel bağlılığı ve eğitim geliştirme programlarına tahsis edilen paraların uygunsuz kullanımı ile sonuçlanabilir. Personel perspektifinden ise kariyer yönetiminin yetersizliği hayal kırıklığına, şirket içinde kendini değersiz hissetmeye ve uygun görevlendirme

⁵⁵ Şimşek vd., s.51.

⁵⁶ Seçil Taştan, “Organizasyon ve Birey Açısından Kariyer Yönetiminin Uyumlaştırılması”, <http://www.humanresourcesfocus.com/iky06.asp>- [13.04.2010]

⁵⁷ S.Kingir, G.Gün, **Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları**, EKEV Akademi Dergisi Y.I: 11 Say.: 30 :, 2007 s.281.

⁵⁸ Fidan Aykut, **Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması**, İTÜ Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.57.

yapılmadığında şirket içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle, iş değişikliğine neden olabilir.⁵⁹

Organizasyon ve bireyin birbirini daha iyi tanıyabilmesine yönelik çok sayıda yönetsel uygulama vardır. Kariyer yönetiminde bu uygulamalardan biridir ve karşılıklı amaçların bütünleşmesinde oldukça yararlı bir uygulamadır. Kariyer yönetiminin işletmelerdeki uygulamasına ilişkin yeterli sayıda çalışma ve araştırma mevcut değildir. Ancak çeşitli görüşler, insan kaynaklarını etkin ve etkili biçimde yönetmede oldukça iyi sonuçlar verdiği konusunda hemfikirdirler.⁶⁰

Kariyer yönetimin bireysel ve örgütsel olarak 2 boyutta düşünmek gerekmektedir. Bireysel kariyer yönetimi, “İnsanın yaşantılarının ilerleyen zamanlarında karşısına çıkabilecek birçok kariyer seçeneklerinden birini seçmek için karar vermesi” olarak tanımlanır⁶¹

Örgütsel kariyer yönetimi ise; işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alır. Bu faaliyetler, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların alınmasına yönelik olarak yapılır. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi olarak ifade edilebilir. Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır. Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimliliğin artırılması sağlanır.⁶²

Örgütsel ve bireysel unsurları kapsayacak şekilde daha geniş bir tanım vermek gerekirse, kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini

⁵⁹ Noe, s.398.

⁶⁰ Güneş Berberoğlu, **İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24, Sayı:1, 1991, s.139.

⁶¹ Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan and Veronica M. Godshalk, **Career Management**, Harcourt Collage Publishers, 2000, s.23.

⁶² Nihat Erdoğan, **“Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri”**, Mercek Yayınları, Ekim 1999, s.65-67.

öngörmesi,gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi kısacası kendisini geleceğe hazırlamasıdır.⁶³

1.3 KARIYER AŞAMALARI VE YAŞAM DÖNEMLERİ

Bireyin yaşamı olaylarla dolu olan bir bütünü açıkladığından, mesleki yaşamın özellikleri, bireyin tüm yaşamı ile birlikte düşünülmelidir. Araştırmacılar bireyin, mesleki yaşamında karşılaştığı bunalımlı dönemlerin 7–10 yıllık zaman dilimleri içinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bireyin doğumundan başlayarak geçirdiği yaşam dönemlerinin kariyer aşamalarıyla etkileşim içinde bulunduğu bilinmektedir.⁶⁴

Bir diğer değişle, bireyler yaşamlarının değişik aşamalarında çeşitli gelişim dönemlerinden geçerler ve belirli yaşlarda belirli davranışları gösterirler. Bu davranışlar, bireyin kariyerini ve kariyer davranışlarını etkilemektedir. Yaşam dönemleri ile kariyer aşamaları arasında çok sıkı bir ilişki vardır ve bu etkileşim bireyin bulunduğu pozisyonu da etkilemektedir. Bireyin yaşı ilerledikçe, yaşam ve kariyerinde gözle görülür bir değişim gözlenmektedir.⁶⁵

1.3.1 Kariyer Aşamaları

Kariyer aşamaları bir bireyin bir işe başlangıcından bitimine değin yaşadığı süreçlerdir. Bu nedenle bireyin işe başlama yaşı, kariyer başlangıcı için çok önemli olmaktadır. Bununla birlikte birey bir işi, bir süre yaptıktan sonra farklı bir işe başladığında kariyer aşamalarını sırasıyla yaşayacaktır.

Birey, çalışma yaşamı süresince kariyerinde farklı aşamalardan geçer. Kariyer aşamaları; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu, ve azalma aşaması olarak kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır.⁶⁶

Kariyer aşamaları ile ilgili olarak yaş ve çalışma süreleri esas alınarak çok sayıda model oluşturulmuştur. Bu modeller üç, dört ve beş aşamalı modellerdir. Bu modellerin ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.⁶⁷;

⁶³ **Kariyer Yönetimi ve Planlaması**, www.dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc, [16.11.2009]

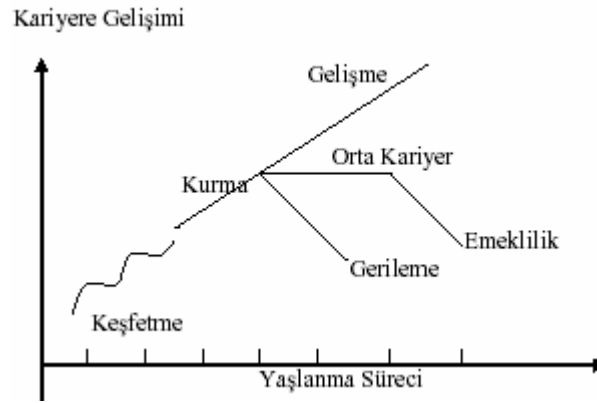
⁶⁴ Azize Tunç, Akyay Uygur, **Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirme**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2001, s.16.

⁶⁵ Aldemir s.15.

⁶⁶ Çalık ve Ereş, s.53.

- İnsanlar, her birisi belli görev ve meydan okumalardan oluşan bir dizi aşama boyunca ilerlerler.
- Her aşama yaklaşık olarak belli yaş dilimlerine karşılık gelir.
- Her aşama bireyin iş, aile ve kişisel gelişimini dikkate alan bütün bir birey yaklaşımını benimser.

Kariyer aşamalarını içeren modellerin genel yapılarını şekil 1.3 üzerinde özetleyebiliriz;



Şekil 1.3 : Kariyer Devreleri

Kaynak: Lawrence A. Klatt, and R.G. Murdick ve F.E. Schuster, **Human Resource Management**, Charles E.Merrill Publishing Company, Columbus, 1985, s.391

1.3.1.1 Keşif

Genelde 20' li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanmaktadır. Bu dönem kendini ispatlama ve kariyer alternatiflerini değerlendirme zamanıdır. İlişkide olduğu öğretmen, arkadaş, ana babadan duyduğu, televizyonda cadde köşelerinde gördüğü ve oynadığı rol oyunları

⁶⁷ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.21.

başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği, bir diğer ifade ile kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönemdir⁶⁸

Çoğu zaman işe başlayan birey başkalarının yardımı ve yönlendirmesi olmadan görev ve rol almaya hazır değildir. Birçok örgütte işe yeni başlayan personele çirak gözüyle bakılır. Oryantasyon ve sosyal aktiviteler şirket açısından önemlidir. Bunlar yeni personelin bir an önce mesleklerine ve iş arkadaşlarına alışmasını kolaylaştırır. Böylece onlar da şirketin hedeflerine iştirak etmiş olurlar.⁶⁹

Bir kişinin kariyer hedeflerinin şekillenmeye başladığı bir dönemdir, çoğu zaman kariyerinin başlangıç noktasındaki bir kişinin geleceğe yönelik umutları ve beklentileri gerçekçilikten uzaktır. Başarılı bir kariyer araştırma stratejisi bireyin potansiyel alanlarını keşfetmesini, iş ortamında nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmayacağını incelenmesini kapsar. Örneğin bireyin bu dönemlerde stajyer olarak çeşitli firmalarda çalışması kariyer beklentilerinin oluşmasında oldukça önemli rol oynar. Kısacası bu dönem uzun bir iş hayatına hazırlık yaptığımız dönemdir.⁷⁰

Keşif dönemi birinin kariyeri hakkındaki beklentilerinin açığa çıktığı dönemdir. Başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleştiği taktirde sağlıklı kararlar verilebilir. Gerçekçi düşünceler alınabilir.⁷¹

1.3.1.2 Örgüte Giriş-Kurulma

Bu aşama 25 yaşlarında başlayıp 35 yaşlarına kadar süren bir ilerleme aşamasıdır. Bu dönem içerisinde güvenlikten daha çok başarı, saygınlık ve özerklik ihtiyacı ön plandadır. Terfi ve ilerleme için sorumluluk alma, bağımsız karar verme bu dönemin özelliklerindendir.⁷²

Çeşitli kaynaklardan iş aramayla başlayan bu dönem, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanmak, işi öğrenmek ve akranları tarafından kabul edilme sürelerini kapsar. Kurulma evresinde güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu aşamada belirsizlik ve

⁶⁸ Halil Can, Ahmet Akgünve, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, 2001, s.304.

⁶⁹ Noe, s.406.

⁷⁰ **Kariyerinin Ortasında Olmak**, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/1092-kariyerinin-ortasinda-olmak.html>- 2006-[13.12.2009]

⁷¹ Aytaç, s.64.

⁷² Çalık ve Ereş, s.54.

bunalımlar başlamaktadır. Bireyin karşısına bir mevki bulmak ve kendini kanıtlamak olmak üzere iki problem çıkabilmektedir.⁷³

Kuruluş aşamasında bireyler; şirket içerisinde yer edinirler, bağımsız iştiraklerde bulunurlar, daha fazla sorumluluk alırlar, mali başarının üstesinden gelirler ve makul bir yaşam tarzı oluştururlar. Bu aşamada personel, kurumun başarısına katkıda bulunmak ister. Şirket, personeli, şirket içi gayri resmi ilişkilerden ve performans değerlendirme sisteminden elde edilen resmi geribildirimden oluşan iştiraklerini nasıl değerlendirdiğini öğrenirler. Şirket bu aşamada personelin ve diğerlerinin rollerini dengelemeye yardımcı olan politikalar geliştirme ihtiyacı duyar. Ayrıca bu aşamadaki personel kariyer plânlama çalışmalarında aktif olarak rol alma ihtiyacı duyar.⁷⁴

Kurulma aşamasında kariyer planlamasının tüm gereklerini yerine getirmeye çalışan birey performansını sürekli yükseltmeye, yeni sorumluluklar ve görevler almaya hazır olduğunu ortaya koyar. Bu de bireyin mesleğinde ilerlemesini sağlar.

Bu aşamada en büyük konu gerçek şokudur. Gerçek şoku birinin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Kişiler genellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedirler. İlk işe yerleştiklerinde bu açığı görmeleri zaman alacaktır. Bu nedenle başlarda müdahaleci değillerdir.⁷⁵

Fizyolojik ve güven gereksinimlerini bu süreç içerisinde gidermiş olan birey, daha üst basamakta yer alan ihtiyaçlarını algılamaya başlar. Böylece kendine yeni hedefler belirlemeye ve onlara yönelebileceği fırsatları kollamaya başlar. Bu safhada belirsizlik ve bunalımlar başlar.⁷⁶

1.3.1.3 Kariyer Ortası

Bu aşamada kişinin çıraklıktan ustalığa öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. Yanlışlar cezalandırılır başarılı olanlara ödül ve daha fazla

⁷³ Mustafa Aykaç ve Diğerleri, **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 2001, s. 73.

⁷⁴ Noe, s.407.

⁷⁵ Aytaç, s.66.

⁷⁶ Bayraktaroğlu, s.130.

sorumluluk verilir. Başarısız olanlar ise kendilerini yeniden değerlendirir, kariyer planlarını gözden geçirir düzenlemeler yapar veya yeni bir iş ararlar⁷⁷

Kariyerlerin ortasına gelen çalışanlar için üretkenliklerini arttırmak bir alternatif olabilir. Özellikle artık bir "öğrenen" olmadıkları için halen iş ortamında başarılı kalabilmek bu dönemin en belirgin özelliğidir.⁷⁸

Birey bu aşamada kurulma evresinde gösterdiği çabalarla kariyerinde artık belli bir yere ulaşmış bulunmaktadır. Artık kazandığı pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elinde tutabilecek olan birey bu dönemde; çıraklıktan ustalığa öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçişi yaşamaktadır. Bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimleri ön plana çıkmakta olup , sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir. Bu devrede bireyin yaşamı büyük ölçüde olgunluk ile çatışmaktadır. Birey mevcut konumunu korumaya çalışırken bir taraftan yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Bireylerin hızla değişen teknoloji ve artan rekabet koşulları karşısında bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.⁷⁹

Bu dönemde çalışanlar kariyer platosu eskime ve kariyer değerleriyle başa çıkmak ihtiyacındadır. Sadece performansı geliştirerek bu safhada başarıya ulaşılmaz. Çalışanlar performans düzeylerini aynı seviyede sürdürerek kariyer durgunluğunu oluşturabilirler. Bu düzlükteki kariyer ortası çalışanları daha az üretkendirler. Verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla mutsuz olurlar. Kariyerini koruma aşaması da denilen bu dönemde kişi kendini sorgulamaya başlar.⁸⁰

Kariyer ortası aşamasında geçmişte elde edilen kazanımların pekiştirilmesi söz konusudur. Bununla birlikte birçok psikolojik ve finansal ihtiyaçlar giderildiği için bu döneme bir yaratıcılık aşaması da denilebilir. Kariyer ortası aşaması kendini gerçekleştirme ihtiyacının çok önemli olduğu bir dönemdir.⁸¹

Kişi bu dönem krizinde ne istediğini nasıl vasıflı olacağını ve başarılı olmak için ne kadar fedakârlık yapması gerektiğine karar vermek zorundadır. Genelde bu kriz

⁷⁷ Aytaç, s.67.

⁷⁸ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, **Kariyerinin Ortasında Olmak**, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/1092-kariyerinin-ortasinda-olmak.html>- 2006-[13.12.2009]

⁷⁹ Bayraktaroğlu,s.131.

⁸⁰ Aytaç,s.68.

⁸¹ Özden,s.15.

aşamasında Schein ın güvenlik, bağımsızlık, yetenekle ilgili ortaya koyduğu kariyer değerlerini fark ederler.⁸²

1.3.1.4 Kariyer Sonu

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. 50-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarfeder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır.⁸³

Kişiler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen hali hazırda işlerinde kilitlenip kaldıklarının farkına varırlar. Bireyin fiziksel olarak yaşlandığı bu dönemde öğrenmenin yavaşlamasına karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Bu devrede daha çok öğretici konumda olan birey bu konumu ile çevresinden saygı görür.⁸⁴

Birey kariyerinde daha fazla ilerleme yapamayacağından verimi ve tatmin düzeyi azalmaktadır. Bundan dolayı fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymakta ve kariyer ortası kriz olarak adlandırılan krizle karşılaşmakta ve sonuçta yöneticilerden gelecek tepki sonucu işten ayrılabilir.⁸⁵

Bu aşamada emeklilik planlaması, iş ve iş dışındaki yaşam arasındaki denge değişmeye başlamaktadır. Bireyler bu denge değişimlerine hazırlanırlar. İşten yavaş yavaş çekilme eğilimi bulunur. Ancak bu aşamada emeklilik, spor, hobiler seyahat ve gönüllü işler gibi görevsizliği içeren aktivitelere konsantre olmuş yaşlı personel de düşünülmemelidir. Birçok çalışana göre kariyer sonu aşaması çalışma saatlerinde tamamıyla bir azalma anlamına gelmemektedir. Bu aşama daha çok danışman olarak azalmış çalışma süreci olarak düşünülebilir.⁸⁶

⁸² Özden, s.15.

⁸³ **Kariyer Planlaması**, <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulasirma/709511-kariyer-planlamasi.html>- 2006[13.04.2010]

⁸⁴ Bayraktaroğlu, s.132.

⁸⁵ Can vd. s.165.

⁸⁶ Çalık ve Ereş, s.56.

1.3.1.5 Emeklilik

Emeklilik genelde 55-65 yaşlarında olmasına rağmen bazıları için bu durum bir şoktur. İşten uzaklaşma bireyleri bir boşluk içinde bırakır. Şüphesiz emeklilik bireyin kariyerinin son bulma halidir. Bu dönemde bazıları emeklilik planı yaparken bazıları örgütten ayrılmayıp o güne kazandığı deneyimlerinden örgütü yararlandırır. Emeklilik bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının yeni hedeflerin başladığı dönemdir.⁸⁷ Bu aşamada bireyler çalışırken yapma fırsatı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Birey bu şekilde, çalışırken yapamadığı ancak zevk aldığı aktiviteleri bu dönemde yapma fırsatı bulur.⁸⁸

Tamamen kazanılmış bireysel bir kimliğe sahipken, iş kimliğinin kaybı bir çok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açar. Buna ilaveten kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde bir çok insan aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü omuzlarında taşıyacaklardır. Bu zorunlu emeklilik çağı devresinde kariyerlerinin sona erdiğini gören bazı kişiler örgütten psikolojik yardım desteği aramaya başlarlar. Bu aşamada fiziksel ve zihinsel sağlıkları izin verirse bu kişilere boş zamanı dolduracak yeni aktivite ve sorumluluklar verilmeye çalışılır.⁸⁹

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında emeklilik dönemi genelde yedi evrede incelenmektedir. Bu evrelerden emeklilik öncesi dönem, emekliliğin hemen öncesi dönem, kariyer sonu aşaması içindedir. Emeklilik sürecine girildiğinde ise birey beş aşamayı kapsayan bir dönemi yaşamaya başlayacaktır. Emeklilik süreci aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır.⁹⁰

Balayı dönemi: Bu dönem emekliliğin ilk aylarını kapsar. Birey önceden yapmayı düşündüğü işleri yapmaya çalışır. Ayrıldığı iş yerine sık sık uğrama gereksinimi duyar. Kendine ilgi gösterilmesi isteği üst düzeydedir.

Hoşnutsuzluk dönemi: Bu dönemde emekliler biriken işlerini tamamlamış çalıştığı örgütte kendisine duyulan ilgi azalmıştır. Başlangıçta zevk aldığı işlerden

⁸⁷ Aytaç, s.73.

⁸⁸ Aykaç ve diğerleri, s. 77.

⁸⁹ Aytaç, s. 74.

⁹⁰ Çalık ve Ereş, s.57.

yavaş yavaş sıkılmaya başlar. İtiraf edemediği pişmanlıklar ve yanlış kararları ile kendini yargılar.

Uyum dönemi: Bu dönemde emekli, yetenekleri yeniden arama, keşfetme, geliştirme ve sinama fırsatı bulur. Kendi potansiyeline uygun bazı uğraşları vardır. Önceden çalıştığı örgüte ve çalışma arkadaşlarına ilgisi azalır, yeni uğraşları çerçevesinde insanlara, olaylara, çevreye ve durumlara yönelir. Bu yeni çerçeveye alışmaya ve benimsemeye başlar.

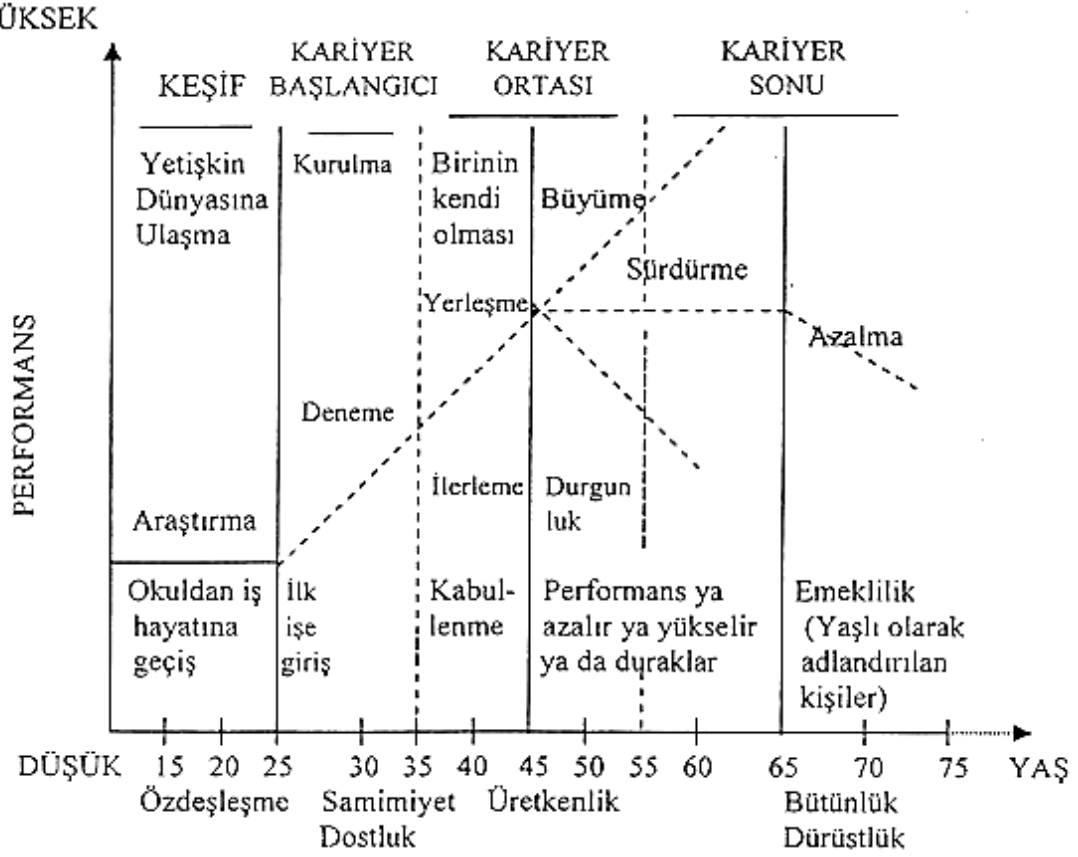
İstikrar dönemi: Bu dönemde emeklinin kendine ve çevresine katkısı gelişmiştir. Bundan dolayı mutlu bir yaşam sürmektedir. Ancak biyolojik ve fizyolojik sorunları oluşmaya başlamıştır. Bu sorunlarıyla ilgili kaygıları başlar ve sık sık sağlık kontrollerine gider.

Yeni başlangıç dönemi: Emekli bu dönemini başkalarının yardımı ile sürdürür. Bu durumu önceleri kabul etmede zorlansa da zamanla kabullenir. Çalıştığı örgüte karşı duygusal bir dönüşüm yaşar. Ayrıldığı örgütün ilgisi ve yakınlığına ihtiyaç duymaktadır. Örgütün ilgisi koruyuculuğu altında bir emeklilik dönemi yaşayanlar halen çalışanlar için iyi bir güvenlik ve güdüleme örneğidir.

Kariyer aşamaları, yaşam dönemlerinin özellikleri ile sıkı bir ilişki içindedir. Yaşam dönemlerinin özellikleri, kariyer aşamalarında bireyin davranışlarına önemli ölçüde etkide bulunurlar. Örgütün özellikleri ve yaşam dönemlerinin özellikleri bireyin çalışma yaşamında nereye ve nasıl ulaşacağını belirler.

Her yaşam basamağı; farklı ihtiyaçları, motivasyonu ve görevleri içermektedir. Bireylerin kariyerlerinin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler söz konusudur. Kişinin fiziksel özellikleri, zihinsel özellikleri, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, ilgi alanları, yaş, deneyim bunlardan bir kısmıdır. Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak, belli bir plan çerçevesinde kendisine yön seçerek, istek ve amaçlarını belirlemekte, bu doğrultuda kariyerini geliştirmektedir. Ancak her bireye göre bu beklenti ve ihtiyaçlar değişiklik

göstermektedir.⁹¹



Şekil 1.4: Kariyer Aşamaları Modeli

Kaynak: Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi**, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005. s. 63.

Şekil 1.4 te de gördüğümüz gibi keşif döneminde bireyler özdeşleşme sürecini yaşarken kurulma evesinde daha çok dostluklara ve samimiyete önem vermektedirler. kariyer ortasında kişi üretkenliğini arttırmakta ve elinden geleni en üst düzeyde yapabilme çabası göstermektedir. Kariyer sonunda ve emeklilik döneminde ise işe verilen önem ve değer yerini dürüstlük gibi ahlaki kavramlara bırakmaktadır.

⁹¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, 2004, s.32-35

1.3.2 Yaşam Dönemleri

Bireyler yaşamlarının değişik aşamalarında çeşitli gelişim dönemlerinden geçerler ve belirli yaşlarda belirli davranışları gösterirler. Bu davranışlar, bireyin kariyerini ve kariyer davranışlarını etkilemektedir. Yaşam dönemleri ile kariyer aşamaları arasında çok sıkı bir ilişki vardır ve bu etkileşim bireyin bulunduğu pozisyonu da etkilemektedir. Bireyin yaşı ilerledikçe, yaşam ve kariyerinde gözle görülür bir değişim gözlenmektedir⁹²

Kişiler çalışma yaşamlarında karşılaşacakları sorunlu dönemleri tanımak ve onlarla baş etmek durumundadır. Kişinin bu dönemlerde karşılaşmak zorunda olduğu sorunları azaltmak için yoğun bir çaba göstermesi gerekecektir. Bu nedenle de öncelikle bireysel gelişim dönemlerini ve özelliklerini bilmesi, bu sorunlarla mücadeleyi kolaylaştıracaktır.⁹³

Bedensel, zihinsel ve duygusal gelişim bireyin sosyal gelişiminin temelini oluşturmaktadır. sosyal bir varlık olan bireyin kültürel koşullar çerçevesindeki bu gelişimi onun yapısını etkileyecektir. Toplumsal beklentilere uygun kazanılmış davranış yeteneği olan sosyal gelişme bireyin doğumu ile başlar ve çevre özellikleriyle şekil kazanır.⁹⁴

Yaşam devrelerini çocukluk, yetişkinlik ve olgunluk olmak üzere 3 başlık altında incelemek mümkündür.⁹⁵

1.3.2.1 Çocukluk

Bu dönem doğumdan 14 yaşına kadar olan devreyi kapsamaktadır. Çocukluk dönemi kendi içinde bebeklik ilk çocukluk ve son çocukluk dönemlerini kapsar. Bu dönemde birey biyolojik gelişiminin yanı sıra sosyal duygusal ve zihinsel gelişim açısından oldukça yoğun bir süreç yaşar.⁹⁶

⁹² Aldemir, s.15

⁹³ Çalık ve Ereş s.57.

⁹⁴ Çalık ve Ereş, s.47

⁹⁵ Aytaç, s.52,

⁹⁶ Çalık ve Ereş, s.47.

Çocuğun doğduğu andan itibaren gereksinimleri anne tarafından karşılanıyorsa çocukta temel güven duygusu gelişir. Annenin bu güveni vermesi ile ilk kimlik temelleri atılır.⁹⁷

Duygusal ve sosyal gelişim dönemin son yıllarında yoğunlaşır. Bu dönemde kazanılan davranışlar, öğrenme isteği,ve merak duyguları bireyin gelecekteki çalışma yaşamında önemli bir faktör ve itici bir güç olacaktır.⁹⁸

Anne Roe'un araştırması, çocukluk dönemi boyunca gelişen sosyal anlaşma arzusunun, kariyer seçimini önemli derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Çocukluk dönemi boyunca aileleri tarafından özen gösterilen bireyler insan yönelimli işlere; aileleri tarafından ihmal edilen bireyler ise daha çok insan yönelimli olmayan teknik işlere eğilim göstermektedir.⁹⁹

1.3.2.2 Yetişkinlik dönemi

Bu dönem kişinin çevresi ile ilişkilerini geliştirdiği bir dönemdir. Bu aşamada kişi sadece yakın çevresindeki insanlarla değil grup ve organizasyonlarla da etkileşim halinde olmayı öğrenir. Kişi bu dönemde belli bir mesleğe yönelmiştir. Bireylerin bu aşamayı başarıyla geçme derecesi büyüme çağında ego kimliğinin ne derece elde edildiği ile yakından ilgilidir.¹⁰⁰

1.3.2.3 Olgunluk dönemi

Olgunluk dönemi yaşam dönemlerinin son aşamasıdır. Bu dönemde kişilik bir bütünlük kazanmış birey kariyer yaşamında belirli bir düzeye gelmiştir. Bir bakıma bu aşama bireyin kendi kendini tatmini için üretkenliğin ve yaratıcılığın son noktasına ulaşmış olmasıdır.

Yaşam evreleri ve kariyer aşamaları arasında bir paralellik olması gerekir. eğer her iki dönem arasında bir uyum yoksa bireyler düşük performans göstereceklerdir.

⁹⁷ Aytaç, s.52.

⁹⁸ Çalık ve Ereş, s.47.

⁹⁹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Sahin Kavuncubası, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.161-162.

¹⁰⁰ Aytaç, s.56.

1.3.3 Yaşam Dönemleri İle Kariyer İlişkisi

Bireysel olarak kariyer safhalarının gelişim süreci, kişinin yaşam safhalarına paralel olarak gelişir. Çocukluktan yetişkinliğe, hatta olgunluğa kadar bu böyle devam eder. Her yaşam basamağı, motivasyon, görevler ve gerekli ihtiyaçları içerir. Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan çeşitli etkiler vardır. Fiziksel ve temel girdiler, zihni özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, iş tecrübeleri, deneyim, bunlardan bir kısmıdır. Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyerini geliştirir. Bununla birlikte bir yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koyar. Ancak her bireye göre bu beklenti ve ihtiyaçlar değişir.¹⁰¹

Kariyer aşamaları ve yaşam dönemleri ile ilgili olarak bugüne kadar yapılan pek çok incelemeden en belirgin olanları Erikson ve Levinson'un farklı yıllarda yaptıkları çalışmalarıdır. Psikanalist Erikson, yetişkinliği doğrudan evre, kuşak yaratıcı ve bütünlük evresi olmak üzere üç evrede tanımlamıştır. Doğrudan evre, yetişkinliğin ilk evresidir ve 21 yaşından 35 yaşına kadar sürer. Yaratıcılığın en yüksek olduğu, buluşçu ve üretken olan bu dönemde, genç yetişkinler bir kariyer seçmeye, başlatmaya veya genellikle evlenmeye odaklanırlar. 35-55 yaş arasını kapsayan kuşak yaratma evresinde yetişkin, ilerisi için temeller atar. Orta yaş dönümü olarak adlandırılan bu evrede, aile içinde çocukların evden ayrılması, eşiyle aralarındaki ilişkiyi yeniden değerlendirme gibi yeni oluşumlar, işte rekabet etme ve üstün gelme dürtüsü doruğa çıkar. 55 yaşlarında başlayan bütünlük evresinde ise birey, bütün yaşam tecrübesini toplar ve yaşamıyla uzlaşır. İşte ise kendini emekliliğe hazırlar ve kariyeri üzerine düşünür.¹⁰²

Bireyin yaşam dönemleri ile ilgili araştırmalarda Daniel Levinsonun modeline göre birey şu aşamalardan geçmektedir;¹⁰³

Aileden ayrılma: Bu dönemde birey başarılı biçimde ailesi ile olan bağlarını koparır ve kendini bulmaya çalışır. Kısmen de olsa maddi ve manevi olarak ana

¹⁰¹ **Kariyer Planlaması**, <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/709511-kariyer-planlamasi.html> 2006[13.04.2010]

¹⁰² Çalık ve Ereş, s.48-49.

¹⁰³ Aldemir, s.203.

babasına bağımlı olan bireyler bu dönemde özgüven ve öz yeterliliklerini sağlamak için bağımsızlık girişimlerinde bulunduklarını ileri sürerler.

Yetişkinlerin dünyasına geçici kabul: Bu dönemde öğrenimini tamamlayarak gelecek için arayışlara başlayan birey yaşam şekli ve kariyer seçimi konusunda karar verir. Bu yıllar kesin olarak hayatta ve kariyerde doyum arayışı içinde geçmektedir.

Geçiş Dönemi: Bu dönemde birey, yaşamının gelişmesini önceki dönemdeki kariyer amaçlarına ve bireysel gelişmesine göre değerlendirir ve bu değerlendirme neticesinde doyumlu bir durum ile karşılaşır, aynı yolda devam edecektir. Birey, doyurucu sonuçlarla karşılaşmadığı sonucuna varırsa, radikal bir değişiklikte birlikte hayatında bir kargaşa durumu ortaya çıkar. Birey için bu aşamada, yeni bir yöreye taşınma, işte veya kariyerde değişiklikler veya boşanmalar söz konusu olabilir.

Yerleşme : Levinson'a göre bu yıllarda "Birinin Adamı Olma" ya uğraşan birey için, bu dönemde toplumsal ilişkiler ve arkadaşlıklar kesintiye uğramaktadır. Birey ilerideki görev yerleri için güçlenmek ve üstlerince kabul edilmek istemektedir.

Potansiyel "Orta Yaş Krizi" Dönemi : Bireyin kariyerdeki ilerlemesini ikinci kez değerlendirdiği yıllar olan bu dönemde bazı övünülecek başarılar elde edilir ve deneyim kazanmada artışlar görülebilir. Ancak birey beklentilerinin gelişmesini ve gerçekleşmesini göremiyorsa orta yaş krizi kaçınılmaz olacaktır. Bireylerde karşılaşılan orta yaş krizi içkiye düşkün olma, işi bırakma, yönetsel kariyerini tehlikeye sokma, "orta yaş hipisi" yaşam şeklini sergileme gibi davranışlarla kendini göstermektedir. Kişinin bu dönemdeki duyguları ruhsal dengesini alt üst edebilecek kariyerini tahlikeye sokabilecek davranışlar sergileyebilecektir.

Yenilenme: Birey, orta yaş krizi dönemini atlattıktan sonra geçmişinde kendine hoşnutluk veren başarılarıyla zenginleşmiş olarak hayatını tecrübeli şekilde devam ettirmektedir. Bu dönemin özellikleri; kariyerinde doruğa ulaşma, rekabetçi ortamda rahat hareket edebilme, toplumsal bağları güçlendirme, yenileme veya yenilerini geliştirme, aile ilişkilerine daha fazla önem vermedir.

1.4 YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, yoğun rekabet ortamı, küreselleşme yönetim ve organizasyon alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yönetim yaklaşımları ile yönetim kademeleri azalmıştır. Bütün bu değişimler mevcut kariyer anlayışında da değişikliklere yol açarak yeni kariyer yaklaşımlarının doğmasını sağlamıştır.

Günümüzde kariyere ilişkin düşüncelerin giderek değişime uğradığı açıkça görülebilir. Günümüzde tek bir meslekte ve tek bir işveren için çalışmayı kapsayan yaşam boyu kariyer beklentisi ortadan kalkmaktadır. Artık örgütlerin, bireylerin kariyerleri üzerinde tek yönlü bir denetime sahip olmadığı ve çalışanların kendi kariyerlerinin planlanması ve denetimi hakkında söz sahibi oldukları düşüncesi kabul görmektedir.¹⁰⁴

Yeni kariyer yaklaşımlarının en belirgin özelliği, bireyin örgütsel sınırları çok aşmasıdır. Geleneksel kariyerde bir veya birkaç örgüte özgü bilgi ve beceriler kazanmak önemli iken yani kariyer anlayışında başka örgütler ve sektörlerde de çalışmak imkanı sağlayacak bilgi ve beceriler kazanma eğilimi önem kazanmıştır. Kariyerde esneklik önem kazanmış, bireyin sorumluluğu da artmıştır.¹⁰⁵

Bu anlamda farklılaşan kariyer yolları günümüzde “ben merkezli kariyeri” ön plana çıkarmaktadır. Ben merkezli kariyer anlayışı negatif bir anlam taşımasına rağmen, bireylerin kendi iyilikleri ve gelişmeleri için bireysel kariyerlerini yönetmelerini ifade etmektedir. Artık örgütlerde emekli olana kadar çalışma yerini her yerde iş bulmaya imkan sağlayacak daha fazla beceri ve bilgiye sahip olmaya bırakmaktadır. Yeni durumda artık kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Oya Aytemiz Seymen, **Geleneksel Kariyerden Sınırsız Ve Değişken Kariyere Geçiş**, [http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/Geleneksel_Kariyerden](http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/Geleneksel_Kariyerden.pdf) .pdf * Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt XXIII, Sayı 1, 2004, s. 79-114- [13.04.2010]

¹⁰⁵ Metin Delipoyraz, **Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Yönetimi ve Resmi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009,s.27.

¹⁰⁶ Serpil Günel, **Yeni Kariyer Yaklaşımları**, <http://www.yenimakale.com/bilgi/1483-yeni-kariyer-yaklasimlari-17> , [17.02.2009]

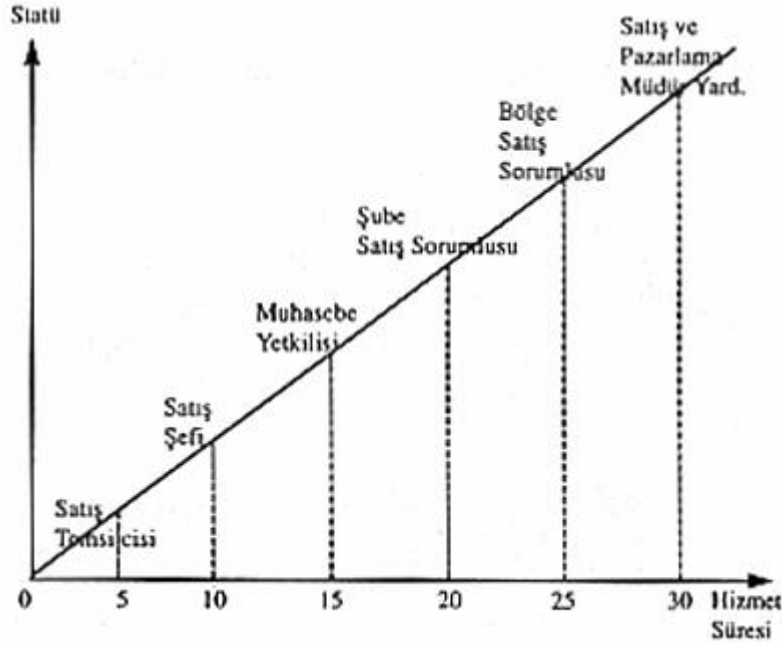
1.4.1 Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri işleri bilmesi açısından son derece önemlidir.

Yönetsel-örgütsel alandaki değişimlerin kariyer alanını yakından etkilediği görülmektedir. Özellikle yeni örgütlenme biçimleri kariyer tercih ve yollarında değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. İşlerin temel alındığı geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımları istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları üzerinde durmuştur. Buna karşılık yeni yaklaşımlarda örgütün hızla değişen iş ortamına sürekli olarak uyumu vurgulanmaktadır. Örgütleri sabit roller topluluğu olarak görmek yerine, öğrenen sistemler olarak ele almak gereği ortaya çıkmıştır.¹⁰⁷

Geleneksel kariyere yönelik paradigma, çoğunlukla büyük örgütleri kapsayan bürokratik bir çerçeveye sunar. Bu durum, 19. yüzyılın son çeyreğinde özellikle demiryolu ve çelik endüstrilerinde faaliyet gösteren çok büyük ve uzmanlaşmış işletmelerin ortaya çıkması ile başlamıştır. Bu yapıda yöneticiler kariyerlerini, çoğunlukla teknik uzmanlık kapsamında edinmişler ve en üst yönetim basamağına ulaşınca kadar, sahip oldukları ticari ve yönetsel yetkinliklerinin tümünü kullanamamışlardır. Yaklaşık olarak 1860'dan 1970 sonlarına kadar geçen süre zarfında, örgütlerde sırasıyla işlevsel, bölümsel ve matris örgüt yapıları başarıyla uygulanmış; her bir yeni yapı, en üst düzey etkinlik ve verimlilik için gerekli olan ticari ve yönetsel yetkinliklerin artırılmasını zorunlu kılmıştır. Şekil 1.5 te geleneksel kariyer yolunda bir bireyin ilerleyişi görülebilir.

¹⁰⁷ Serpil Günal, **Yeni Kariyer Yaklaşımları**, <http://www.yenimakale.com/bilgi/1483-yeni-kariyer-yaklasimlari-17>, [17.02.2009]



Şekil 1.5: Geleneksel Kariyer Yolu

Kaynak: Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002, s. 19

Şekilde de görüldüğü gibi dönemdeki tipik kariyer görüntüsü, genellikle aynı ya da çok az sayıda işletme içinde, piramit şeklindeki yükselme basamaklarını tırmanma, şeklinde olmuştur.¹⁰⁸

1.4.2 Esnek Kariyer

Esnek kariyerli 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 olmaktır. Bu nedenle, kişinin kendisini tanıması ve

¹⁰⁸ B. Allred, C.C.Snow ve R.E. Miles, "Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century", The Academy of Management Executive, Vol.10, No.4,1996, s.19.

rekabet edebilir yeteneklere sahip olması esnek bir kariyere sahip olmanın iki önemli adımıdır.¹⁰⁹

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.¹¹⁰

Bu yaklaşım gerek çalışanların, gerekse de işletmelerin davranış ve değerlerinde de büyük değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Birincisi, güvenin geleneksel tanımı artık değişmelidir ve işletmeler, kendilerine haber vermeden işten ayrılanları ihanet etmiş gibi görmekten vazgeçmelidir, eğer o işletme, çalışanların yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duymuyorsa, işte asıl o zaman çalışanların işletmeye ihanet etmiş olacaklarını anlamalıdır. İkincisi, kariyerde takip edilen yolla ilgili genel görüş mutlaka değişmelidir. Önceleri tek bir ilerlemeye bağlı olmak sadece tek bir özel alanda uzmanlaşmak ve yükselmek hedef iken; bundan böyle, farklı alanlarda ve farklı yeteneklere sahip olmanın, işletmenin geleceği için önemli olduğu ve çalışanların düzenli görevleri yanında, özel projeler arasında da ileri ve geri hareket edebilmelerinin daha sağlıklı bir yol olacağının anlaşılmasıdır. Üçüncüsü, işletmenin asıl amacının müşteri isteklerine ve değerlerine uygun mal ve hizmet üretmek olduğu, bu sağlanmazsa, işletmede çalışan herkesin işsiz kalacağının anlaşılmasının sağlanmasıdır. Son olarak da, organizasyon ve birey arasındaki geleneksel baba-oğul ilişkisinden uzaklaşarak, yetişkin-yetişkin ilişkisine geçilmektedir. Gelişme fırsatı veren tayin ve atamalar, yeni yeteneklere sahip olan herkese açık olacaktır.¹¹¹

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

¹⁰⁹ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.169.

¹¹⁰ Aytaç, s.240.

¹¹¹ Serpil Günel, Yeni Kariyer Yaklaşımları, http://www.yenimakale.com/bilgi/1483_Yeni_Kariyer_Yaklasimlari, [17.02.2009]

sağlayacak beceri ve olanağa sahip oldukça aralarındaki bağıllık 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.¹¹²

1.4.2 Çok Yönlü Kariyer

Bu yaklaşım, yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık, teknik basamaklardakilerin yönetim alanında daha kolay ilerlemeleri sorununu çözmek için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda işgörenler hem uzmanlık bilgilerini artırabilirler ve hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olabilecektir.¹¹³

Günümüz kariyerleri çok yönlü kariyer olarak da bilinmektedir. Çok yönlü kariyer kişinin içinde psikolojik başarı hedefi ile kendini yönlendirmesidir. Çok yönlü çalışanlar kariyerlerini yönetmek için büyük sorumluluk üstlenirler.¹¹⁴

Birey tarafından yönetilen bir süreç olan çok yönlü kariyer tipi, bireyin eğitim ve gelişmedeki çeşitli deneyimlerini, birkaç işletmedeki işini ve mesleki alandaki değişimlerini kapsar.¹¹⁵

¹¹² Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.169.

¹¹³ Serpil Günel, **Yeni Kariyer Yaklaşımları**, <http://www.yenimakale.com/bilgi/1483-yeni-kariyer-yaklasimlari.html#ixzz0jTkVMxz2> [17.02.2009]

¹¹⁴ Noe, s.400.

¹¹⁵ Aytaç, s. 249-250.

Tablo 1.2 : Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

BOYUT	GELENEKSEL KARIYER	ÇOK YÖNLÜ KARIYER
Hedef	<i>Terfi[maaş –zam)</i>	<i>Psikolojik tatmin</i>
Psikolojik anlaşıma	<i>İş güvencesi</i>	<i>Esneklik için işe yararlılık</i>
Yer değıştirme	<i>Dikey</i>	<i>Yatay</i>
Yönetim sorumluluğı	<i>Şirket</i>	<i>Personel</i>
Model	<i>Doğrusal ve uzman</i>	<i>Sarmal ve geçici</i>
Uzmanlık	<i>Nasılı bil</i>	<i>Nasılı öğren</i>
Gelişme	<i>Formal eğitime aşırı güven</i>	<i>İlişkiler ve iş tecrübesine daha çok güven</i>

Kaynak: Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (Çev.ve editör), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, 2008, s.401.

Şekilde de görüldüğü gibi; çok yönlü kariyerde, organizasyon tarafından değil birey tarafından yönlendirilir, amaçlar bireysel temelde tanımlanmıştır, tüm yaşamı içine alır, ödül, terfi gibi objektif başarılar tarafından değil psikolojik başarı tarafından yönlendirilir

1.4.3 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 anlayışıdır.¹¹⁶

Sınırsız kariyer kavramı ile belirli örgütsel üyeliklerin ötesine geçen ve işleri, örgütleri ve işverenleri aşan ardışık deneyimler dizisi, anlaşılmaktadır. Bu ardışık deneyimler, bireylerin yeni beceriler geliştirmelerine ve pazarlama yeteneklerini güçlendirmelerine olanak sağlayan ilişkiler yardımıyla sağlanır ve bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarında daha fazla dengeyi öngören çalışma şekillerine yönelir.¹¹⁷

Sınırsız kariyer yaklaşımı geleneksel kariyere zıt anlamdada kullanılır. Sınırsız kariyer sınırsızlığı anlatır. Yapılan iş ile ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanmadığı durumunu ifade eder.¹¹⁸

Sınırsız kariyer yaklaşımı çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerine odaklanan geleneksel kariyerden farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta ve bu nedenle kariyer keşif süreci, kariyer safhalarında en önemli süreç olarak görülmektedir. Örgütlerde, değişim yeteneği, yenilik yapma önemli hale

¹¹⁶ Ergin Sait Varol, **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2001. s. 75.

¹¹⁷ L.T.Eby, "The Boundaryless Career Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages", Group&Organization Management, Vol.26, No.3, 2001,343-368.

¹¹⁸ Erdoğan, s.68.

gelmektedir.¹¹⁹Geleneksel kariyer modeli ile sınırsız kariyer modeli arasındaki farklılık, şekil 6 'da gösterilmiştir.

Tablo 1.3 Geleneksel Kariyer ile Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması

	Geleneksel kariyer	Sınırsız kariyer
İstihdam ilişkileri	<i>Bağlılık için iş güvenliği</i>	<i>Performans ve esneklik için istihdam</i>
Sınırlar	<i>Bir veya iki firma</i>	<i>Birçok firma</i>
Yetenekler	<i>Firmaya özel</i>	<i>Transfer edilebilir</i>
Başarı göstergesi	<i>Ücret ilerleme statü</i>	<i>Psikolojik olarak anlamlı iş</i>
Eğitim	<i>Formal programlar</i>	<i>İş üzerinde</i>
Dönüm noktası	<i>Yaş ile ilgili</i>	<i>Öğrenme ile ilgili</i>

Kaynak: Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, 2005, s.245.

Şekilde de görüldüğü gibi; sınırsız kariyer, geleneksel kariyer anlayışında olduğu gibi yukarı doğru hareketlilik yerine yatay olarak becerilerin gelişimi ve çeşitliliği

¹¹⁹ A.Soyсал, “Küreselleşen is Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, 2. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, 2003

üzerine odaklanmıştır. Dolayısıyla günümüzde zamanı geldiği için ve kıdeminden dolayı terfi yerine, sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekler ve bunların gelişimi söz konusudur.

İstikrar hiyerarşi ve açık iş tanımları üzerinde duran geleneksel yaklaşım işletmedeki işleri temek 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 olanaklarının ortadan kalkacağı anlamına gelmez. Kariyer yollarının yalnız bir iş ile sınırlı olmadığı yeni durumda kariyer hareketliliği başka bir işletmeye doğru olabileceği gibi büyük bir işletmenin değişik bir iş birimine doğru da olabilir.¹²⁰

1.4.4 Portföy kariyer:

Handy'nin yonca biçimli üç yapraktan oluşan modelinde, birinci yaprak; yönetici, teknik elemanlar ve profesyonellerden oluşan ve kurumun ayakta kalmasını sağlayan temek yapı taşları yani çekirdek kadrodur. Bu kişiler kurum için olmazsa olmaz kişilerdir. İkinci yaprak örgütün dışındaki tedarik, dağıtım, kontrol gibi değişik ihtiyaçları karşılayan uzman kişi veya örgütleri temsil eder. Üçüncü yaprak ise geçici ve kısmi çalışanları gösterir.¹²¹

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.¹²²

Bu kariyere göre işgörenler bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız olmak ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak çalışmaktadır. Yani artık işin anlamı müşteri demektir. Çünkü işgören birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir kişidir. Günümüzde işgörenler

¹²⁰ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** s.165.

¹²¹ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** s.165

¹²² Ahmet Sinan Bayraktar, **“İşletmelerde Kariyer Planlamasının Personelin Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2004, s. 161.

bir örgüte bağlı tek iş yapan kişiler olarak karşımıza çıkmamaktadır.¹²³

1.4.5 Çağdaş Kariyer

“Çağdaş kariyer” olarak adlandırılan bu modelde kariyerler örgütlerin dışında yer almıştır. Yani kişilerin kariyerleri ile ilgili kararlarda daha ön plana çıktığı bu kariyer tipinde kişiler, isteyerek veya kendi tercihleriyle bu seçimi yapmaktadırlar. Örgütün dışında kariyerini belirleyen kişiler aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedirler.¹²⁴ Genelde tüm hayatları süresince bir veya 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:¹²⁵

- 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 düşünüüyorsa, 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.

Bu kariyer modelinde organizasyonel esneklik dikey kariyer yoluna göre daha fazladır. Bu kariyerler bireylere bağımsızlık kazandırır, beklenti ve taleplere hızlı cevap verecek esnekliğe sahip olurlar.

¹²³ Serpil Günal, **Yeni Kariyer Yaklaşımları**, http://www.yenimakale.com/bilgi/1483-yeni_kariyer_yaklasimlari.html#ixzz0jTkVMxz2 [17.02.2009]

¹²⁴ Serpil Günal, **Yeni Kariyer Yaklaşımları**, http://www.yenimakale.com/bilgi/1483-yeni_kariyer_yaklasimlari.html#ixzz0jTkVMxz2 [17.02.2009]

¹²⁵ Aytaç, s. 249.

2.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER PLANLAMASI YAKLAŞIMI

20. yüzyılın özellikle son yirmi yılı, iş dünyasında büyük ve radikal değişimlere sahne olmuştur. Bu dönemde meydana gelen değişimlerin belki de en önemlisi ve anlamlısı, insana bakış açısında yaşanan zihniyet değişimidir. Yüzyılın başında, diğer girdilerle eş düzeyde tutulan “pasif” insan, yüzyılın son yıllarında bilgi çağını yaşayan toplumlarda “aktif” insan olarak her alanda merkezi öneme sahip hale gelmiştir. Böylece işletmelerde, beden gücünden çok zihniyet gücünden yararlanmayı ön plana çıkaran yeni bir dönem başlamıştır.¹²⁶

İşletmelerde kariyer planlamasının gerçekleşmesinde, insan kaynakları yönetiminin büyük sorumluluk aldığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, kariyer planlamada üst yönetimin desteğini alarak, tüm çalışanların katılımı ve işbirliğiyle sistemi tanıtmakla yükümlüdür.¹²⁷

Bireyler iş yaşamında nerede olduklarının, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi bilirlerse, gitmek istedikleri yere ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini daha iyi anlayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlaması sağlamaktadır.¹²⁸

Batıda giderek önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelen kariyer planlama, insan gücü planlamasıyla ilişkili olmakla beraber oldukça farklı bir insan kaynağı aktivitesidir. İnsan gücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki net personel ihtiyaçlarının yorumlanması ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitme ve yönlendirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. İşletme kendi gerçeklerine ve önem verdiği olguların öncelik durumlarına göre, kariyer planlamalarında öngöreceği ana hatları saptayacaktır.¹²⁹

¹²⁶ Peter Drucker, **Yeni Gerçekler**, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2. Baskı, 1992, s. 235.

¹²⁷ Aytaç, s. 254.

¹²⁸ Veysel Yıldırım, **Genel İşletmecilik I-II**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1. Baskı, 2000, s. 433.

¹²⁹ Kırır ve Gün, s.284-285.

2.1 KARIYER PLANLAMASI

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 işletme içi organizasyon yapısını sağlamada kariyer planlamasının önemini artırmıştır. Özellikle işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli eleman bulmadaki 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.¹³⁰

2.1.1 Kariyer Planlaması Tanımı Ve Önemi

Kariyer planlama kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görevi ve pozisyonlarının, hedeflerinin geleceğinin planlanmasıdır. Yani kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin işyerlerinin ve yollarının seçimi olan kişisel bir süreçtir.¹³¹

Kariyer planlama Boone ve Kurtz' a göre, çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel karardır. Schuler ise, kariyer amaçların ulaşım süreci ve bu amaçları elde etmede gerçekleştirilen aktiviteler olarak tanımlamıştır.¹³²

Kariyer planlama genel olarak bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ve yükselmesinin planlanmasıdır.¹³³

Kariyer planlaması bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılması ve bireyin kariyer amaçlarını başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi hem de işletmeyi etkilemektedir. Birey bu planın alıcı ve uygulayıcısı olarak yalnız gibi gözükse de, işletme tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu anlamda işletme ve birey eşit derecede sorumluluğa sahiptir.

¹³⁰ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul : Beta Yayınları, 2003, s. 257.

¹³¹ Aytaç, s.138

¹³² Aytaç, s.138.

¹³³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Bursa, 1994, s.69-70.

Bireyin kariyer bilgileri, örgüt koşulları, olanakları ve araçları gibi konularda bilgilendirilmesi işletme tarafından sağlanmak zorundadır. Burada önemli olan işletmenin ihtiyacı ile bireylerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılayabilmektir.¹³⁴

Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi; işletme içi dışı kariyer olanaklarının tanımlanması kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve planlarının uygulanması süreçlerini içerir. Kariyer planlama; çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların işlerinde daha mutlu ve daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca geleceğini tahmin edebilen kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adanayan çalışanlar yaratmaktadır.¹³⁵

İşletmeler kariyer planlaması yolu ile bireysel eğitim ihtiyacını belirleme, çalışanların iş başarısını değerlendirme, motivasyonunu ve işe bağlılığını artırma, çalışanları geliştirme ve yeni alanlara girmeleri yolunda teşvik etme imkânına sahip olurlar. Çalışanlar ise kariyer planlaması yolu ile kendi bilgilerini test edip ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirme imkânına sahip olurlar. Bir başka ifadeyle kariyer planlama; işletme ve bireylerin bütünleşmesinin ötesinde her iki tarafında gelişme isteklerini karşılamaya çalışan bir süreçtir.¹³⁶

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olması son derece önemlidir. Kariyer planlamasının hem çalışan hem de işletme için en önemli avantajlarından biri çalışan bireylerin motivasyonlarının yükselmesidir.¹³⁷

Kariyer planlama hem birey hem de örgüt için çok önemlidir. Kariyer başarısı ya da başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamı ile ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. İş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde

¹³⁴ Aytaç, s.165.

¹³⁵ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**,s.320–321.

¹³⁶ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, s.317

¹³⁷ Aytaç, s.166.

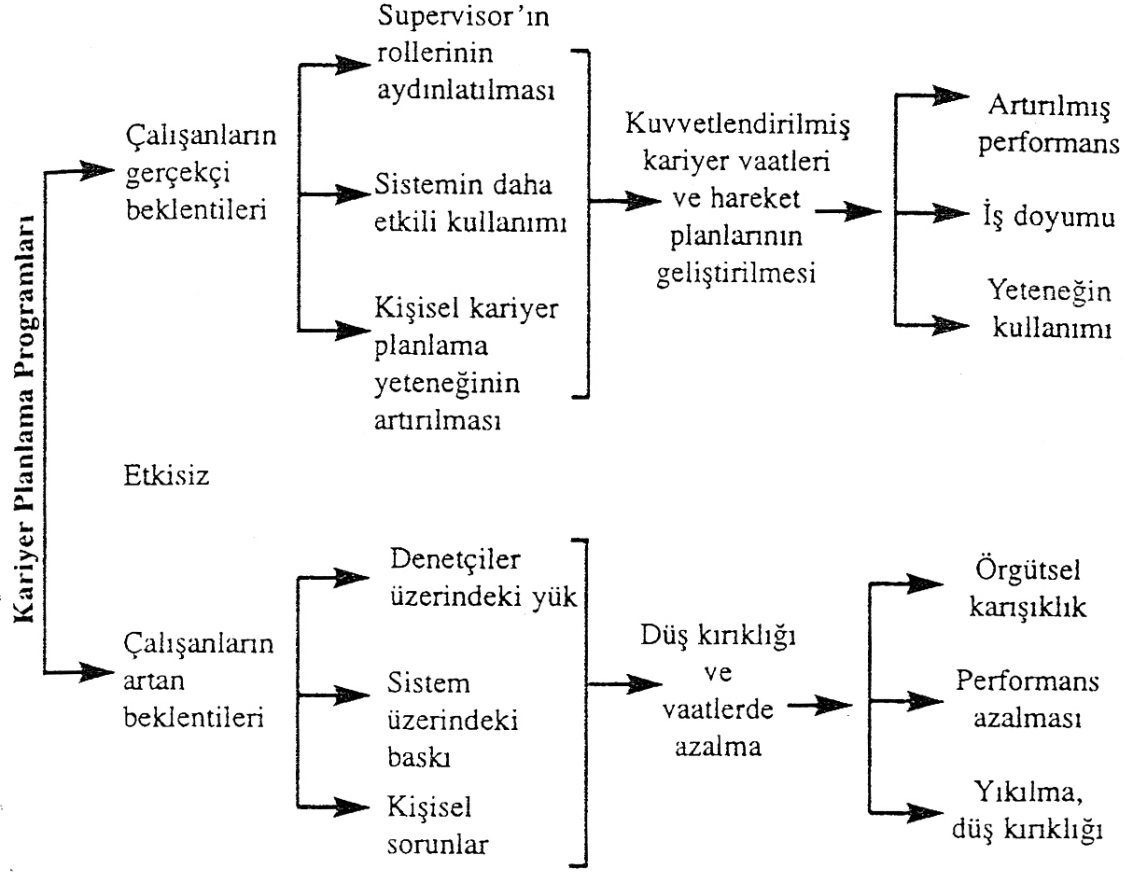
birey kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak nitelenir. İşsel veya kişisel sağlık sorunu olmayan bir kişi potansiyel olarak gelişip yayıldıkça kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile işinde ilerlemek yükselmek ihtiyacı duyacaktır. Birçok örgüt çalışanlarına kariyerlerini planlamada yardımcı olacak iş yaşamının kalitesini artırmaya çalışır.¹³⁸

Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidirler. Kurum içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip ederek değerlendirmesi gereklidir. Kariyer olanaklarını iyi değerlendirebilmesi için kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir. Çalışanlar kariyer planlama sürecinde kendilerini değerlendirirken; kurum da kendi kurumsal değerlendirmesini yapmalı, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmelidir. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir. Yine kurum tarafından çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir.¹³⁹

Etkili bir kariyer planlamada, daha gerçekçi beklentiler geliştirmek gerekir. Eğer kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden çok, mevcut potansiyel gelişimine dayalı bir kariyer hareketi üzerine odaklaşırsa daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk gibi durumlar önlenmiş olacaktır. şekilde de görüldüğü gibi çalışanların gerçekçi beklentileri; işletmeyi kariyer kaynaklarının daha etkili kullanımına yöneltecek ve bireysel yeteneğe yönelik daha etkili bir kariyer planlamasının geliştirilmesine yol açacaktır.

¹³⁸ Varol, s.46.

¹³⁹ Seçil Taştan, “Organizasyon ve Birey Açısından Kariyer Yönetiminin Uyumlaştırılması”, [http://www.humanresourcesfocus.com/iky06](http://www.humanresourcesfocus.com/iky06.asp) .asp- [13.04.2010]



Sekil 2.1: Kariyer Planlamasının Birey Üzerindeki Etkisi

Kaynak: James W. Walker, **Human Resource Planning**, Mc Graw Hill, USA, 1980, s. 349'dan aktaran Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelistirilmesi Sorunları**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2005, s. 147.

Şekil 2.1 de de görüldüğü gibi çalışanların gerçekçi beklentileri şirketi kariyer kaynaklarının daha etkili kullanımına yöneltecek ve bireysel yeteneğe yönelik daha etkili bir kariyer planlamasının geliştirilmesine yol açacaktır.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Aytaç, s.147

2.1.2 Kariyer Planlaması Amaçları

İş dünyasında performans ve enerji oldukça önemlidir, ancak bugün daha fazlasına ihtiyaç vardır. Değişen örgüt ihtiyaçları, sürekli öğrenme gereksinimi, iş konusunda deneyim kazanmanın ne kadar önemli olduğunun bilincine varılması ve örgüt politikasının önemli bir kariyer bilgisine ihtiyaç duyması kariyer planlamanın neden çok önemli olduğunun göstergesidir. Ancak kariyer yörüngesinin her zaman olumlu sonuçlar doğuramayacağı açıktır. Şans, beklenmeyen olaylar ve hayattaki değişimler bireylerin ve örgütlerin amaçlarını değiştirmelerine sebep olabilmektedir.¹⁴¹

Kariyer planlamasının temel amacı, örgütün ve bireyin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca örgüt bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle de gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli eleman gücünü şimdiden şekillendirmiş olmaktadır.¹⁴²

Kariyer planlamasının bireysel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.¹⁴³

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükselmesini sağlamak
- Personelin iş tatminini sadakatini kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak

¹⁴¹ J.A. Sonnenfeld, **Managing Career Systems**, Richard D.Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1984, s.3.

¹⁴² Şimşek vd., s.93.

¹⁴³ Aytaç, s.139.

Kariyer planlamasının örgüt açısından genel amacı, çalışanların ihtiyaçlarının yeteneklerini ve amaçlarını örgütte mevcut olan veya ileride meydana gelecek fırsatlarla ve imkanlarla eşleştirmektir.¹⁴⁴

Kariyer planlamasının örgütsel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır;

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi amaçlarına ulaşmasını sağlamak.
- Çalışanların iş tatmini ve huzurunu sağlamak
- Çalışan devrini ve maliyetini azaltmak
- İş ahlakı oluşumunda örgütsel sadakati sağlamak
- Bütünleşme tutkusunu geliştirmek
- İnsan kaynağından optimal seviyede faydalanılmasını sağlamak
- Çalışanların potansiyellerini arttırmak
- Korunmaya ihtiyacı olan kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi grupların kariyer gelişimlerine yardımcı olmak

Kariyer planlamasının hem çalışanlar hem de şirket için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Bir kariyer planlama programını başarıya götüren en önemli faktör, şirketin çalışanların mesleklerinde ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasıdır¹⁴⁵

2.2 KARIYER PLANLAMA SİSTEMLERİ

Kariyer planlaması; hem örgütün hem de bireyin sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, birey ve bireyin içinde çalıştığı örgüt, her ikisi de sisteme katılırlar. Çünkü birey, kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu algılasa yaptığı işten tatmin olma duygusu artar.

¹⁴⁴ Varol, s.48.

¹⁴⁵ Barutçuğil, **Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi**, <http://www.pdrçiyiz.biz/kariyer-planlama-kariyer-t3567.html> [13.04.2010]

Bu tanımlardan yola çıkarak, birey merkezli kariyer planlaması sistemi ve örgüt merkezli kariyer planlaması sistemi olarak iki tür kariyer planlaması sistemi olduğu söylenebilir¹⁴⁶

İnsan kaynakları yönetiminin varlığını yoğunlukla hissettirmeye başladığı bu dönemde, organizasyonların insan kaynakları fonksiyonları arasında önemli bir yer teşkil eden kariyer yönetiminde de aktif olarak rol aldığını ve çalışanların kariyer yollarını belirlemenin ötesinde, kariyer gelişimleri sırasında çalışanları sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler konusunda gelişim olanakları sağlayarak desteklediklerini görülmektedir.. Bu amaçla ayrılan yüksek tutarlı bütçeler organizasyonların çalışanlarına yaptıkları yatırımın katkısı ve geri dönüşü olacağına duydukları inancı da direkt olarak yansıtmaktadır.¹⁴⁷

2.2.1 Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendini tanıması, yönelimlerini bilmesi, örgüt içinde kariyer fırsatlarının araştırılması, hedeflerin belirlenmesi ve bilinçli kariyer seçimlerini yapabilmek için gerekli diğer faaliyetlerden oluşur. Kişisel değerler ve yeteneklerle kariyer fırsatları arasında bağlantı kurabilmek hayati bir adımdır. Yeni kariyer planlama anlayışına göre, iş görenler ve işverenler birbirleriyle partnerlik yaparlar ve işgörenler kendilerinin yeteneklerini ve amaçlarını bilmelidirler, kendilerini geliştirecek olan yöntemleri bilmeli ve sunmalıdırlar, yeni sorumluluklara kendilerini hazırlamalıdırlar.¹⁴⁸

Kariyer planlamasının odak noktası bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasına bağlıdır. Bu normalde kişisel amaçlar, ilgi ve değerlerin, hali hazırdaki kabiliyetin becerilerin sınanması ve tercih edilen iş için gerekli olan performans gelişiminde mevcut kaynakların kullanımını gerekli kılar. Günümüzde çalışanlar hali hazırdaki becerilerini muhafaza etmektense yeni beceriler geliştirmeye daha çok ilgilenmektedirler.¹⁴⁹ Bu nedenle eğitim yardım programları bireylerin gelişimine yol açarak kariyer planlama başarısının artmasına yardımcı olur.

¹⁴⁶ Turgay Uzun, **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması**
<http://www.isguc.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003> [15.02.2010]

¹⁴⁷ <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/I/312712.asp>-[13.04.2010]

¹⁴⁸ Cascio, s.349.

¹⁴⁹ Aytaç, s.152.

Kendi kariyerinden ve kariyerini geliştirmekten sorumlu olan şirket içerisindeki her birey, etkin bir şekilde bu sorumluluğunu yerine getirebilmek için 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 iştir. 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. Bu sebeple çalışan, öncelikle kendisini değerlendirerek uygun bir kariyer planlaması yapmalıdır.¹⁵⁰

Bireysel kariyer planlama örgüt ihtiyaçlarından çok bireyin kariyeri üzerinde odaklaşır. Kariyer planlaması yapılmadan önce aşağıdaki dört unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.¹⁵¹

Tarz: Tarzını belirlerken kişi tercih ettiği iş çevresini yönetim, liderlik stilini, işletmenin şartlarını, meslektaşlarını, astları ve amirleriyle ilişkilerini 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 yapabileceği ve bunları yaparken gerçekten zorlanmayacağını hangi işi her koşulda ve ortamda yapabileceğini, hangi becerileri iş yaşamında kullanabileceğini ortaya koyması gerekmektedir.

İ engeller ve gelişim ihtiyaçları: 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 planlaması bireyin kendini tanıması yönelimlerini bilmesi örgüt içi kariyer fırsatlarını araştırması hedeflerini belirlemesi ve bilinçli kariyer seçimleri yapabilmesi için gerekli diğer faaliyetlerden oluşmaktadır. Kendisini iyi tanıyan ve

¹⁵⁰ Varol, s.53.

¹⁵¹ alık ve Ereş, s. 101.

sınırlarını bilen birey kariyer amaçlarını gerektiği şekilde yerine getirebilmek için ilk olarak kendisini geliştirmeli kuvvetli olduğu yönleri ilgi alanlarını ve beklentilerini iyi tanımlayarak kariyer planlaması için ilk adımı atmalıdır.¹⁵²

Kendisini iyi tanıyan ve yeteneklerinin sınırları bilen birey, kariyer planını geliştirmede zorlanmayacaktır. Yetenekleri, ilgi alanları, değer yargıları ve beklentilerinin ışığı altında birey kısa, orta ve uzun dönemli çeşitli kariyer amaçları belirleyebilir.¹⁵³

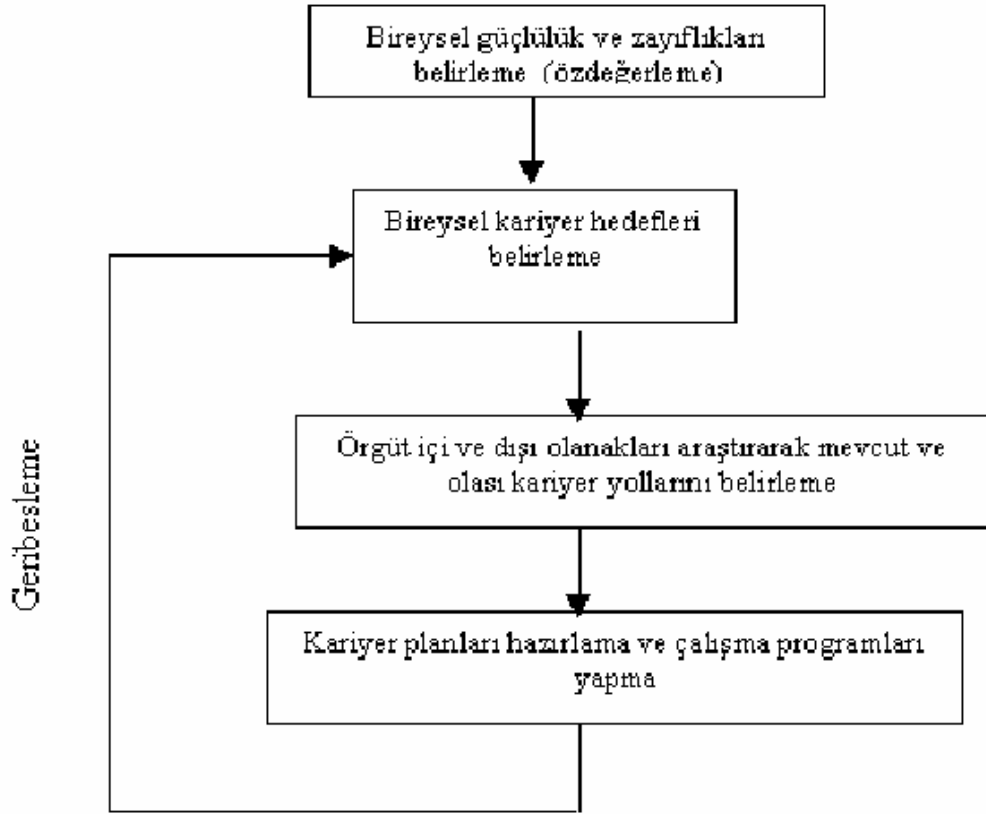
Bireysel planlamada dikkat edilmesi gereken ilk şey, planın kişisel tercihlerle sınırlı olmasıdır. Plan yapılırken kişisel eğilim, yetenek ve değerlendirme ile böyle bir kariyer yönelimine niçin ihtiyaç duyulduğunun iyi düşünülmesi gerekmektedir. Daha sonra örgüt içi ve örgüt dışı fırsatların ortaya konması, kariyer planlamasının ilk aşamalarındandır. Yeteneklerin ve beklentilerin doğrultusunda kariyer amaçları saptandıktan sonra, saptanan amaçlara ulaşmak için bireyin bazı planlar yapması gerekmektedir. Bu planları yaparken üstlerinden veya örgüt bünyesinde bulunan personel departmanlarından yardım isteyecek olan birey; ilk önce kısa dönemli amaçlarına daha sonra ise, orta ve uzun dönemli amaçlarına uygun planlar yapmalıdır.¹⁵⁴

Bireyin kendi kariyer planlamasında diğer bir önemli nokta, çalıştığı yerde gerçekçi ve yapısal bir role sahip olmasıdır. Örgüt, örgüt içinde belirli konuma ve rölle sahip olan bireye gerekli desteği sağlamalıdır. Bireye, kariyer planlaması ile ilgili bilgi verme, gerekli eğitimi ve eğitim araçlarını sağlama ve kariyer danışmanlığı bu tip desteklerdendir.

¹⁵² İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 7. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s. 337.

¹⁵³ G.İshakoğlu, Kariyerde Plato- İş Doyumu İlişkisi, **2. Yönetim Kongresi**, 1994,s.38.

¹⁵⁴ Turgay Uzun, **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması** <http://www.isguc.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003> [15.02.2010]



Şekil 2.2: Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

Kaynak: Nilgün Anafarta, **Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif** , Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 2001, S.2, s.6.

Şekilde gösterilen bireysel kariyer planlama sürecinin aşamaları şu şekilde açıklanabilir.¹⁵⁵

- Çalışanların kendi yeteneklerini ilgi alanlarını tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi zayıf ve güçlü yönlerini analiz etmesi
- İşletme içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi
- Yapılması gereken uzun dönemli planların uzun dönemli amaçlar dikkate alınarak oluşturulması

¹⁵⁵ Aytaç, s.152.

- Mevcut amaçları gerçekleştirebilmek için uygun stratejilerin belirlenmesi
- Belirlenen stratejilerin uygulanabileceği aşamaların seçilmesi
- Tüm bu aşamaların, zamana bağlı kalarak ve kaynakları etkin kullanarak gerçekleştirilmesi

Walker, bireysel kariyer planlaması sürecinden üç sonuç çıkarmaktadır.¹⁵⁶

- Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlanması
- Bireyin gelecekte çalışacağı iş için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması
- Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması

Kişi kendini tanıdıktan ve mevcut tercihleri değerlendirdikten sonra kariyeri ile ilgili karar vermeden önce kararını etkileyebilecek bilgilere ihtiyacı vardır. Birey bu bilgileri ne kadar iyi toplar ve değerlendirirse kararlarının kalitesi de o derece yüksek olacaktır. Ayrıca karar vermede bir süreci gerektirir. Bu süreç sorunun açık bir şekilde tanımlanması ile başlar ve karar kriterlerini tanıma alternatifleri geliştirme her bir alternatifi değerlendirme ile devam ederek karar alma ile son bulur. Karar vermeyi etkileyen faktörlerden bazıları şunlardır; yüksek gelir elde etme, kendi kendini geliştirebilme, uzun dönemli çalışma, yüksek prestij ve statü kazanma, işletme içindeki organizasyonel sınırların ve katı iş düzenleme kurallarının olmaması, sürekli kontrol edilme hissi olmadan iş yapabilme yeteneği ile çalışanların işinde hedefleri etkileme yeteneğidir.¹⁵⁷

2.2.1.1 Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları

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

¹⁵⁶ Aytaç, s.157.

¹⁵⁷ Canan Çetin; “**Kariyer Planlaması**”, İstanbul üniversitesi işletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 1996, s. 124.

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. 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 dört aşamadan oluşmaktadır.¹⁵⁸

2.2.1.1.1 Kendini değerlendirme

Kendini değerlendirme, personelin kendi kariyer ilgi alanlarını, değerlerini, kabiliyetlerini ve davranışsal eğilimlerini belirlemelerini sağlar.¹⁵⁹

Kariyer planlamasının başlangıç noktası bireyin kendini tanıması ile başlar. Burada birey önce kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğuna , onu heyecanlandıran şeyin ne olduğuna, hangi becerilerin kendisi için önemli olduğuna karar vermek zorundadır. Böylece birey kendisi için en doğru kararı verecektir.¹⁶⁰

Bireysel değerlendirmenin amacı, kariyer planlaması yapmak isteyen çalışanın, kariyer ilgilerinin, bilgi, beceri, yetenek, tutum ve beklentilerinin değerlendirilmesidir. Hedef, kişinin o anki durumunu (ilgi, bilgi, beceri, yetenek temelinde) belirlemek ve bir kariyer stratejisi geliştirmesinde (ne yapmak istiyor, nerede ve nasıl yapmak istiyor) ona yardım etmektir.¹⁶¹

Kendini değerlendirme bireyin kendisi hakkında bilgi toplayarak, bu bilgiyi kariyer kararı vermek için analiz etme 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.¹⁶²

- Bu süreçte daha objektif bir değerlendirme yapılabilmesi için çok sayıda kaynaktan toplanan bilgilerin güvenilirliğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

¹⁵⁸ Turgay Uzun, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması <http://www.isguc.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003> [15.02.2010]

¹⁵⁹ Noe, s.410.

¹⁶⁰ Aytaç, s.153.

¹⁶¹ Canan Sümer, İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/1569-orgutsel-kariyer-planlama-ve-gelistirme.html>-14.10.2006,[13.04.2009]

¹⁶² Erdoğan, Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, s.235.

- Kişi topladığı bilgileri kariyer planlama ile ilgili olarak değerlendirmelidir..
- Kişinin temel ifadenin tamlığı ve önemliliğini doğru değerlendirmesi gerekmektedir.
- Kişinin temel ifadeden kariyer planlaması için çıkarımda bulunması gerekmektedir.

Bireyler kendi 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 yerlere götürebilir. Bireylerin kendilerini değerlendirirken tamamen tarafsız ve gerçekçi olmaları gerekmektedir.¹⁶³

2.2.1.1.2 Fırsatları tanıma

Bu aşamada birey kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçenekleri belirlemeye çalışır. Araştırma ve seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir.¹⁶⁴

Kişi bu aşamada kariyerini seçerken birçok faktörün etkisi altında kalacaktır. Bu faktörleri sosyal ve psikolojik faktörler olarak ele almak mümkündür. Sosyal faktörler, kişinin sosyal geçmişi, sosyo ekonomik düzeyi iken, psikolojik faktörler bireyin kişiliği, ilgi inanç ve tutumları, beklentileri gibi etmenlerdir. Bu nedenle kişinin kendi yetenekleri, ilgi alanları ve değerleri, kariyer fırsatları ile ilişkili olmalıdır.¹⁶⁵

Bir kariyerin planlanmasındaki sorumluluk kişiye ait olduğu halde, belirli bir kariyeri belirleyen sadece kişinin davranışları değildir. İşletmenin de çalışanları için iş fırsatları yaratmak yoluyla oynaması gereken önemli bir rolü vardır. Kariyer

¹⁶³ Çalık ve Ereş, s.102

¹⁶⁴ Aytaç s.154.

¹⁶⁵ Aytaç s.155.

planlamasının kişi ve işletme tarafından birlikte yapıldığında etkili olmasının nedeni budur.¹⁶⁶

2.2.1.1.3 Hedefleri belirleme

Hedef belirleme; personelin kısa ve uzun vadeli hedeflerini ifade eder. Bu hedefler genelde arzulanan pozisyonları, beceri uygulama seviyesini, iş kurmayı ve beceri kazanmayı ifade eder.¹⁶⁷

Bireyin kariyeri ile ilgili hedefleri belirleyerek karar vermesi gereken hedef belirleme aşaması, bireyin gelecekteki amaçlarını planlama ve karar vermeye yardım eder. Bireysel hedefler bireysel kararlara bağılı olarak değışmektedir. Ayrıca zaman içerisinde değer ve ilgileri değışen birey kendine uygun yeni iş alanları arayabilir ve kariyer seçim kararını değıştirebilir. Çünkü birçok insan hayatı boyunca birden fazla mesleğe sahip olabilmektedir. Kariyerlerin değışmesi kişinin kararsız ve sebatlız olduğu anlamına gelmez. Bireyin ilgilerinin zaman içerisinde değışmesi, farklı kariyer kararlarının verilmesine neden olabilir.¹⁶⁸

Bireyler öncelikle yeteneklerine göre hazırlanarak özgeçmişlerine ve ilgilerine göre profesyonel olarak nereye ulaşmayı umduklarını belirlemelidirler. Daha sonra bir zaman tablosu kurarak ne zaman bu ilerlemenin hangi düzeyde olduğunu izlemelidirler. Kişinin işini ve kendisini mümkün olan kısa süreden değerlendirerek bir karara varması kariyerinde amaçlız ilerlemesini önler.¹⁶⁹

Günümüzde birçok birey daha yüksek statüler, daha yüksek ücret ve saygınlık aradıkça, kariyer değışimlerine rastlanacaktır.¹⁷⁰

¹⁶⁶ **Kariyer Planlaması**, <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/709511-kariyer-planlamasi.html>- 2006[13.04.2010]

¹⁶⁷ Noe, s.412.

¹⁶⁸ Varol, s.55–56.

¹⁶⁹ Aytaç, s.156.

¹⁷⁰ **Kariyer Planlaması**, <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/709511-kariyer-planlamasi.html>- 2006[13.04.2010]

2.2.1.1.4 Planları hazırlama

Planları hazırlama çalışanları uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içerir. Bu planlar eğitim ve kurs seminerlerine katılmayı, şirket dahilindeki yeni iş imkanlarına başvurmayı kapsar.¹⁷¹

Bu aşamada birey hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçecektir. Bireyin verdiği karar doğrultusunda kariyer planının uygulaması için ortamın uygun, destekleyici ve umut verici olması gerekir. Hedeflere ulaşmaya çalışırken ihtiyaç duyulacak ölçüler hakkında personel bölümünün sorumlu bir elemanından veya amirin tecrübelerinden faydalanmak gerekir. Bir diğer ifade ile bireyin kariyer kararı ile ilgili planın uygulanması için yönetim çalışanlara bazı imkanlar sağlamalıdır.¹⁷²

2.2.2 Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. Tüm bilgilerini; örgütün ihtiyaç değerlendirmelerinden, performans ve potansiyel değerlendirmesinden, yönetim planlarından alır ve bunları bireysel kariyer gelişim programları ve yönetimin gelişimi, kariyer danışmanlığı, akıl hocalığı ve yönetim eğitimimi için genel düzenlemelerde kullanır.¹⁷³

Kariyer planlaması, işgörene yönelik bir kavram olarak görünüyorsa da, bu kavramın ayrılmaz diğer bileşeni yönetimdir. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlaması uygulamasına destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetim bireye kariyerini planlaması için destek olup yol gösterdiği sürece, birey-örgüt bütünleşmesi gerçekleşir. Birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanması ise, bireye çalışma doyumunu ve mutluluğu sağlar.¹⁷⁴

¹⁷¹ Noe, s.412.

¹⁷² Aytaç s.156.

¹⁷³ Çalık, s.95

¹⁷⁴ Turgay Uzun, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması <http://www.isguc.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003> [15.02.2010]

Örgütlerde kariyer planlamasında temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca örgüt, bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle de gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli eleman gücünü şimdiden şekillendirmiş olacaktır.¹⁷⁵

Klinger, örgütlerde giderek artan şekilde kariyer planlamasına önem verilmesini beş nedene dayandırmıştır. Bunlar; insan yeteneklerinin değerinde azalma, iş tatmini ve üretkenliği arasındaki bağlantı, değişik vasıfta insana olan gereksinimlerin çeşitliliği, örgütsel verimlilik kavramında bireysel ve örgütsel yakınlaşma, motivasyon sağlayan bir kavram olarak kendini geliştirmenin önemli bir hale gelmesi olarak belirtilebilir.¹⁷⁶

İşletmeler, örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken birtakım faaliyetleri gerçekleştirmelidir. Bunlar; gelecekteki personel ihtiyacını belirleme, kariyer basamaklarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi, bireysel olanakları belirleme, bireysel ihtiyaçlar ve istekler ile işletme ihtiyaç ve fırsatlarını uyumlaştırma, işletme kariyer sisteminin incelenerek denetlenmesi ve eşgüdüm sağlanmasıdır¹⁷⁷

İşletmeler, çalışanların içsel dürtü yetenek ve eğilimleri ile işletmenin hedeflerini bütünleştirecek bir ortam oluştursa çalışanların motivasyonu ve örgütsel başarının gerçekleşmesi sağlanmış olacaktır. Günümüzde birçok işletme insan faktörünün önemini anlaşılmaması üzerine bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlayarak uygulamaya başlamıştır.¹⁷⁸

Örgütlerde kariyer planlama faaliyetlerinde birtakım amaçların gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bu açıdan yönetim kendini yönlendiren, kontrol eden, sorumlu ve proaktif bir yönetim grubunun faydasını kazanmak isterken işçiler ise daha etfkili bir kariyer planlama ile kişisel gelişme sonuçlarından faydalanmak istemektedirler.¹⁷⁹

İşletme, çalışanlarının başarılarını değerlemedeki çalışmalar ve karşılıklı olumlu beşeri ilişkiler sonucu, bir ilerleme kaydedecektir. Aslında, personeli işe alma, eğitme ve başarısını değerlendirme ile örgütün işi bitmemektedir. Yeni gelişmelere

¹⁷⁵ Özgen, s.196

¹⁷⁶ A.Uygur, **Örgütlerde Kariyer Gelistirme ve Planlaması**, Otel İşletmelerinde Bir Uygulama Konulu Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,1998,s.52.

¹⁷⁷ Anafarta, s.5.

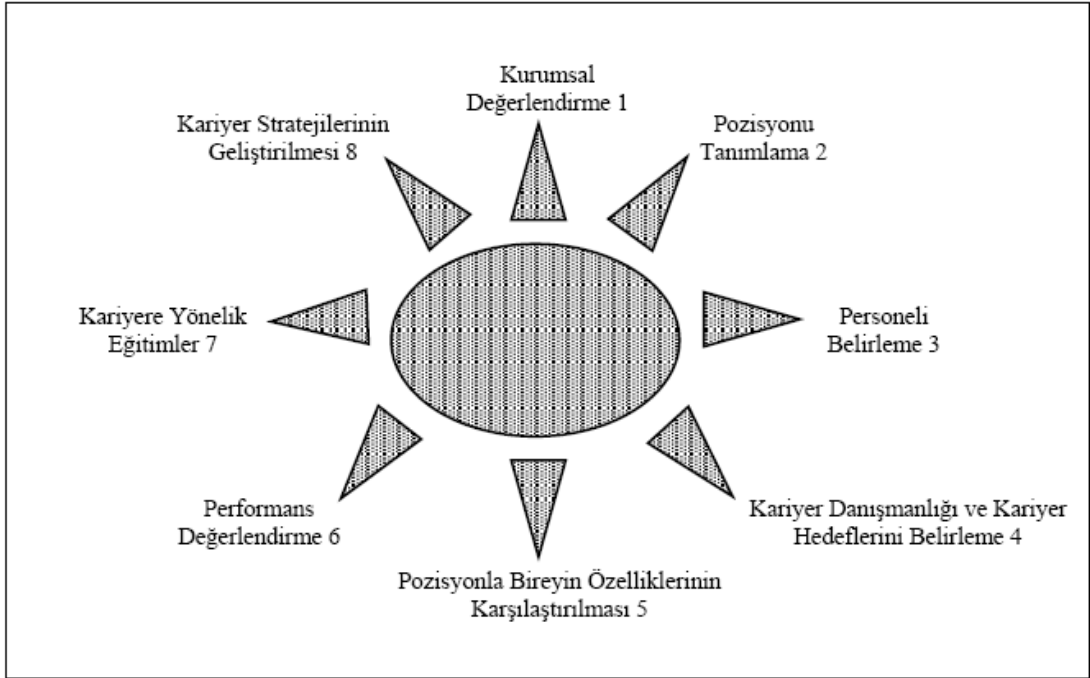
¹⁷⁸ Bingöl, s.254

¹⁷⁹ Şimşek, s. 104.

ayak uydurmak, mevcut performansı korumak ve verimliliği arttırmak amacıyla yönetim, çalışanlar için dikkatli bir kariyer planlaması yapmak durumundadır.¹⁸⁰

2.2.2.1 Örgütsel Kariyer Planlama aşamaları

Bir şirketin kariyer planlama faaliyetinde bulunabilmesi için öncesinde yapması gereken zorunlu çalışmalar vardır. Bu çalışmaların hepsi kariyer planlama süreci olarak adlandırılır. Aşağıda şekil 2.3 'de bu süreç detaylı olarak ele alınmıştır.



Şekil 2. 3: Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Şerif Şimşek ve Diğerleri, Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.109

Şekilde görüldüğü gibi bu aşamalar; kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, personeli belirleme, kariyer danışmanlığı ve hedefleri belirleme, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması, performan değerlendirme, kariyere yönelik eğitimler ve kariyer stratejilerinin belirlenmesidir.

¹⁸⁰ Özgen, s.196-197.

2.2.2.1.1 Kurumsal değerlendirme:

Kurumun sahip olduğu insan kaynağının genel olarak gözden geçirilmesi sürecidir. Bu yöntem aynı zamanda İnsan kaynakları uygulamalarının da başlangıcını oluşturur.¹⁸¹

Birey bu aşamada kendi ihtiyaçları, değerleri, beceri ve ilgileri arzuları, zaafı, dayanıklılığı ve kişisel amaçlarını belirleyerek kariyeri ile ilgili daha sağlıklı bir planlama yapma çabası içine girecektir. Fakat bireyler tek başına bu yeteneklerinin tam farkında olmayabilirler. Bu durumda işletmenin kişiye yardımcı olması gerekmektedir. Burada örgütün, bireyin kendi kendini tanımasını kolaylaştıran mesleki ve özel yetenek testlerini uygulaması önemli veriler elde edilmesini sağlayabilecektir.

2.2.2.1.2 Pozisyonu tanımlama:

Bu aşamada örgüt bireylerin kariyer vasfı ve sorumluluklarını araştırarak buna göre işin gerektirdiği eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağını, işin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit etmeye çalışır. Bireyin kısa ve uzun dönemde üstlenmesi muhtemel görevlerinin; öğrenim, bilgi, yetenek ve kişisel özellikler olarak gerektirdiği nitelikler bilindiği takdirde, kariyer planlama süreci içinde bu niteliklerin kazandırılmasına yönelik tedbirler zamanında alınabilecek ve bu konularda verilecek eğitimlerin daha planlı olarak yapılmasına çalışılacaktır.¹⁸²

Yönetim sürecin bu aşamasında öncelikle pozisyona yönelik fonksiyonel özellikleri saptamalıdır ki süreci sağlıklı işletebilsin.

2.2.2.1.3 Personeli belirleme:

Örgütlerde kariyer planlamasına başlanıldığında ilk olarak bu planlamanın kimler üzerinde yapılacağını tespit edilmesi gerekir. Eğer bir işletme başarılı olmak istiyorsa yetenekli insanları çalıştırmak ve bünyesinde bu insanları tutmak zorundadır.

¹⁸¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2003, s.347.

¹⁸² Şimşek, 108

Bu nedenle örgütlerde kariyer planlaması yapılacak olan personelin öncelikle bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren personel envanterleri yada beceri envanterlerinin çıkarılması gerekir.¹⁸³

2.2.2.1.4 Kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini belirleme:

İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri, kariyer olanakları konusunda kişilere danışmanlık yapmaktır. Çalışan kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını ve benzerini bilmelidir. Örgütsel kariyer planlamasında diğer bir önemli konu ise çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladığı belirli hedefleri ortaya koymaktır. Bireyin kariyer kararı ile ilgili planın uygulanması için yönetim çalışanlara bazı imkanlar sağlamalıdır. Çalışanları yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmalı başarılı bireylerin transferini sağlamalı ve böylece bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına imkan vermelidir.¹⁸⁴

2.2.2.1.5 Pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması:

Bireyin kariyeri ile ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış ve bireyin mevcut ve potansiyel nitelikleri de belirlenmiş ise yapılacak bir karşılaştırma ile saptanan farklılıkların giderilmesi amacıyla, uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekecektir.

2.2.2.1.6 Performans değerlendirme:

İşletmelerde performans değerlendirmesi personelin işiyle ilgili davranışlarının gözden geçirilmesi, terfisiyle ilgili bilgilerin sağlanması ve kariyer planlama ve yönetimi için çalışanların yeteneklerinin yönetici tarafından tanınmasına imkan sağlayan bir süreçtir. Aynı zamanda kariyer planlama ve yönetimi için çalışanlarının yeteneklerinin yönetici tarafından tanınmasına eksiklerinin bilinmesine gerekli önlemlerin alınmasına imkan sağlayacak bir süreç olarak ifade edilebilir.¹⁸⁵

2.2.2.1.7 Kariyere yönelik eğitimler:

Örgütte belirlenen kariyer olanakları ve performans değerlendirme ile yapılan ölçümler doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi sağlanır. Bu amaçla

¹⁸³ Argüden, s.67.

¹⁸⁴ Aytaç, s.198

¹⁸⁵ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları, 1999, s.26.

örgütlerde kariyere yönelik eğitimler arasında ;uyum eğitimi,hizmet öncesi eğitim,işe başlatma eğitimi hizmet içi eğitim sayılabilir.¹⁸⁶

2.2.2.1.8 Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi:

Kariyer stratejileri bireyin kariyer hedeflerinin ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılırsa başarı oranı çok daha artacaktır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf yanların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur¹⁸⁷

2.2.3 Bireysel Ve Örgütsel Kariyer Planlaması Uyumlaştırılması

Kariyer planlamasında, bireyin kariyer isteklerinin işletmenin sağladığı olanaklarla uyumlaştırılması gerekir. Başarılı bir kariyer planlaması uygulamasında; hem bireye, hem de işletmeye eşit sorumluluk düşmektedir. Bireyler isteklerini ve yeteneklerini tanımalı ve danışmanlık yardımıyla belirli bir kariyer yolu için gerekli eğitim ve gelişimi belirlemelidir. İşletme örgütleri ise ihtiyaç ve imkanlarını belirlemeli, çalışanlarına kariyer bilgisi ve eğitim sağlamalıdır. Çalışanlara işletmedeki kariyer yolları, görevinden ayrılacak veya emekli olacak çalışanların pozisyonları ve bu pozisyonların gereklilikleri hakkında bilgi verilmeden kariyer planlaması yapılmamalıdır.¹⁸⁸

Yönetim açısından kariyer planlaması, bireysel bir sorumluluk olarak kalmalıdır. Ancak bireylerin birçoğu kendi gelişimlerini etkin bir şekilde belirlemek için gerekli görüş, beceri ve insiyatiften yoksundur. Bir işletmede çalışanlardan yeterli yeteneğe sahip olanlar tepe yönetime yükselse de, oldukça yetenekli olan pek çok çalışan gözden kaçırılıp geride bırakılabilir. Bu nedenle birçok işletme, çalışanlarına kariyer hedefleri belirleme ve bu hedeflere ulaşmada yardımcı olmak için programlar düzenlemektedir. Çalışanların, işletmenin olanaklarını tanımaları ve bilgi isteklerinin karşılanması kariyer planlarının oluşumuna katkıda bulunacaktır¹⁸⁹

¹⁸⁶ Şimşek, s.121.

¹⁸⁷ Şimşek, s.122.

¹⁸⁸ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.324

¹⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, ve Melek Tüz:, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.2001s.170

Çalışanlar öncelikle kişisel olarak güçlü ve zayıf oldukları noktalarını, tercihlerini, değerlerini ve amaçlarını belirlemeli ve işletmenin kariyer planları tarafından gerçekleştirilen kariyer planlamasının fırsat ve avantajlarından faydalanmalı kariyer planlama faaliyetlerini üstlenmeye hazır ve bunu için gerekli yeteneğe sahip olmalıdır.¹⁹⁰

Birey merkezli kariyer planlaması ile örgüt merkezli kariyer planlaması birbiriyle uyumlu ve destekleyici nitelikte olmalıdır. Örgütün kariyer planlama süreci bireyin kariyer planlama süreci ve değerlerini destekler durumdaysa bireyin örgüte bağlılığı artar ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yolunda birey özverili davranır. Ve bireysel olarak sağlanan kazançlar örgüt ün amaçlarını gerçekleştirmeye başlar.

Tablo 2.1: Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması

Örgütsel Kariyer Planlama	Bireysel Kariyer Planlama
<i>Gelecekteki örgütsel çalışan gereksinimlerini belirleme</i>	<i>Bireysel yetenek ve ilginin belirlenmesi (kendini tanıma).</i>
<i>Kariyer basamaklarının planlanması</i>	<i>İş ve günlük hayat amaçlarının planlanması.</i>
<i>Bireysel potansiyel ve eğitim gereksiniminin değerlendirilmesi.</i>	<i>Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme.</i>
<i>Örgütsel gelişim fırsatları ile kişisel yetenek ve isteklerin karşılaştırılması</i>	<i>İlgi ve hedeflerde değişmeye dikkat etme.</i>
<i>Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi</i>	<i>Örgüt içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları</i>

Kaynak: Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, 2005, s.167

¹⁹⁰ L.Eroğlu, **Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler**, Marmara Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995, s.20.

Tabloda görüldüğü gibi örgütsel kariyer planlama ile bireysel kariyer planlama birbirinden tamamen farklı ve bağımsız değildir. Birey, örgüt içinde bireysel olarak kariyer planlamasını gerçekleştiremediği takdirde o örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu sebeple örgütsel kariyer planlaması çalışanlara yol gösterici ve destekleyici olmaktadır.

2.3 KARIYER PLANLAMA İLE İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİ

21.yüzyılın bilgi toplumunda öne çıkan işletmeler; yalnızca ileri teknoloji firmaları değil aynı zamanda insan kaynakları yönetimine önem ve öncelik veren işletmeler olmuştur. Bu işletmelerin gücü; ne kadar esneklik gösterebildiklerine, çalışanların bilgi beceri ve tutumlarını çevredeki değişikliklere uygun olarak ne ölçüde değiştirebildiklerine bağlı olarak artmıştır.¹⁹¹

İş yerinde çalışan herkes, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan sorumludur. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin öncelikle kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaların bilincinde olan birey, kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atar. Çalışanların üstünlük ve zayıflıklarının hangi alanlarda olduğunun belirlenmesi ve bu doğrultuda kişinin tercihlerine yönelik kariyer hedefinin saptanması ilk yapılması gerekenlerdendir. Bu noktadan sonra bireyin çalıştığı konumdaki kariyer imkânlarının ne olduğunun araştırılması, eğer şirket içerisinde kariyer gelişimi için yeterli imkân bulunmuyorsa, kurum dışı imkânların araştırılması aşamasına geçilmektedir. Belirlenen kariyer yollarına (career path) ulaşmak için hazırlıklar yapma, hangi yollardan amaçlanan hedefe ulaşılabilirliğinin tespit edilmesi ve son olarak da hedeflerin belirlenmesi ve geribildirim (feed-back) gerekir.¹⁹²

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kuruludur.¹⁹³

¹⁹¹ Barutcugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.32

¹⁹² İnsankaynaklari.com içerik ekibi, **Bireysel Kariyer Planlamada İnsan Kaynaklarının Rolü**, 2006
<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/843-bireysel-kariyer-planlamada-insan-kaynaklarinin-rolu.html->
[12.04.2010]

¹⁹³ Sabuncuoglu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.3.

- İnsan kaynaklarının işletmenin hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

Bu yaklaşım açısından bakıldığında insan kaynakları yönetimi bir yandan bireyin işletmede yüksek performans ile çalışmasını, diğer yandan da bireylerin yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu anlayış, mutlu ve tatmin olmuş bir insanın verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi insan kaynaklarının işgücü verimliliğinin artırılmasına ve işinden tatmin olmasının sağlanmasına önemli katkılar sağlamaktadır.¹⁹⁴

İşletmeler çalışanlarına kariyer planlamasında gerçekleştirmeye ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktan sorumludurlar. Ancak bu şekilde bireyin mesleki anlamda gelişmesi sağlanabilecek ve insan kaynağı işletmenin hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılabilir.

2.4 KARİYER PLANLAMA İLE İLGİLİ KURAMLAR

Yönetmel-örgütsel alandaki değişimlerin kariyer alanını yakından etkilediği görülmektedir. Özellikle yeni örgütlenme biçimleri kariyer tercih ve yollarında değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. İşlerin temel alındığı geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımları istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları üzerinde durmuştur. Buna karşılık yeni yaklaşımlarda örgütün hızla değişen iş ortamına sürekli olarak uyumu vurgulanmaktadır. Örgütleri sabit roller topluluğu olarak görmek yerine, öğrenen sistemler olarak ele almak gereği ortaya çıkmıştır. Geleneksel örgütlerin işgöreni elde tutmak üzerine oluşturduğu kariyer stratejileri; kariyerin örgütsel sınırları aşması ve sadece örgütle sınırlı olmayan yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkması ile beraber yetersiz kalmaktadır. Bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer anlayışı yerine, profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışı gelişmektedir.¹⁹⁵

Birey temelli kariyer kuramları farklı yazarlar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır. Birey temelli bu kuramların genellikle kariyer seçimi üzerinde

¹⁹⁴ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.4.

¹⁹⁵ Erdoğan, Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları,, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/499-orgutsel-degisimler-ve-yeni-kariyer-yaklasimlari.html> 2006,[15.03.2010]

durdukları görülmektedir. Kariyer seçiminin yanında, kariyer kararı verme ve kariyer gelişimi üzerinde durulan diğer önemli konulardır.¹⁹⁶

Bu konu başlığı altında “Kariyerle ilgili Kuramlar” genel bir bakış açısıyla incelenecektir.

2.4.1 Maslow’un İhtiyaçlar Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan bilim adamı, Amerikalı psikolog Abraham Maslow’dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini, başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır.¹⁹⁷

Maslow, bireysel davranış açısından motivasyonu vermek isterken bir bütünler analizini, ya da çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısına entegre olmuş bir yorumu belirtmeyi amaç edinmiştir.¹⁹⁸

Maslow’un kuramında benlik bilinci önemli bir yer tutar. Güdüler basamaklı bir yapı gösterir. Bireyler alt basamaktaki ihtiyaçları giderir gidermez üst aşamadaki güdülerini doyurmaya yönelir. Kendini gerçekleştirme, çoğu insan için bir anlık bir yaşantıdır. Bazı insanlar uzun zaman bu anı yaşayabilirler.¹⁹⁹

Bireyin tek başına ulaşabileceği başarı yada başarısızlık, örgütsel davranış literatüründe yer alan motivasyon kuramlarından Maslow’un gereksinimler hiyerarşisindeki en üst basamak olan kendini gerçekleştirme ile yakından ilgilidir.²⁰⁰

Maslow, ilk olarak kişinin birincil ihtiyaçları olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini ancak bundan sonra diğer ikincil ihtiyaçların karşılanabileceğini bunun da kendini gerçekleştirme olduğunu belirtmektedir.²⁰¹

¹⁹⁶ Erdoğmuş,, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** ,s.41.

¹⁹⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı, 1998. s.27.

¹⁹⁸ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, s.118

¹⁹⁹ Kişilik Kuramları, <http://www.aof.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf>- [13.04.2010]

²⁰⁰ Aytaç, s.29.

²⁰¹ Dilek Köseoğlu, Meslek Seçimi Ve Kariyer Planlama Sürecinde Psikoloji Ve İnsan Kaynakları Uzmanlık Alanlarının Ortak Çalışması Olarak Kariyer Danışmanlığı <http://www.egitimaleforum.com/forums/kariyer-danismanligina-interdisipliner-yaklasim> t17007.html[13.04.2010]

Maslow tarafından belirlenen ihtiyaçlar hiyerarsisi su sekilde açıklanmıştır.²⁰²

Fizyolojik veya Temel ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar organizmanın yaşamını sürdürebilmesi için karşılanması gereken ihtiyaçlardır. Yemek, içmek, üremek gibi temel ihtiyaçlar uzun süre karşılanmazsa birey diğeri ihtiyaçlara gdlenemeyecektir.

Güvenlik Duygusu ihtiyaı: Bu gereksinim bireyin düzenli, tutarlı ve kestirilebilir bir dünyada yaşama isteğiyle ilgilidir.²⁰³ Sıcaktan ve soğuktan korunmak, sığınmak, geleceğe yönelik yasal güvence aramak bu tür gereksinimleri ifade eder. İş ortamında ise iş güvenliği isteği, işten çıkarılmamak için bireyi işe bağlayıcı uygulamaların varlığı ve çalışanların bu esit ihtiyaçlarını nasıl tatmin etmeye çalışacağını gösteren sendikacılığın birçok durumu da bu ihtiyaca yönelik örnekler olarak gösterilmektedir.

Ait Olma ihtiyaı: Bireyler, farklı derecelerde bir gruba ait olma ve arkadaşlık ilişkileri geliştirme isteği içindedirler. Diğeri bireylerle birlikte olma ve yardımlaşma, bu ihtiyacın tatmini için son derece önemlidir.

Saygı-Takdir-Tanınma veya Ego (zsaygı) ihtiyaı: Bu ihtiyaçlar; bağımsızlık, diğeri tarafından itibar görme, idare altına alma ve sahiplik (tasarruf) kazanma gereksinimlerini kapsar. Bireyler bu ihtiyaçlarını ancak sosyal aktivitelerle tatmin ederler.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyaı: Bireyin kendini geliştirmesi, yaratıcı olması ve potansiyelini sonuna dek kullanması ile ifade edilir.²⁰⁴

2.4.2 Özellik – Faktör Kuramı

Özellik – faktör kuramı, meslekler ve bireysel özellikler üzerine yapılan çalışmalarla başlamıştır. Bu kuram, bireylere mesleklerin eşleştirilmesini bilimsel bir şekilde ele alarak bu alana önemli katkılar sağlamıştır.

²⁰² Turgut Erdoğan, **Bireysel kariyer planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2009

²⁰³ Asude Bilgin, **Kadınların Varolma Yolları**, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı:1 2001, s.44, 45.

²⁰⁴ Bilgin, s.44.

Parson ile başlayan özellik –faktör kuramı Williamson ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Özellik – faktör kuramı, insanların kişilik özelliklerine uygun işler aradıklarını iddia etmektedir²⁰⁵

Özellik–Faktör Kuramı, insanların kişilik özelliklerine uygun işler aradıklarını iddia etmektedir. Bu kuram, bireylerle mesleklerin eşleştirilmesini bilimsel bir biçimde ele alarak, bu alana önemli katkılar sağlamıştır. Özellik–Faktör Kuramı’yla ilgili çalışan araştırmacılar, bu kuramın bazı varsayımlarını şu şekilde ortaya koymaktadır:²⁰⁶

Her birey güvenilir ve geçerli bir biçimde ölçülebilen, bireye özgü özellikler kümesine sahiptir.

Meslekler, çalışanların başarılı olmak için belli özelliklere sahip olmalarını gerektirir. Kariyer seçimi, oldukça basit bir süreçtir ve bu süreçte bireyler ile meslekleri eşleştirmek mümkündür.

Bireysel özellikler ve iş gereklerinin eşleştirilmesi birbirine yaklaştıkça, başarı da artar.²⁰⁷

Her birey kendine özgü özelliklere sahiptir. Mesleklerde başarılı olmak için insanların belli özelliklere sahip olmaları gerekir. Bu bakımdan her meslek grubu diğerlerinden farklı bir yapı gösterir. Meslek seçimi oldukça yalın bir süreçtir; bireyin özellikleri ile mesleğin özelliklerini karşılaştırarak bireyin uygun mesleği seçmesi hedeflenir.²⁰⁸

Özellik faktör yaklaşımını benimseyen danışmanlar yalnız meslek seçimi sorunu ile ilgili değil, okul başarısı sorunu ile ilgilenmişler ve eşleme işlemini, kişileri, niteliklerine uygun okul programlarına yerleştirme amacı ile de uygulamışlardır.

Williamson’a göre bir kişinin sahip olduğu niteliklerin belirlenmesi o kişinin belli bir eğitim programında başarılı olmasına yardımcı olacaktır, çünkü programda kişinin

²⁰⁵ Gonca Karancı, **Genç İşsizliğini Önlemede Mesleğe Yönelme Sürecinin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. D.E.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2003,s.115.

²⁰⁶ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** s.42..

²⁰⁷ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** s.42..

²⁰⁸ **Meslek Rehberliği ve Danışma Kuramları**,
http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/Meslek_Rehberli%C4%9Fi_ve_Danisma_Kuramlar%C4%B1.pdf- [13.04.2010]

bilinen yönlerine dayanarak bazı yenilik ve değişiklikler yapılabilecek, bir bakıma program da bireyin koşullarına uyarlanabilecektir.²⁰⁹

2.4.3 Kavramsal Model (Super'in Kuramı)

Super'e göre bir kimse meslek seçmekle o ana kadar geliştirmiş olduğu ben kavramını, kendini algılama biçimini uygulamaya koymuş olmaktadır. Meslek özüne ilişkin algılarının bir ifadesi, bir tür yansımasıdır. Ayrıca bir kimsenin meslek olarak öz kavramını uygulamaya koymak için yaptığı belli davranışlar onun içinde bulunduğu gelişim aşamasının bir fonksiyonudur. Öz kavramının meslek davranışı halinde uygulanmaya konması bireyin içinde bulunduğu koşullara bağlıdır.

Birey olgunlaştıkça özü hakkındaki kavramları kararlılık kazanmaya başlar. Bu nedenle, yeni yetmelik döneminde verilen bir mesleğe yönelme kararı, aynı kararın orta yaşta verilmesinden farklıdır.²¹⁰

Kariyer seçimi, benlik kavramı ile sosyal ve ekonomik faktörlerin uzlaşması olarak gerçekleşmektedir. Bireylerin yaşadıkları ve çalıştıkları şartlar, zaman içinde değişikliğe uğramasına rağmen; benlik kavramı, olgunluk dönemlerinde durağanlaşmaya başlamaktadır.

Bireyin hayat aşamalarında kazandığı deneyimler, onun ilgi ve kabiliyetlerini olgunlaştırırken, aynı zamanda benlik kavramını da tanımasını kolaylaştırmaktadır.²¹¹ İnsanlar, bebeklikten itibaren kendilerine ilişkin bir benlik kavramı oluşturmaya başlar ve bu süreç yaşam boyu sürer. Benlik kavramının oluşmasında insanların kullandığı yollardan biri keşfetmedir. Kişi çeşitli etkinlikler, çabalar sırasında neler yapabildiğini, yetenek ve özelliklerini keşfeder. Yaptıklarına başkalarının tepkilerini değerlendirir ve kendisi hakkında bir algı geliştirmeye başlar. Ailedeki veya tanıdık kişilerle özdeşleşme bu algının gelişmesinde başka bir yoldur. Çeşitli roller içinde kendini sına ve görme de insanların benlik kavramlarını geliştirmelerine yardımcı olur.²¹²

²⁰⁹ Yıldız Kuzgun, **Meslek Danışmanlığı, Kuramlar Uygulamalar**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000. s.128.

²¹⁰ Kuzgun, s.171.

²¹¹ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.55.

²¹² B.Yeşilyaprak, A.Güngör, G. Kurç, **Eğitsel ve Mesleki Rehberlik**, Ankara: Varan Matbaacılık San. ve Tic Ltd. Şti., 1998, s. 125.

Benliğin oluşması ve mesleki bir tercihe dönüşmesi sürecinde, Super tarafından belirlenen basamaklar; büyüme; 14 yaşa kadar, araştırma; 15–24 yaş arası, yerleşme; 24-44 yaş arası, koruma; 45–64 yaş arası, çöküş; 65 yaş ve sonrasıdır.²¹³

Super' e göre, bireyin kariyer yaşamı araştırma döneminde şekillenir. Bireyin, kendine uygun olacağını düşündüğü çeşitli işleri denediği bu dönem; geçici dönem, geçiş dönemi, sınama dönemi olarak genellikle 15 ile 24 yaş arasında gerçekleşmektedir.²¹⁴

Super'e göre bireyin meslek modeli; ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, bireyin zihinsel gücü, kişilik özellikleri ve karşılaştığı fırsatlarla belirgin bir biçim almaktadır.

On ayrı önermeden oluşan bu kuramda; bireylerin mesleki gelişimlerinde yetenek, ilgi ve benlik tasarımlarının önemli bir yeri bulunduğu belirtilmektedir. Mesleki gelişim türlü dönemlerden geçerek zamanla ve yeni yaşantılarla değişmektedir. Ayrıca meslek seçiminde ailenin ekonomik düzeyi, bireylerin karşılaştığı fırsatlar ve bireyle çevresi arasındaki etkilesimin önemli olduğu vurgulanmaktadır.²¹⁵

2.4.4 Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramı

Meslek seçimini bir gelişim süreci olarak gören Ginzberg ve arkadaşlarına göre birey mesleğini bir anda verilen gelişigüzel bir karar sonucunda değil, hayat boyunca oluşan ve gelişen ve büyük ölçüde geri dönülemez olan davranış örüntüleri yoluyla seçer. Meslek gelişim süreci, hayal dönemi, deneme dönemi ve gerçeklik dönemi olmak üzere üçe ayrılır. 7-12 yaş arasında olan hayal döneminde çocuk genellikle çevresindeki kimselere karşı geliştirdiği özdeşime göre bazı meslek tercihlerini ifade eder. Çocuk, yeteneklerin meslek seçimindeki önemini bilmediği gibi, kendi yeteneklerinin de farkında değildir. 12-18 yaş dönemi arasındaki deneme dönemi geçici seçim dönemi olarak da adlandırılır²¹⁶

²¹³ Kozak, s. 26.

²¹⁴ Kozak, s.26.

²¹⁵ Muharrem Kepçeoğlu, **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Ankara: Gül Yayınevi, 9. Baskı, 1995 s.69.

²¹⁶ **Meslek Rehberliği ve Danışma Kuramları**,
http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/Meslek_Rehberli%C4%9Fi_ve_Danisma_Kuramlar%C4%B1.pdf- [13.04.2010]

Bu kuram üç temel unsuru vurgular. Meslek seçimi bir süreçtir, bu süreç büyük ölçüde geri dönülmezdir, seçim süreci daima bir “uzlaşma”yı içerir.²¹⁷

Ginzberg ve arkadaşları, başlangıçta kariyer seçiminin yetişkinlik döneminin başlarında gerçekleştiğini ifade etmelerine rağmen; daha sonra Ginzberg, kariyer seçimini belli bir dönemde iç faktörler ile dış faktörlerin uzlaşması olarak gören anlayışta değişiklikler yapmıştır.²¹⁸

Ginzberg ve arkadaşları, meslek seçimi konusunda 11 yaşa kadar olan dönemi hayali, 11–17 yas arası dönemi geçici, 17 yasından sonraki dönemi gerçekçi dönem olarak adlandırmışlardır.²¹⁹

2.4.6 Holland'ın Kişilik Kuramı

Kariyer seçimine rehberlik etmede en çok kullanılan yaklaşımlardan biri Holland'ın mesleki tercihler modelidir.²²⁰ Bireyler, mesleki seçim yaparken kendi kişilik tiplerine uyan, kendi uyumlarıyla bağdaşan meslekleri seçme eğiliminde olurlar. Mesleklerin kalıplaşmış olan belli özellikleri bireylerin kararlarını etkiler.²²¹

Bu kuram, kişilik özellikleri ile mesleklerin yürütüldüğü çevre veya mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasındaki ilişkiye dayanır. İnsanların kişilik özellikleri bakımından altı grupta toplanabileceği, yaşadıkları çevrelerinde aynı şekilde gruplanabileceği sonucuna varmış ve meslek danışmanlığı alanında Tipoloji kuramı olarak da bilinen kişilik kuramını geliştirmiştir.²²²

Holland'a göre yapılan iş ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bireysel olarak geleceğin planlanmasındaki ilk adım, kişinin ilgileri, değerleri, tutumlar ve becerileri hakkında öğrendikleridir. Doğal olarak insanlar ilgilendikleri işlere yönelmek isterler.²²³

²¹⁷ Yeşilyaprak, s.123.

²¹⁸ Erdoğan, , **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** s.42.

²¹⁹ Aytaç, s.86.

²²⁰ David A. Cenzo – Stephen Robbins, **Human Resource Management**, New York: 6th. Ed., John Wiley&Sons, 1999, s.266.

²²¹ Kepçeoğlu, s. 68.

²²² **Meslek Rehberliği ve Danışma Kuramları,**

http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/Meslek_Rehberli%C4%9Fi_ve_Danisma_Kuramlar%C4%B1.pdf, [13.04.2010]

²²³ Aytaç, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**

<http://www.isguc.org/?p=makale&id=96&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, [10.01.2010]

Belirtildiği gibi, Holland'a göre, meslekler yürütüldükleri çevre itibarıyla altı grup olup, bu meslekleri yapacak kişilik tipleri de altı adettir. Holland' ın altı kişilik tipi aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Gerçekçi Tipler:

Bu insanlar el ile yapılan işleri tercih eder; nesneleri, alet ve makineleri, hayvanları üretim amacı ile kullanmaya önem verirler. Alet ve makineleri çalıştırmaktan, bitki ve hayvan üretmekten zevk alırken, sosyal ve zihinsel faaliyetlerden hoşlanmazlar. Atletik yapılı, mekanik yeteneği ve ilgisi gelişmiş, açık havada çalışmaktan zevk alan kişilerdir.²²⁴ Gerçekçi tipteki kişiler, genellikle mekanik ve atletik becerilere sahiptirler ve açık alanda alet ve makinelerle, insanlardan çok nesnelerle çalışmayı severler. Uyumlu, açık sözlü, içten, mantıklı, dürüst, mütevazı, materyalist, doğal, normal, ısrarcı, pratik, utangaç ve tutumlu olarak tanımlanırlar.²²⁵

Araştırmacı Tipler:

Bu gruptaki insanlar doğal ve sosyal olayların nedenlerini anlamaktan, onları sistematik bir şekilde gözlemekten, soyut kavramlarla uğraşmaktan hoşlanırlar. İçeriden dönük bir kişilik yapısına sahip olan araştırmacı tiplerin soyut düşünme yetenekleri çok gelişmiş olup, ilgi alanları bilimsel çalışmalardır.²²⁶ Biyolog, kimyager, fizikçi, jeolog, antropolog, laboratuvar asistanı, tıp teknikeri gibi araştırma yapmalarına fırsat tanıyan işlerden hoşlanırlar. Genellikle matematik ve fen becerilerine sahiptirler ve yalnız çalışmayı, problem çözmeyi severler. Bu tip içinde yer alanlar başkalarını ikna etmek ya da onlara bir şeyler satmaktansa olayları ya da nesneleri keşfetme ya da anlamaya çalışmakla ilgilenirler.

Araştırmacı tip analitik, tedbirli, karmaşık, eleştirel, meraklı, entelektüel, içedönük, sistemli, alçakgönüllü, karamsar, rasyonel, titiz ve ağzı sıkı olarak

²²⁴ Meslek Rehberliği ve Danışma Kuramları, http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/Meslek_Rehberli%C4%9Fi_ve_Danisma_Kuramlar%C4%B1.pdf- [13.04.2010]

²²⁵ Kuzgun, s.132.

²²⁶ Meslek Rehberliği ve Danışma Kuramları, http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/Meslek_Rehberli%C4%9Fi_ve_Danisma_Kuramlar%C4%B1.pdf- [13.04.2010]

tanımlanırlar. Zihin gücüyle çalışan bu tipler, yapmaktan çok düşünmeyi sever. Bağımsız, sabırlı ve ısrarcıdırlar.²²⁷

Sosyal Tipler:

Öğretmen, konuşma terapisti, din görevlisi, danışman, klinik psikolog, hemşire gibi mesleklere yönelirler. Genellikle çevrelerinde insanlar olmasını severler, insanlara yardım etmeyi seven, empati gösterebilen kişiler bu gruba girer. Mekanik ya da teknik etkinliklerdense yardım etmeyi, öğretmeyi ve danışmanlık vermeyi tercih ederler. İnanırcı, işbirliğine yatkın, arkadaş canlısı, cömert, yardım sever, idealist, kibar, sabırlı, sorumluluk sahibi, sosyal, sempatik, anlayışlı ve sıcak olarak tanımlanırlar.²²⁸

El ile yapılan, teknik işlerde yetenekleri zayıftır. Bu gruptaki kişiler sosyal meslekleri ve ortamları tercih ederler, gerçekçi ortamlardan kaçınırlar, iş hayatında ve diğer ortamlarda karşılaştıkları sorunları sosyal yeteneklerini kullanarak çözmeye çalışırlar, kendilerini başkalarına yardım etmekten hoşlanan, başkalarını anlayan, öğretme yeteneği olan, mekanik ve bilimsel yetenekleri zayıf kimseler olarak algılanırlar.²²⁹

Geleneksel Tipler:

Muhasebecilik, finansal analistlik, bankacılık, vergi uzmanlığı, sekreterlik gibi mesleklere yönelirler. Matematik ve ofis becerilerine sahiptirler ve kapalı alanda, organizasyon yapmaktan hoşlanırlar. Nesneler üzerinde odaklaşma, kurallara bağlılık, tertip ve düzen ile sıkı kontrol bu tipleri belirleyen temel özelliklerdir. Nesneler üzerinde odaklaşma, kurallara bağlılık, tertip ve düzen ile sıkı kontrol bu tipteki bireylerin taşıdığı temel özelliklerdir.²³⁰ Belirlenmiş rutinleri takip etmeyi, net standartları takip etmeyi, net yönergeleri olmayan işlerden kaçınmayı severler. Uyumlu, vicdanlı, dikkatli, etkili, duygularını kendine saklayan, itaatkar, düzenli, ısrarlı, pratik, tutumlu ve hayal gücü zayıf olarak tanımlanırlar.²³¹

²²⁷ Karancı, s.118.

²²⁸ Karancı, s.118.

²²⁹ Kuzgun, s.133-134.

²³⁰ Erdoğmuş, , **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, s.46.

²³¹ Karancı, s.118.

Girişimci Tipler:

Satın alma elemanı, spor organizatörü, televizyon prodüktörü, yönetici, seyahat acentesi çalışanı, müdür ya da amir olarak çalışırlar. Başkalarını ikna edip yönetmek isteyen bu tipler, dışa dönük insanlardır, liderlik özellikleri vardır, topluluk önünde konuşabilirler, para ve politika ile ilgili konulara ilgi duyarlar, insanları etkilemek hoşlarına gider. Bilimsel ya da karmaşık konulardan çok insanları yönlendirme ya da yönetmeyi severler. Bir şeyleri elde etmeye hevesli, maceracı, anlaşılmaya varılabilir, hırslı, ilgi çekici, baskın, enerjik, dışa dönük, dürtüsel, iyimser, zevk arayan, popüler, kendine güvenli, sosyal olarak tanımlanırlar.²³²

Sanatçı (Artistik) Tipler:

Hayal gücü yüksek, üretken insanlar bu gruba girer. Estetik faaliyetlere ilgi ve bağımsızlık bu tipi yansıtan iki önemli özelliktir.²³³ Hep aynı şekilde yapılan, biteviye işlerden hoşlanmazlar. Net, sistemli ve belirli olmayan şeylere yönelirler. Bağımsız, kendini ifade eden, yaratıcılık özellikleri gelişmiştir.²³⁴ Genellikle sanatla ilişkili bir kariyer yönelimleri vardır, besteciler, müzisyenler, dansçılar, içmimarlar, sahne yönetmenleri, aktör ve yazarlar bu grupta yer alırlar. Bu tip bireyler sanatsal becerilere sahiptirler, farklı çalışmalar yaratmayı severler.²³⁵

Holland, şekil 2.4'te görüldüğü gibi mesleki eğilimli kişilikleri "Altıgen" olarak ifade etmektedir. Holland'a göre altıgen şeklindeki iki alan birbirine ne kadar yakın ise o kadar birbirine uygundur. Bitişik kategoriler tamamen benzeşmekte, zıt köşeler ise birbiriyle hiç benzeşmemektedir. Örneğin; gerçekçi ile araştırmacı, girişimci ile sosyal eğilimler birbirine benzemekte ancak girişimci ile araştırmacı, sanatçı ile geleneksel eğilimler birbiriyle benzeşmemektedir.²³⁶

²³² Karancı, s.118.

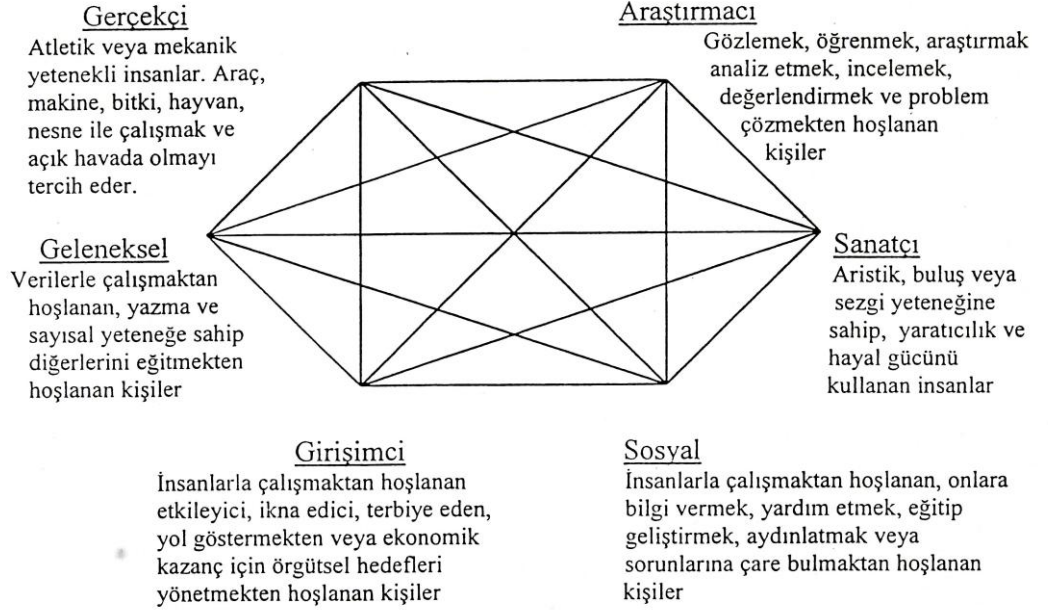
²³³ Karancı, s.118.

²³⁴ **Meslek Rehberliği ve Danışma Kuramları,**

http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/Meslek_Rehberli%C4%9Fi_ve_Danisma_Kuramlar%C4%B1.pdf: [13.04.2010]

²³⁵ Karancı, s.118.

²³⁶ Aytaç, s.98.



Şekil 2.4 : Holland'ın Mesleki Tercih Şeması

Kaynak: Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**. Bursa, Ezgi Kitabevi, 2005, s. 99.

2.4.8 Tiedeman ve O'Hara'nın Kariyer Kararı Verme Kuramı

Tiedeman ve O'Hara'nın 1959 yılında geliştirdikleri bu kurama göre, benlik bireyin kendini algılamasından çok kendini değerlendirmesidir. Birey, gerek eğitimi sırasında gerekse daha sonraki çalışma hayatında çeşitli sorunlarla uğraşır. Bu uğraşlar sonucu oluşturduğu benlik, mesleki kimliğini etkiler. Bireyler, bir pozisyon dan diğerine geçtikçe benlik de değişikliğe uğrar. Meslek seçimi süreci, mesleki kimliğin gelişme süreci olup, benlik bu kimliğin merkezidir.²³⁷

Tiedeman ve O'Hara, kariyer geliştirme süreci ve mesleki kararların içeriği üzerinde durmak yerine, karar verme sürecine odaklanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda, bireysel gerçeklik ve ortak gerçeklik ayırımına gidilmiştir. Ortak gerçeklik, bir bireyin ne yapacağı konusunda diğer bireylerin ne söylediğidir. Bireysel gerçeklik ise karar verme sürecini bireyin kendi perspektifine oturtmasına imkân sağlamaktır.²³⁸

²³⁷ Kepçeoğlu, s. 69.

²³⁸ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** s.55.

2.4.9 Schein'in Kariyer Değerleri (Career Anchors) Kuramı

Schein'e göre kişilerin ihtiyaç ve güdülleri, daha sonra onların kariyerlerini etkileyecek kariyer değerlerinin (anchor) oluşmasına neden olur. Beş kariyer değeri; teknik/fonksiyonel, yönetim, yaratıcılık, bağımsızlık ve güvenlidir.²³⁹

Schein, kariyeri bireyin ömrü boyunca geçirdiği deneyim ve maceralar dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım ilerlemeyi içermemektedir.²⁴⁰

Edgar Schein, kişisel değerler kümelerinin iş tarafından doyurulabileceğini ya da engellenebileceğini belirtmiştir.²⁴¹

Schein'a göre, kariyer değerleri, mesleki deneyimler ve yaşam deneyimleri ile gelişir. Bu değerler kişinin kariyer seçiminde rol oynayan en önemli unsurlardandır.²⁴² Kariyer değerleri, bireyin vazgeçemeyeceği ve değiştiremeyeceği, benliğine ait önemli unsurlardır. Schein, özellikle kariyer seçimi ile kariyer değerleri uyumlu olan bireylerin; iş tatmini, terfi, iste istikrar, verimlilik ve psikolojik olarak kendini iyi hissetme gibi pozitif sonuçlar alacağı üzerinde durmaktadır.²⁴³ Bu açıdan kariyer değerleri, bireyin yaşamı süresince kariyer seçimlerini ve iş değiştirme kararlarını yakından etkileyen bir kavram olduğu için oldukça önemlidir.²⁴⁴

²³⁹ Erdoğan, **Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi**, <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=2037-> [11.03.2010]

²⁴⁰ Nilgün Anafarta "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 2, Yıl: 2001, s.3.

²⁴¹ Cenzo – Robbins, s.268.

²⁴² Erdoğan, **Profesyonel İşgörenlerin Yönetmel Kariyer Tercihleri: Ampirik Bir Arastırma**, s.883.

²⁴³ Dilek Pilavcı, **Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2007, s.47.

²⁴⁴ Canan Çetin– Hakkı Aktaş. "Etkin Bir Kariyer Planlaması için İşletmeler ve Bireyler Açısından Kariyer Değerleri Kavramının Önemi", Uludağ Üniversitesi 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Bursa, 27–29 Mayıs 2004. s.419.

3.BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASINDA KARİYER DEĞERLERİ TEORİSİ

Kariyer değerleri teorisi, ilk olarak Massachusetts Institute of Technology'de Profesör Edgar H. Schein tarafından insanların hayatları boyunca başa çıkma ve gelişmede kullandıkları özgün modları tanımlamak amacıyla geliştirilmiştir.²⁴⁵ Edgar Schein'in kariyer değerleri teorisine göre, bir kişinin kariyer değerleri, kendi öz-kavramıdır ve kişinin kendi yetenek ve güçlerine dair algısı, temel değerleri ve kariyeri ile ilgili olmasından dolayı gelişmiş ihtiyaç ve güdülerden oluşur: ²⁴⁶

Schein'e göre kariyer planlaması, kişinin mesleki öz-kavramını, yetenekleri, güçleri, ihtiyaçları, tutumları ve değerlerine göre yavaş yavaş belirleyerek geliştirdiği, sürekli devam eden bir keşif sürecidir. Schein, aynı zamanda şöyle demiştir:²⁴⁷ "Kendiniz hakkında daha çok bilgi sahibi oldukça, bir seçim yapmak durumunda kalsanız vazgeçmeyeceğiniz baskın bir kariyer değeriniz (bir kaygı veya değer) olduğunu farkedersiniz. Kariyer değerleri, kişinin kariyerinin esas merkezlerini oluşturur ve kişi kendi yetenek ve güçleri, güdü ve ihtiyaçları, tutum ve değerlerini öğrenmesinin sonucunda kariyer değerlerinin farkına varır."

Kariyer değerlerinin gelişimi, kişinin kendisi için algıladığı yetenekler, güdüler ve değerlerin denendiği ve doğrulandığı bireysel ve fiili iş tecrübesine dayalıdır. Bireyin kariyer değerleri, gençlik döneminden başlayan hayat tecrübeleri ve mesleki tecrübelerle şekillenir. Seçim yapmak, bireyin kariyer değerlerinin farkedilmesinin merkezinde yer alır. Bu değerler, aile, kariyer veya kişisel gelişim ile ilgili bir karar verilmesi gerektiğinde belirginleşir ²⁴⁸

Edgar Schein, iş yaşamı sonucu tatmin oluşturabilecek ya da isteklerin gerçekleşmesine engel olabilecek çipa (anchor) denilen kişisel değer kümeleri saptamıştır.

²⁴⁵ Edgar Schein, **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1978, s.33

²⁴⁶ Edgar Schein, **Career Anchors Revisited: Implications for Career Development In The 21st Century**, Massachusetts Sloan School of Management, 1996, s.5)

²⁴⁷ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 6th Edition, USA: Prentice Hall, 1994, s.373

²⁴⁸ Schein, s.33.

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.²⁴⁹

3.1 ÖRGÜTSEL KARIYER DÖNGÜSÜ

Birey ve örgüt arasındaki ilişkinin önemli adımlarını tanımladığı için, örgütsel kariyer döngüsünü anlamak önemlidir. Bu adımlar, kariyer adımlarına çok benzemektedir. Bu adımlar süresince, birey mesleki bir seçim yapar, örgüt ile olan ilişkisinin tatmin edici olup olmadığına karar verir ve ya örgütü kabul eder ve benimser ya da iyi bir uyuşma olmadığına kanaat getirir. Burada bahsedilen döngü, ideal bir döngü olduğu için her bireye uygulanabilir tek bir döngü yoktur. Bireyler, belirtilen adımlardan geçebilirler veya geçmeyebilirler, her adımda geçirilen zaman bireye göre büyük farklılıklar gösterebilir, herhangi bir biyolojik zaman çizgisi takip etmez ve döngünün gerçekleşmediği durumlar da mevcuttur.²⁵⁰

Şekilde gösterildiği gibi, örgütsel kariyer döngüsünde üç farklı boyut vardır: hiyerarşik, teknik/işlevsel ve dahil olma/üyelik.



Şekil 3.1 : Örgütsel Kariyer Döngüsü

Edgar Schein, her bireyin hayatı boyunca, kariyer değerlerini etkileyen bir dizi adımlar, bir döngüden geçtiğini öne sürmüştür. Bireyin, ilk ikisini iş hayatına başlamadan önce geçtiği 10 adım aşağıdaki gibidir.

²⁴⁹ "Kariyer Seçimleri ve Danışmanlığı". (2003). <http://www.makalem.com> [15 Aralık 2008].

²⁵⁰ Hannah Shin, "Career Anchors: Understanding Differences Among Demographic Groups At The Naval Postgraduate School", Naval Postgraduate School (Unpublished M.Sc. Thesis), Monterey, CA: 2001, s.7

3.1.1. Keşif

Büyüme, hayal ve keşif bu adımı tanımlar. Bu adım süresince, birey çocuktur veya erken yetişkinlik dönemindedir. Gelecekteki kariyer ihtimalleri, mesleki stereotipler ve dış etkilere dayalıdır. Mesleklerin gerçekleri hakkında hiçbir şey bilinmemekte ya da çok az şey bilinmektedir.

3.1.2. Eğitim ve Öğretim

Eğitim ve öğretim bu adımı tanımlar. Öğretimin uzunluğu ve genişliği ve/veya eğitim, mesleki hedeflerle doğrudan ilişkilidir. Öğretimsel gerekliliklerin yerine getirilmesi sırasında, bireyler mesleklerin gerçeklerini daha çok görmeye başladıkları için mesleki hedefler defalarca değişiklik gösterebilir. Eğitim ve öğretim, yeni yeteneklerin geliştirilmesi veya varolan yeteneklerin güçlendirilmesini sağlayan döngülerle ömür boyu süren bir süreç olabilir.

3.1.3. Örgüte giriş

Bu adım, iş hayatına giriştir. Bireyler, bu adımda uyum ve farkına varma sürecinden geçerler. İş, iş ortamı, insan ilişkileri ve iş ilişkilerine dair algılar teste tabi olur. Adım süresince bireysel kavrayış ve bilinç hız kazanır ve kişiler iş ortamında kendi yeteneklerini test edebildikçe geçici bir kariyer değeri yavaş yavaş oluşmaya başlar.

3.1.4. Temel Eğitim ve Sosyalleşme

Bu adımın özellikleri mesleğe göre değişse de, genel olarak temel eğitim ve sosyalleşme olarak tanımlanır. Bu adımda, örgüt bireyden somut sonuçlar istemeye başlar. Sosyalleşme sürecine bağlı olarak, birey örgüt ve meslekte kalıp kalmama konusunda kararını verir.

3.1.5. Üyelik kazanma devresi

Bu adım, üye olma adımdır. Birey “başlama” adımını geçmiştir ve örgütün tam bir üyesi olarak kabul edilmiştir. Örgüte bağlı olarak, örgüte özgü farklı işaret veya ritüellerle birey bunu anlayacaktır. Bu süreç boyunca, bireyin güçlü ve zayıf yanları ile birlikte örgütsel bir kimlik de tanımlanmaya başlar.

3.1.6. İmtiyaz Kazanma ve Kalıcı Üyelik

İmtiyaz kazanma ve kalıcı üyelik bu adımı tanımlar. Örgüte bağlı olarak, bu adım son derece resmi prosedürlerden, yalnızca terfi ve görevlere bakarak anlamaya kadar çok farklı şekillerde olabilir. Prosedür ne olursa olsun, örgüt bireyin geleceği hakkında bir karar verir.

3.1.7. Yeniden Değerlendirme

Kariyer ortası krizi ve yeniden değerlendirme bu adımı tanımlar. Bireylerin çoğu, kariyer hayatlarının tam ortasındayken kendilerini ve kariyerlerinde yaptıkları tercihleri yeniden değerlendirmeye başlarlar. Bu sorular genellikle yapılan ilk tercihler, yetenek seviyeleri ve gelecek hedefleri ile ilgilidir.

3.1.8. Kariyer Ortası

Hızı korumak, yeniden hızlanmak veya yavaşlamak bu adımı tanımlar. Bu adım, yeniden değerlendirmenin sonuçları ve önceki adım ile doğrudan ilişkilidir. Bireyler, kariyer geleceklerini nasıl yöneteceklerine dair tercihler yaparlar. Tamamen bireyin hayattaki amaçlarına dayandığı için bir tercihin diğerinden daha iyi olduğu söylenemez.

3.1.9. Kariyer Sonu

Kariyer sonuna yaklaşma bu adımı tanımlar. Bu adımda, bireyin kariyeri yavaş yavaş sona ermeye başlar ve emeklilik yaklaşır. Bu adımda bireyin verdiği tepki, sona gelinmesini reddetmekten, mutlu bir şekilde kabul etmeye kadar bireye bağlı olarak farklılıklar gösterir.

3.1.10. Emeklilik

Emeklilik, bu adımı tanımlar. Bir noktadan sonra, birey ve örgüt arasındaki ilişki tek tarafa veya her iki tarafa da yetersiz gelmeye başlar. Kaçınılmaz olarak bu da son adımı getirir. Duygular ve tepkiler bireyden bireye göre değişir. Örgütsel kariyer döngüsünün on adımı yukarıda özetlenmiştir. Bu adımlar boyunca, bireyler kendi algıladıkları yetenekler, güçler, güdüler, ihtiyaçlar, tutumlar ve değerlerini tanımlarlar. Bireyin bu öğeleri, kariyer değerlerinin temelini oluşturur.

3.2 KARIYER DEĞERLERİ TEORİSİ

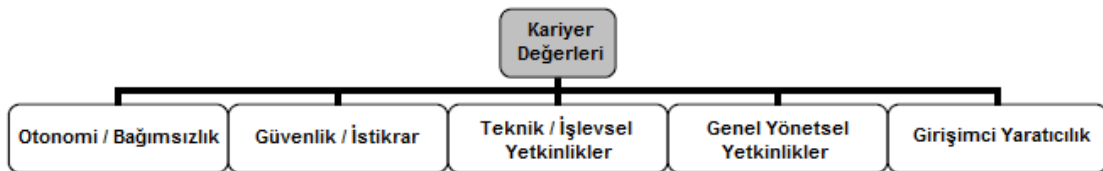
Kariyer değerleri, kişinin iş hayatında tecrübelerini düzenlemesi, uzun vadede kendi katkı sağladığı alanını tanımlaması, çalışmak istediği iş koşulları için kriterler oluşturmaları ve kendini ölçebileceği başarıya dair kriter ve isteklilikleri tanımlaması gibi işlevlere sahiptir.²⁵¹

Edgar Schein, kariyer değerleri teorisini Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Business'de geliştirmiştir. Schein'in 1970'lerin ortasından itibaren yaptığı çalışmalara göre, üç bileşen, bireyin kariyer değerlerini oluşturmaktadır.

Bu bileşenler; bireyin kendisi için algıladığı ve farklı çalışma ortamlarındaki başarıya dayanan yetenek ve güçleri, bireyin, diğer insanlardan aldığı geri bildirimler ve gerçek hayattaki kendini sınıma ve kendini tanıma fırsatlarına dayanan kendi algıladığı güdü ve ihtiyaçları; bireyin kendisi ile çalıştığı örgüt ve çalışma ortamının norm ve değerlerinin karşılaştırılmalarına dayanan kendi algıladığı tutum ve değerleridir.²⁵²

Dolayısıyla, bir kariyer değeri güdüden farklıdır çünkü bireyin kendi algıladığı yetenek ve değerlerini içerir ve gerçek mesleki tecrübelerine dayanır.²⁵³

Çoğu durumda, eğer mesleki bir tercih yapılması gerekirse, birey kariyer değerini uzlaştırma yoluna gitmeyecektir. Fakat kontrol dışı olan sınırlamalar nedeniyle meydana gelen istisnalar mevcuttur. Schein'in asıl çalışması, bireyin kariyeri ile olan ilişkisine dair ihtiyaçları, güdülerini ve temel değerlerini yansıtan beş kategori tanımlamıştır. Bu kategoriler şekil 3.2'de incelenebilir:



Şekil 3.2: Kariyer Değeri Kategorileri

²⁵¹ Schein, 1978, s.45

²⁵² Schein, 1978, s.48

²⁵³ Edgar Schein, **Organizational Psychology**, USA: 3rd Ed. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.1980, s.83.

Şekil de görüldüğü gibi, Schein 1980'lerde gerçekleştirdiği sonraki çalışmalarında üç kategori daha belirtmiştir.



Şekil 3.3 : Eklenen Kariyer Değeri Kategorileri

3.2.1. Kariyer Değeri Olarak Otonomi ve Bağımsızlık

Otonomi/Bağımsızlık kariyer değerine sahip bireyler, örgütsel sınırlamalardan olabildiğince bağımsız kalmaya çalışırlar. Örgütsel hayatın onlara bu kadar baskıcı gelmesinin birçok farklı nedeni vardır. Örneğin; örgütler sınırlayıcı, akıldışı veya müdahaleci gelebilir. Bu grubun üyeleri, kendi yaşam tarzlarını bir kariyerin sunabileceği her şeyin üzerinde görürler. Schein ²⁵⁴şöyle demektedir:

“...birincil ihtiyaç, kendi başlarına olmak, kendi hızlarını, takvimlerini, yaşam tarzlarını ve çalışma alışkanlıklarını kontrol etmektir hepsi kendi profesyonel kimlik duygularına sahiptirler ve çalışmalarının sonuçlarını gayretleri ile bağdaştırabilirler -ki bu yaratıcılık grubuyla paylaştıkları bir algıdır.”

3.2.2. Kariyer Değeri Olarak Güvenlik ve İstikrar

Güvenlik ve istikrar kariyer değerine sahip olanlar, diğer kariyer değerine sahip bireylere oranla örgüte çok daha fazla güvenirlere. Çünkü onlar güvenlik ve istikrar aramaktadırlar, genellikle de örgütün kariyerlerini tanımlamasını kabul ederler. Bu bireyler, daha iyi yeteneklere sahip olmak için kariyer tanımlarını değiştirmeyi düşünmez veya bunun için çaba sarfetmezler. Bireysel katkılarının fark edilmesi konusunda örgütün bakış açısı ve iyi niyetine güvenirlere.

²⁵⁴ Schein,s.58.

Örgütün kültür ve normlarını kabullenmeye hazır oldukları için bu kişiler genellikle “konformist” olarak görülür. Güvenlik/İstikrar değeri ile ilgili olarak Schein şöyle der:

“Kariyerlerini uzun dönemli kariyer istikrarı, iyi bir ödeme programı ve temel iş güvencesi sunan örgütlere bağlayan bireylerdeki temel düşünce, itici güç veya sınırlamalar, kariyer istikrarı ve güvenliğidir.”

Abraham Maslow’ a göre açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik ihtiyaçlardan sonra güvenlik ihtiyaçları gelmektedir. Gerçekten de birçok birey için iş güvenliği, sosyal güvenlik, fazlaca önemli anlamlar taşır. Kisiler gelecekte karşılaşacakları tehlikelerden korunmak, yaşlılıklarını da güvence altına almak isterler. Kariyer seçiminde bu faktörler belirgin rol oynar.

Bu değere sahip kişiler kamu da daimi statüde çalışmak isterler. Son yıllarda bireylerin kamuda iş bulmak için büyük uğraş vermeleri, bilim ve teknolojiadaki değişikliklerin çalışma yaşamında bireylerin güvenlik ihtiyaçlarını olumsuz etkilemesindendir.²⁵⁵

3.2.3. Kariyer Değeri Olarak Teknik ve İşlevsel Yetkinlik

Teknik ve işlevsel yetkinlik kariyer değerine sahip olan bireyler, yeteneklerini uygulamak isterler. Yönetim ilgilerini çekmez ve uzmanlık alanlarını bırakmaktansa şirketi bırakmayı tercih ederler. Schein’a göre²⁵⁶

“ Teknik ve işlevsel yetkinlik kariyer değerine sahip olanlar, kariyerlerine uzmanlık alanları etrafında yön verir ve onları bu alanlardan uzaklaştıracak veya genel yönetime itecek durumlardan açıkça kaçınırlar. Bu gruptaki insanlar için başarı tanımı, terfi veya maddi ödüllerden çok, alanlarında uzman olduklarına dair geri bildirimler ve bu alanlarda sürekli ilgilerini çeken işlerdir.”

²⁵⁵ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** s.18.

²⁵⁶ Schein, s.60.

3.2.4. Kariyer Değeri Olarak Yönetsel Yetkinlik

Yönetisel yetkinlik kariyer değerine sahip olan bireyler, teknik ve işlevsel alanı nihai yönetim amacına yönelik bir adım olarak görürler. Teknik ve işlevsel yetkinliklerini geliştirmektense, analitik yetkinlikleri ile insan ilişkileri ve duygusal yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar.²⁵⁷ Analitik yetkinlik, belirsizlik durumunda bilgiyi işleme ve bir hareket planı oluşturabilme yeteneğidir. İnsan ilişkileri yeteneği ise örgüt içindeki kişilerle olan ilişkileri, daha etkin bir şekilde kurumsal hedeflere ulaşabilmek için geliştirebilme yeteneğidir. Duygusal yetenek, motive olabilme ve duyguların da dahil olduğu durumlarda çalışma enerjisine sahip olma yeteneğidir. Bu bireyler, duygusal olarak zorlayıcı durumlara hakim olmanın önemini fark etmişlerdir. Schein' a göre:

“...daha yüksek idari seviyelere gelmek ve daha yüksek sorumluluklar verilmesini isteyen birey, “yönetici odası”nın stresine dayanabilmek için hem analitik sorunları çözebilmede, hem insan ilişkilerinde hem de kendi duygularını kontrol edebilmede yetenekli olmalıdır. Bu tür bireyler bir örgütte olma ve çeşitli yeteneklerini örgüt içerisinde uygulayabilecekleri bir seviyeye yükselme “ihtiyacı duyarlar”. Analitik, insan ilişkileri ve duygusal yeteneklerini gösterebilmek için fırsat ararlar ...”²⁵⁸

3.2.5. Kariyer Değeri Olarak Yaratıcılık

Yaratıcılık değerine sahip olan bireyler, çok fazla politik müdahale, bürokratik formalite veya aşırı ölçüde mikro yönetim olduğunda çok mutsuz olurlar. Bu bireyler, yaratıcılığı teşvik eden ve geliştiren ortam koşulları isterler.²⁵⁹ Sahip olmanın verdiği gurur, yaratıcılık için önemli bir güdü olduğundan, yeterince fark edilmemek, yaratıcılık değerinin zarar görmesine neden olur. Schein'a göre: ²⁶⁰

“Bu bireyler, tamamen kendi ürünleri olan bir şeyi yaratma veya inşa etme ihtiyacı hissederler. Kendi başarılarını simgeleyecek kendi isimlerini taşıyan bir ürün veya süreç, kendi şirketleri veya kendi servetleri sayesinde öz-uzanım sağlarlar...”

²⁵⁷ Shin s.13.

²⁵⁸ Dessler s.374.

²⁵⁹ Schein s.59.

²⁶⁰ Schein (1978), s.66

3.2.6. Kariyer Değeri Olarak Hizmet ve Düşünce Tarzı

Hizmet ve düşünce tarzı kariyer değerine sahip olan bireyler, büyük bir bağlamın parçası olan anlamlı bir iş yapmayı amaçlarlar. Birey, topluma katkıdabulunma konusunda güçlü bir ihtiyaç hisseder. Schein'a göre:²⁶¹

“...kamu hizmeti güduları mantıksal (örn. siyaset belirleme sürecine katılım), norm bazlı (örn. toplumsal çıkarlara hizmet etme arzusu) veya duygusal olabilir (örn. toplumsal önemi hakkında içten bir kaniya sahip olunan bir programa bağlılık).”

3.2.7. Kariyer Değeri Olarak Saf Meydan Okuma

Hayatta -iş dahil- her şey, imkansızın üstesinden gelebilmekle ilgilidir. Yapılan iş, çalışanı elde tutabilmek için yenilik, çeşitlilik ve zorluk içermelidir. Ayrıca, bu çalışanlarda kolayca sıkılma eğilimi vardır.²⁶²

3.2.8. Kariyer Değeri Olarak Yaşam Tarzı

Kariyeri daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görmek, iş aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak, bu değerlerin olduğu kişilerde daha baskındır.²⁶³

3.3 KARIYER DEĞERLERİ İLE İLGİLİ DİĞER ARAŞTIRMALAR

Schein'in kariyer değerleri teorisi farklı topluluklar içerisinde denenmiş ve araştırmalarla desteklenmiştir. Schein'in bulgularını destekleyebilmek amacıyla, bağımsız araştırmacıların çalışmaları aşağıda özetlenmiştir. Driver ve Derr'in çalışmaları, özgün olsalar da, kariyerin bireyin hayatındaki bir çok boyuttan etkilendiğini ve bireylerin kariyerleri ile ilgili tercihler yapmayı gerektiren temel ihtiyaçları olduğunu öne sürmeleri nedeniyle kariyer değerleri teorisi ile benzeşmektedir.²⁶⁴

Derr'in çalışması özellikle alakalıdır çünkü 1979 yılında Donanma Çalışmaları Bürosu için Deniz İhtisas Okulu'nda Amerikan donanmasındaki deniz subaylarının kariyer değeri kavramları hakkında bir çalışma yapmıştır.

²⁶¹ Schein (1996), s.66

²⁶² Schein (1978), s.67

²⁶³ Erdoğmuş, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** s.18.

²⁶⁴ Shin, s.16

3.3.1 Driver'in Araştırması

Driver bir kişinin kariyerini, yalnızca işte geçirdiği zaman dilimindeki eylem ve ilgi alanları olarak tanımlamanın çok dar kapsamlı olduğuna inanmaktadır. Birey, bir çok dış etkeni de kendi işine taşır. Driver'in kariyer kavram teorisi, bireylerde bulunabilecek 4 farklı kariyer tipi olduğunu öne sürer. Bunlar geçici, sabit durum, doğrusal ve sarmaldır. Ayrıca Driver, birey ve örgüt arasındaki en iyi ilişkiyi bularak örgütsel başarı yolunu açmanın bireyin kariyer tipini anlamak olduğuna inanır.²⁶⁵

Driver'in kariyer kavram teorisi iki şekildedir. Birinci şekil "tutarlılık" görüşüdür. Buradaki varsayım, kariyer kavramlarının bir kez oluşturulduktan sonra genelde hayat boyunca sabit kalacağıdır. Bu, kariyer tipinin bireyin içinde varolduğunu ve yaşadığı hiçbir şeyin "kariyer tipi"ni değiştiremeyeceğidir. İkinci görüş ise "dinamik" görüştür. "Kariyer kavramlarının hayat boyunca sürekli geliştiği" öne sürülür. Driver'in dört kariyer kavramı şöyledir²⁶⁶:

3.3.1.1 Geçici Tip

Geçici tip, en çok Schein'in otonomi/bağımsızlık kariyer değerine yakınlık göstermektedir. Geçici kariyer tipine sahip bireyler, işten işe geçerler. Geçici tipler, en çok geçici takım çalışmalarında ve gevşek kontrol sistemlerinde başarılı olurlar .

3.3.1.2 Sabit Durum Tipi

Sabit durum tipi, en çok Schein'in güvenlik değerine karşılık gelmektedir. Bu bireyler, iş güvenceleri sağlandığı sürece bir pozisyondan memnundurlar. İhtiyaçlarını en iyi piramit yapılı ve yatay hareket imkanı olan örgütler karşılar.

3.3.1.3 Doğrusal Tip

Doğrusal tip, en çok Schein'in yönetsel kariyer değerine karşılık gelir. Bu tipe sahip bireyler, kariyer merdivenleri boyunca sürekli ilerleme ihtiyacı hissederler. Doğrusal tipler, yukarı doğru yükselmek için en iyi uzun piramit yapılı örgütlerde çalışırlar. Yükselmeleri tamamen maddi gelir değildir, tanınma, otorite ve diğer manevi faydalar da onlar için önemlidir.

²⁶⁵ Driver, s.60

²⁶⁶ Driver, s.62

3.3.1.4 Sarmal Tip

Sarmal tip, en çok Schein'in yaratıcılık kariyer değerine karşılık gelmektedir. Bu kişilerin itici gücü yaratıcılık ve meraklarıdır. Kişisel gelişim misyonuna sahip gibidirler ve durmaksızın yeni fırsat ve uğraşlar ararlar. Sarmal tipler en çok farklı rollerde çalışma ve farklı yeteneklerini geliştirebilme seçenekleri olan matris yapılı örgütlerde başarılı olurlar.

3.3.2. Derr'in Araştırması

Derr de örgütsel kariyer gelişimine hem çalışan hem de örgütün bakış açısından yaklaşır. Çalışan için, kariyer değerlerini tanımlayarak elde ettiği kendine dair bilgisi, karar almada rehber olur.

Bir örgüt için, kariyer değerlerinin belirlenmesi, örgütün ve bireyin ihtiyaçlarının daha iyi eşleştirilmesini sağlar. Derr, kariyerin işten çok daha fazlası olduğunu düşünür. Derr, bireylerdeki belli karakteristiklerin, onların belli çalışan tipleri olarak sınıflandırılabilmesini sağladığına inanır.²⁶⁷

Derr, insanları neyin motive ettiğini açıklayabilmek için beş farklı kariyer başarı yönelimi öne sürer. Bu yönelimler, daha iyi uyum sağlayabilmek için örgüt ve birey tarafından kullanılabilir. Bu beş yönelim, ilerleme, güvende olma, serbest olma, yükselme ve dengede olmadır²⁶⁸.

3.3.2.1 İlerleme Yönelimi

Yukarı doğru hareket (Driver'ın doğrusal tipi ve Schein'in yönetsel değerine benzer olarak) ilerleme yönelimini betimler. Kendilerini yönetebildikleri için, yönetime fazla ihtiyaç yoktur. İlerleme yönelimli çalışanlar sorumluluk ve otoriteden keyif alırlar.

Hızlı bir terfi programına olan ihtiyaçlarını karşılamak, örgütteki küçülme veya hiyerarşik seviyelerin azaltılması durumlarında zor olabilir. Bu tipleri yönetmenin anahtarı, terfi potansiyelinin ne olduğunu tam olarak anlamalarına yardımcı olmak ve yatay hareketlerde onlara rehberlik ederek, dikey hareket fırsatı olmadığında da kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olabilmektir.

²⁶⁷ Shin, s.19

²⁶⁸ Derr, s.90

3.3.2.2 Güvende Olma Yönelimi

Güvende olma yönelimi, iş güvencesi sağlamak olarak tanımlanır. (Driver'in sabit durum tipi ve Schein'in güvenlik değeri) Bu çalışanlar, kendilerine sadık olan örgütlere sadıktırlar. Değişim veya başka bir şirketle birleşme gibi karmaşa anlarında güvenilirlerdir. Değişiklikler uygulanırken gemiyi terketmezler, ama yeni rol ve prosedürleri öğrenmek isterler.

3.3.2.3 Serbest Olma Yönelimi

Serbest olma yönelimi olanlar (Driver'in geçici tipi ve Schein'in bağımsızlık değerinde de bir şekilde görülebilir), kendi işlerini kontrol etmeye yönelik güçlü bir istek duyarlar. Bu insanlar, sınırlı bir alanda derin bilgi birikimine sahiptirler. Bunu, bağımsız uzmanlar olarak avantaj haline getirebilirler. Bu kişilerin tüm bilgileri kendilerinde toplayarak örgüte zarar vermesini engelleyebilmek için, örgüt, başka kişileri de aynı bilgi birikimine sahip olmak üzere eğitmeli ve geliştirmelidir.

3.3.2.4. Yükselme Yönelimi

Yükselme yönelimi (Driver'in sarmal tipine benzer ve Schein'in meydan okuma değeri ile yakından ilişkilidir) heyecan, mücadele ve macera ihtiyacı ile tanımlanır. Bu tipler heyecan verici işler ile motive olurlar. Bu kişiler için ihtiyaçlarını karşılayacak bir örgüt bulmaları önemlidir. Eğer çalışma ortamı onlara heyecan vermiyorsa, işi bırakan veya iş ortamına baş kaldıracaklardır.

3.3.2.5. Dengede Olma Yönelimi

Dengede olma yönelimi (Schein'in yaşam tarzı değeri ile bağlantılı ama Driver'in tipleri ile doğrudan bağlantılı değildir) iş ve iş dışı hayat arasında denge sağlamaya yönelik ihtiyaçla tanımlanır. Bu yönelime, bireylerin kariyer başlangıcında pek karşılaşmaz. Birey, bu tipe başka tiplerden geçerek ve durumlarından tamamen memnun olmadıklarını farkederek gelir. Doğum veya yaşlanma süreci gibi hayattan daha fazla şey beklediklerini farketmelerini sağlayan yeni olaylar da bu tipe geçilmesini tetikleyebilir.

Derr'in araştırması sırasında, görüşülen kişiler için bir kariyer değeri belirlemenin zor olmasının en önemli sebeplerinden birinin, Schein'in beş kategorisinin

yeterince kapsamlı olmamasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Derr, iki yeni kariyer değeri profili önermiştir. Birincisi, kimlik/bağlılık kariyer değeri profilidir. Bu değer, Schein'in güvenlik değerinin bir çeşididir. Derr, gerçekleştirdiği klinik görüşmeler boyunca, çoğu kez işlerinde bir kulüp veya grubun parçası olduğunu hisseden kişilerle karşılaştığını düşünmüştür. Bu bireylerin birincil ihtiyacı aidiyet ve birlik ruhudur. Derr, kimlik/bağlılık değeri ile yapılan kariyer tercihlerinin, güvenlik değeri ile yapılanlarla benzer olsa da, güdülerinin farklı olduğuna inanmaktadır. İkinci kariyer değeri profili ise savaşçı değeridir. Savaşçılar, temel psikolojik ihtiyaç olarak yüksek seviyede –hatta ölüm-kalım seviyesinde– macera istemektedirler.²⁶⁹ Savaşçılar, tehlikeli görevleri yerine getirirken yükselmekte ve yeteneklerinden gurur duymaktadırlar. Derr görüşmeler boyunca, grup içerisinde bu profile sahip yaklaşık 10 bireyin olduğunu farketmiştir.

3.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER PLANLAMADA KARIYER DEĞERLERİ YAKLAŞIMI

Schein ve Derr'in kariyer değeri çalışmaları, bireylerin kariyerlerinin gelişimleri hakkında tercihlere sahip olduklarını ve yönetsel, teknik ve işlevsel değerlerin büyük ihtimalle yaygın olduğunu, bazı kariyer değerlerinin mesleki gruplara özgü olduğunu, bazı kariyer değerlerinin bir bölümde diğerinden veya bir işlevde diğerinden daha yaygın olduğunun görülebildiğini göstermiştir.²⁷⁰

İki çalışma da göstermiştir ki, kariyer değerleri, kariyer değerine sahip insan tanımları eksik olsa da, örgütlerin, çalışanlarının kariyer değerlerini belirlemeleri ve kariyer tercihlerindeki farklılıkların örgütün hangi noktalarından kaynaklandığını anlayabilmeleri için kullanışlı olabilir. Bazı ihtimaller; bölümler arasındaki örgütsel yapı farklılıkları, farklı örgütsel veya işlevsel bölümlerde çalışmayı seçen bireyler arasındaki farklılıklar ve çeşitli işlevsel bölümlerde yapılması gereken işlerin karakteristik farklılıklarını içermektedir. Son olarak, donanmanın işlevsel bölümlerindeki kariyer değerleri, aynı işlevsel bölümde çalışan insanların farklı işlevsel bölümlere göre daha benzer kariyer değerlerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu yüzden, kariyer değeri

²⁶⁹ Derr, s.77

²⁷⁰ Gulbinas V Scarpello, Ledvinka James. **Personal/Human Resources Management**, USA:PWS-Kent Publishing Company,1998,s.540.

kavramı, örgütün insan kaynakları ihtiyaçları ile bireysel kariyer tercihlerini birleştiren iş tasarımı ve iş süreci safhalarının tasarımında kullanışlı olabilir.²⁷¹

Kişiler bireysel kariyer planlamalarını yaparken; kariyerlerinin başında bu değerlerle ilgili farkındalık içinde olurlarsa çizdikleri kariyer yolunda daha başarılı olabileceklerdir.

Kariyer değerleri yada yönelimlerini anlamak örgütlere ve örgütsel kariyer planlama aşamalarını da faydalı şekilde etkilemektedir. Örgütler bu şekilde bireyin yönelimlerine uygun fırsatlar kurma kabiliyeti elde etmiş olurlar, uygun ödül sistemi ve terfi sistemi tasarlayabilir ve işgörenlerin farkedebileceği bir sistem kurabilirler. Yöneticilerin bu sayede içsel kariyer tatmini sağlayan nedenleri anlamaları kolaylaşır.²⁷²

²⁷¹ Hakkı Aktaş, **The Importance Of Career Anchor Nation For An Effective Career Planning And An Example Application At Turkish Air Force Undergraduate And Graduate Schools**,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, s.55.

²⁷² Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** s.19.

4. BÖLÜM

UYGULAMA

Bu bölümde kariyer planlamasında kariyer değerlerini önemi konusunda yapılan uygulama ile ilgili bilgi sunulmaktadır.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; belirlenen örnek kütle sınırlarındaki çalışanların, kariyer değerleri kavramı hakkındaki tutumlarının belirlenmesi, bu tutumlarının yaş, cinsiyet, öğrenim, çalışma süresi uyruk ve görev yeri gibi değişkenlerle ilişkilerinin olup olmadığının belirlenmesi, kariyer planlaması ile kariyer değerleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve çıkan sonuçların yorumlanmasıdır.

4.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma, kariyer planlaması ile kariyer değerleri arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

4.3 YÖNTEMBİLİM

Bu tezin amaçlarına uygun olarak 5 adımdan oluşan bir yöntembilim uygulanmıştır. Bu adımlar, literatür araştırması, anketin oluşturulması, anketin uygulanması, verilerin toplanması ve verilerin analizinden oluşmaktadır.

4.3.1 Literatür Araştırması

Literatür araştırması sırasında kariyer ve kariyer değerleri teorisi ile ilgili kitap, dergi makaleleri, bülten makaleleri, web siteleri ve diğer kütüphane kaynakları taranmıştır.

4.3.2. Anketin Oluşturulması

Anketi oluşturan maddelerin çoğu, Jansen ve Chandler tarafından kariyer değerlerinin belirlenmesinde güvenilirlik, uyum geçerliliği ve uzaksal geçerlilik bağlamında gönüllü çalışanlara yapılan bir anket benimsenerek oluşturulmuştur.²⁷³

4.3.3. Anketin Uygulanması

Anket formu hazırlandıktan sonra belirlenen işletmeyle görüşülerek, anketin çalışanlara uygulanması için uygun zaman dilimi belirlenmiştir. Anket çalışması yapılan işletmede, anketler ilgili yöneticiye verilmiş ve bu yönetici yardımıyla uygulanmıştır.

4.4 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisine ait bilgiler ilgili başlıklarla verilmiştir.

4.4.1 Örneklem Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir işletmenin kokpit ve kabin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak basit tesadüfî örneklem yöntemi kullanılmıştır. %95 güven aralığında $e = 0,05$ hata payı ile örnek büyüklüğü $n=257$ bulunmuştur. Yaklaşık 1000 çalışanın istihdam edildiği işletmelerde uygulanan araştırmanın örneklem grubunda 257 denek yer almaktadır. Anket çalışması 01.07.2009 tarihinde yapılmaya başlanmış 15.03.2010 tarihinde sonuçlanmıştır.

4.4.2 Ön Çalışma

Yapılacak olan araştırma için anket formu çalışanlara uygulanmadan önce seçilen 50 kişi üzerinde denenmiştir. Bu uygulamada kişilerin anket ile ilgili herhangi bir problem yaşamadıkları tespit edilmiş ve çalışmaya başlanmıştır.

²⁷³ E. Jansen, and G.N. Chandler "The Psychological contract between volunteers and not-for-profit organizations: A career perspective", "Toward the 21 st century: Challenges For The Voluntary Sector", London School of Economics, 1990, s.78.

4.4.3 Verileri Toplama Yöntemi Ve Verilerin Analizi

Veriler birinci dereceden veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler, havacılık sektöründe yer alan bir işletmede kabin ve kokpit çalışanlarına uygulanmıştır. Anketler yüz yüze görüşmeler ile yaptırılmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımdaki sorular çalışanların kariyer planlamada kariyer değerlerinin önemini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise demografik verilerin elde edilmesi amacıyla çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu gibi kişisel özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır. 34 adet soru beşli likert ölçek kullanılarak (1 kesinlikle katılmıyorum ... 5 kesinlikle katılıyorum) oluşturulmuştur.. Her kariyer değeri, her değer için ikiden dörde kadar maddesi olan bir ölçekte ölçülmüştür. Her ölçek içindeki bireysel maddeler, ölçeklerin kendisiyle birlikte analiz edilmiştir. Veriler, eğilimlerin tespit edilmesi ve kariyer ölçekleri ile meslek tipleri, ve şirketteki hizmet süreleri arasındaki bağlantıların belirlenmesi için analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde parametrik ve parametrik olmayan testler kullanılmıştır. SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılarak frekans dağılımları, Faktör analizi ve Güvenirlik analizi, T testi, Anova, Kruskall Wallis, Mann Whitney U ve Kolmogorov Smirnov testleri yapılmıştır.

5. BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .

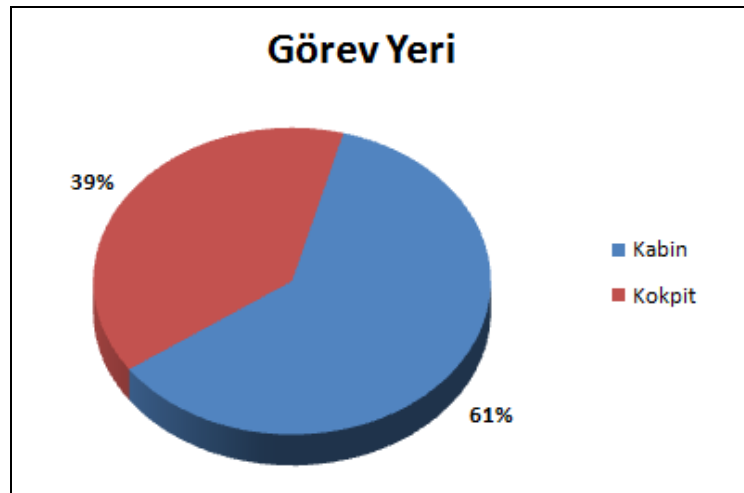
5.1 FREKANS TABLOLARI

Uygulan anket formunun, çalışanlara ait bilgileri kapsayan birinci bölümündeki bulgular, herhangi bir ölçüte bağlı kalmadan analiz edilmiş ve her bir soru için mutlak ve yüzde değerlerini gösteren frekans tabloları hazırlanmıştır. Demografik bulgular; tablolar ve şekiller ile aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.1 :Çalışanların Görev Yeri Tablosu

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde Değeri</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>Kokpit personeli</i>	100	38,9	38,9
<i>Kabin personeli</i>	157	61,1	100,0
<i>Toplam</i>	257	100,0	

Örnek kütlede çalışanların görev yerine göre dağılımını incelediğimizde, araştırmanın %39'u kokpit alanında çalışanlardan, %61'i kabin kısmında çalışanlardan oluşmaktadır

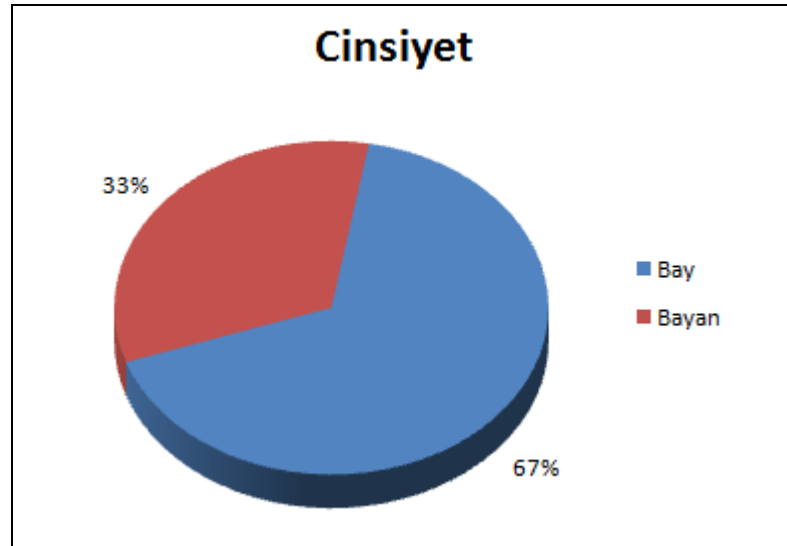


Şekil 5.1: Çalışanların Görev Yerlerine Göre Dağılımlar

Tablo 5.2: Çalışanların Cinsiyet Tablosu

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde Değeri</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>Erkek</i>	172	66,9	66,9
<i>Kadın</i>	85	33,1	100,0
<i>Toplam</i>	257	100,0	

Örnek kütlede çalışanların cinsiyet dağılımını incelediğimizde, bayların oranı %67 iken bayanların dağılımı ise %33'tür

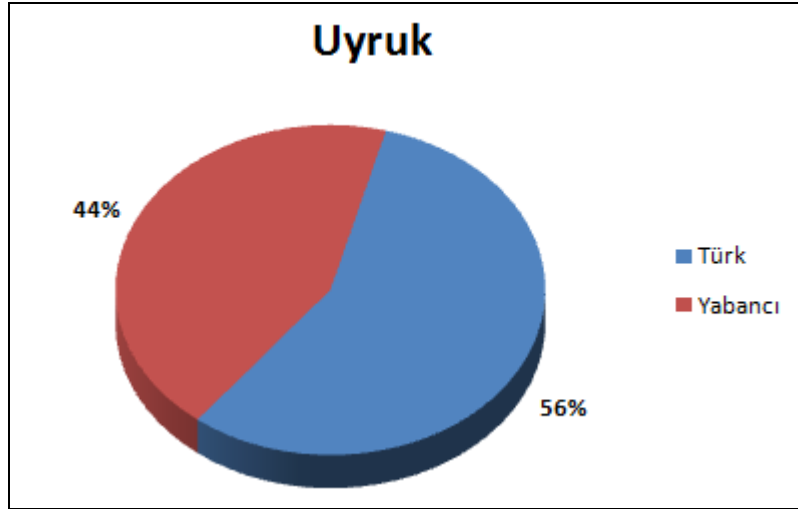


Şekil 5.2 Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo 5.3: Çalışanların Uyruk Tablosu

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde Değeri</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>Türk</i>	145	56,4	56,4
<i>Yabancı</i>	112	43,6	100,0
<i>Toplam</i>	257	100,0	

Örnek kütlede çalışanların uyruğunu incelediğimizde, %56 oranında Türk uyruklu olan çalışanlar katılırken, %44 oranında yabancı uyruklu olan katılmıştır.

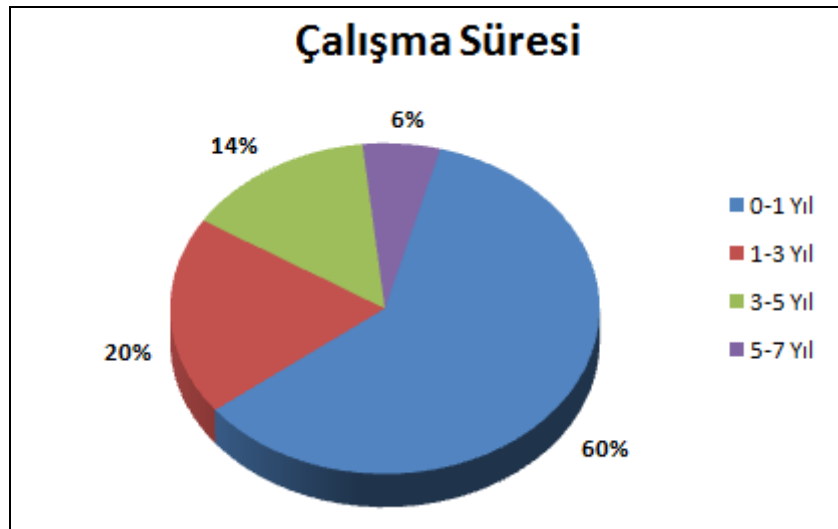


Şekil 5.3: Çalışanların Uyruklarına Göre Dağılımları

Tablo 5.4: Çalışanların Toplam Çalışma Süreleri Tablosu

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde Değeri</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>0-1 yıl</i>	155	60,3	60,3
<i>1-3 yıl</i>	50	19,5	79,8
<i>3-5 yıl</i>	37	14,4	94,2
<i>5-7 yıl</i>	15	5,8	100
<i>Toplam</i>	257	100	

Örnek kütlede çalışanların çalışma sürelerini incelediğimizde, daha çok tecrübesiz ve tecrübesi az yani 3 yıla kadar tecrübeli bireyler göze çarpmaktadır. 0 ile 1 yıl arası tecrübesi olan bireyler %60'dır. 1 ile 3 yıl arası çalışanlar ise %20 oranındadır. 3-5 yıl çalışanların oranı ise %14'dir. 5 ile 7 yıl arası çalışanların oranı ise %6'dır

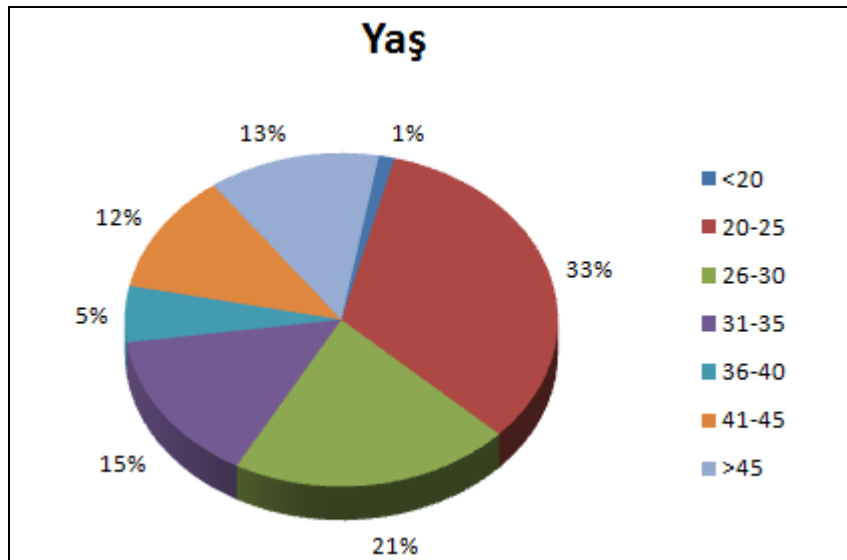


5.4: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Tablo 5.5: Çalışanların Yaş Tablosu

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde Değeri</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>20 den küçük</i>	3	1,2	1,2
<i>20-25</i>	85	33,1	34,2
<i>26-30</i>	54	21,0	55,3
<i>31-35</i>	38	14,8	70,0
<i>36-40</i>	14	5,4	75,5
<i>41-45</i>	30	11,7	87,2
<i>45den büyük</i>	33	12,8	100,0
<i>Toplam</i>	257	100	100,0

Örnek kütlede çalışanların yaş tablosunun dağılımını incelediğimizde, araştırmaya katılan en yüksek yaş aralığı 20-25 yaş arasına aittir. İkinci olarak %21 ile 26-30 yaş arası, üçüncü %15 ile 31-35 yaş aralığı, dördüncü %13 ile 45 üzeri yaş grubu, beşinci olarak ise %12 ile 41-45 yaş arası gelmektedir.



Şekil 5.5 Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Tablo 5.6: Çalışanların Eğitim Tablosu

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde Değeri</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
<i>Lise</i>	66	25,7	25,7
<i>Yüksekokul</i>	72	28,0	53
<i>Lisans</i>	119	46,3	100
<i>Toplam</i>	257	100	

Örnek kütlede çalışanların eğitim tablosunu incelediğimizde araştırmaya en çok lisans mezunları katılmış oranı ise %46'dır. Yüksek okul mezunları ise ikinci sırayı alırken oranı ise %28'dir. Üçüncü sırayı ise lise mezunları alırken oranı %26'dır.



Şekil 5.6 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

5.2 GÜVENİRLİK ANALİZİ

Güvenirlilik; bir ölçme aracında (ankette) bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için geliştirilmiş yöntemlere ‘Güvenirlilik Analizi’ ve bu araçta yer alan soruların yorumlanmasına ise ‘Soru Analizi’ denilmektedir.²⁷⁴ Likert ölçeği ile yapılan anketlerin güven analizi yapılması gerekir. Güvenirlilik katsayılarından en sık kullanılanı Cronbach Alfa Katsayısıdır. Cronbach alfa katsayısı, istatistik temelleri dikkate alınarak hesaplandığında, genel güvenirlilik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır. Likert ölçeği ile yapılan anketlerin güvenirlilik analizi, alfa katsayısına göre yapılır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişim gösterir.²⁷⁵

Tablo 5.7: Güvenirlilik Katsayısı Tablosu

<i>Cronbach's alfa</i>	<i>Soru Sayısı</i>
0,888	34

Güvenirlilik analizi test sonucuna baktığımızda ise güvenirlilik katsayısı %88, çıkmıştır. Bu oran araştırma için örneklem büyüklüğü için yeterli olmakla birlikte soruların araştırma için tutarlı oluşunu göstermektedir. Güvenirlilik katsayısını yükseltebilmek için herhangi bir değişkeni analizden çıkarırsak da güvenirlilik katsayısı fazla yükselmemektedir. Bu durumda hiçbir değişkeni analizden çıkarmaya gerek görülmemiştir. Hotelling's T- Squared testine baktığımızda ise olasılık değeri 0,000 çıkmıştır. $0,000 < 0,05$ olduğu için yapılan test geçerlidir.

Tablo 5.8: Hotelling's T- Kare Testi Tablosu

	<i>F istatistik değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
1427,208	37,821	0,000

²⁷⁴ Özdamar, Kazım; (2002). **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, 4. Baskı Eskisehir :Kaan Kitabevi,s. 662-663.

²⁷⁵ Ezel Tavşancıl, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS Veri Analizi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2002 s.140

Tablo 5.9: Toplam Değişken İstatistiği

	<i>Bir değişkenin silinmesi durumunda ortalama değer</i>	<i>Bir değişken silindiğinde ortalama varyans</i>	<i>Bir değişken silindiğinde cronbach's alfa değeri</i>
<i>Soru 1</i>	123,23	237,917	0,889
<i>Soru 2</i>	122,44	231,376	0,883
<i>Soru 3</i>	122,01	234,419	0,884
<i>Soru 4</i>	123,27	234,733	0,886
<i>Soru 5</i>	122,49	232,910	0,884
<i>Soru 6</i>	122,56	227,682	0,882
<i>Soru 7</i>	123,17	241,568	0,891
<i>Soru 8</i>	122,59	230,838	0,883
<i>Soru 9</i>	122,29	233,149	0,883
<i>Soru 10</i>	122,00	238,039	0,885
<i>Soru 11</i>	122,31	228,559	0,880
<i>Soru 12</i>	122,10	233,025	0,883
<i>Soru 13</i>	122,38	223,594	0,879
<i>Soru 14</i>	122,32	229,585	0,881
<i>Soru 15</i>	123,26	237,488	0,889
<i>Soru 16</i>	122,71	234,820	0,885
<i>Soru 17</i>	122,64	236,756	0,888
<i>Soru 18</i>	122,64	226,396	0,881
<i>Soru 19</i>	123,42	239,617	0,889
<i>Soru 20</i>	122,71	242,691	0,890
<i>Soru 21</i>	122,08	234,515	0,883
<i>Soru 22</i>	122,22	235,962	0,885
<i>Soru 23</i>	124,24	241,790	0,889
<i>Soru 24</i>	122,55	232,170	0,883
<i>Soru 25</i>	122,27	234,623	0,883
<i>Soru 26</i>	122,14	233,946	0,883
<i>Soru 27</i>	122,49	228,423	0,881
<i>Soru 28</i>	122,25	234,931	0,884
<i>Soru 29</i>	121,95	238,530	0,885
<i>Soru 30</i>	122,80	227,946	0,881
<i>Soru 31</i>	122,28	232,964	0,882
<i>Soru 32</i>	122,09	238,945	0,886
<i>Soru 33</i>	121,82	243,011	0,887
<i>Soru 34</i>	121,95	247,355	0,891

5.3 FAKTÖR ANALİZİ

Analizde yer alan 34 değişkeni gruplandırmak için faktör analizi yapılmadan önce, bu değişkenler için faktör analizi yapabilmek için KMO Bartlett's Küresellik Testi yapılmıştır. KMO Bartlett Küresellik Testi olasılık değeri 0,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için Kmo Bartlett's Küresellik Testi geçerlidir ve faktör analizi yapılabilir.

Tablo 5.10: Kmo and Bartlett's Test

<i>KMO</i>	0,825
<i>BARTLETT</i>	3443,217
<i>Olasılık değeri</i>	0,0000

Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere Varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi uygulanmış ve değişken sayısı azaltılmıştır. Faktör analizi ile hem ilgili faktörleri belirlemek hem de orijinal değişkenler arasındaki benzerlik ve çakışmalar önlenmek istenmiştir. Verilere Varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi uygulanarak değişken sayısı azaltıldığından dolayı; ankette yer alan bütün ifadeler verilen cevapların teker teker açıklanması yerine, belirlenen grupların değerlendirilmesi yapılmıştır. Özdeğer değeri 1 ve üzeri olana grup belirlenecek olup bu testte 34 değişken 10 gruba ayrılmıştır. Hangi sorunun hangi gruba ait olduğunu belirlemek için varimax rotasyonlu değişkenlerin gruplanmış hali aşağıdaki gibidir. Faktör analizi sonuç olarak soru 15 dışında diğer bütün değişkenler gruplanmıştır.

Tablo 5.11: Değişkenlerin Özdeğerleri

<i>Değişkenler</i>	<i>Toplam</i>	<i>Varyans</i>	<i>Kümülatif varyans</i>
<i>Soru 1</i>	8,707	25,608	25,608
<i>Soru 2</i>	3,044	8,954	34,562
<i>Soru 3</i>	2,003	5,891	40,453
<i>Soru 4</i>	1,680	4,941	45,394
<i>Soru 5</i>	1,654	4,865	50,259
<i>Soru 6</i>	1,478	4,348	54,607
<i>Soru 7</i>	1,311	3,857	58,464
<i>Soru 8</i>	1,211	3,563	62,027
<i>Soru 9</i>	1,038	3,054	65,081
<i>Soru 10</i>	1,018	2,995	68,075
<i>Soru 11</i>	0,870	2,558	70,634
<i>Soru 12</i>	0,830	2,441	73,075
<i>Soru 13</i>	0,779	2,291	75,366
<i>Soru 14</i>	0,726	2,136	77,502
<i>Soru 15</i>	0,690	2,030	79,532
<i>Soru 16</i>	0,634	1,864	81,394
<i>Soru 17</i>	0,592	1,741	83,137
<i>Soru 18</i>	0,560	1,648	84,786
<i>Soru 19</i>	0,513	1,508	86,294
<i>Soru 20</i>	0,458	1,347	87,641
<i>Soru 21</i>	0,441	1,297	88,939
<i>Soru 22</i>	0,434	1,276	90,214
<i>Soru 23</i>	0,425	1,249	91,463
<i>Soru 24</i>	0,382	1,123	92,586
<i>Soru 25</i>	0,365	1,073	93,659
<i>Soru 26</i>	0,322	0,948	94,607
<i>Soru 27</i>	0,302	0,887	95,493
<i>Soru 28</i>	0,278	0,818	96,311
<i>Soru 29</i>	0,266	0,784	97,095
<i>Soru 30</i>	0,245	0,720	97,815
<i>Soru 31</i>	0,227	0,667	98,482
<i>Soru 32</i>	0,198	0,583	99,064
<i>Soru 33</i>	0,162	0,476	99,540
<i>Soru 34</i>	0,156	0,460	100,00

Tablo 5.12: Değişkenlerin Gruplanması

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
S 3	%76,8									
S 10	%81,1									
S 22	%74,6									
S 29	%79,4									
S 4		%69,4								
S 14		%72,5								
S 19		%71,2								
S 5			%79,9							
S 9			%81,8							
S 28			%75,9							
S 7				%84,0						
S 1				%82,1						
S 20					%85,6					
S 25					%87,7					
S 12						%81,6				
S 26						%82,6				
S 23							%87,3			
S 17							%86,5			
S 21								%78,2		
S 16								%74,4		
S 31								%73,2		
S 13									%78,2	
S 11									%72,9	%33,3
S 6									%77,3	
S 24									%75,1	
S 27									%79,1	
S 30									%78,4	
S 2									%80,1	
S 8									%78,7	
S 18									%79,8	
S 32										%78,2
S 33										%74,4
S 34								%38,3		%70,2
S 15				%28,2						

5.4 NORMALLİK TESTİ

Çalışmada analize girecek olan değişkenlerin faktör analizine göre gruplanmış halleri için normallik testi için One- Sample Kolmogrov-Smirnov testi yapılmıştır. Test ile değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı analiz edilmiştir.

H_0 : Değişkenlerin hata terimi dağılımı normal dağılmıştır.

H_1 : Değişkenlerin hata terimi dağılımı normal dağılmamıştır.

Tablo 5.13 Kariyer Memnuniyeti Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	1,133
<i>Olasılık değerleri</i>	0,153

Tablo 5.14 Güvenlik Ve İstikrar Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	1,859
<i>Olasılık değerleri</i>	0,002

Tablo 5.15 Özerklik Ve Bağımsızlık Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	1,340
<i>Olasılık değerleri</i>	0,055

Tablo 5.16 Yönetimsel Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	1,561
<i>Olasılık değerleri</i>	0,015

Tablo 5.17: Teknik Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	0,991
<i>Olasılık değerleri</i>	0.280

Tablo 5.18: Fonksiyonellik Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	1,859
<i>Olasılık değerleri</i>	0,002

Tablo 5.19: Kendini Adama Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	2,570
<i>Olasılık değerleri</i>	0,000

Tablo 5.20: Savaşçı Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	1,038
<i>Olasılık değerleri</i>	0,232

Tablo 5.21: Hayat Tarzı Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	1,194
<i>Olasılık değerleri</i>	0,116

Tablo 5.22: Ayrılmaya isteklilik Değeri İçin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ankete katılan kişi sayısı</i>	257
<i>Ortalama</i>	0,0000
<i>Standart sapma</i>	1,0000
<i>Z Testi istatistiği</i>	1,205
<i>Olasılık değerleri</i>	0,109

Araştırılan her bir değişken için yapılan Kolmogorov–Smirnov normallik testinde güvenlik istikrar, yönetsel, fonksiyonel, kendini adama değişkenlerinin K-S olasılık değerleri 0.05'ten küçük olduğundan H_0 hipotezi red edilerek normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda bu değişkenlere parametrik olmayan testler uygulanacaktır.

Kariyer memnuniyeti, özerklik bağımsızlık, teknik, savaşçı, hayat tarzı, ayrılmaya isteklilik değişkenlerinin K-S olasılık değerleri 0.05' ten büyük olduğundan H_0 hipotezi red edilemez ve değişkenler normal dağılmıştır karar verilir. Bu durumda normal dağılan değişkenler için parametrik testler uygulanacaktır

5.5 ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ VE KARIYER DEĞERLERİ İLE İLİŞKİLERİ

Yapılan T- testleri ile kariyer memnuniyeti, özerklik-bağımsızlık, teknik, savaşçı, hayat tarzı, ayrılmaya isteklilik değerleri ile cinsiyet, yaş, çalışma süresi, uyruk ve eğitim değişkenlerinin ilişkisi incelenmiştir.

5.5.1 Çalışanların Uyruklarına Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem

Aşağıda yer alan tabloda uyuğu göre Türk çalışanlar ile yabancı çalışanlar arasında T- testi sonucu yer almaktadır. Uyuğu göre Türk çalışanlar ile yabancı çalışanlar arasında teknik, ayrılmaya isteklilik ve kariyer memnuniyeti faktörleri arasında fark vardır.

Tablo 5.23: Uyuğu Göre Kariyer Değerleri Farkları-1

<i>Kariyer değeri</i>	<i>T testi değeri</i>	<i>T testi olasılık değeri</i>	<i>%95 anlam düzeyinde</i>	
			<i>En düşük değer</i>	<i>En yüksek değer</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	0,912	0,362	-0,13	0,36
<i>Teknik</i>	-1,998	0,047	-0,47	-0,03
<i>Savaşçı</i>	0,527	0,599	-0,18	0,32
<i>Hayat tarzı</i>	1,424	0,156	-0,71	0,44
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	-3,569	0,000	-0,68	-0,19
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	-5,297	0,000	-0,87	-0,398

Tablo 5.34: Uyuşma Göre Kariyer Değerleri-1

<i>Kariyer Değeri</i>	<i>Türk çalışanların ortalaması N=145</i>	<i>Yabancı çalışanların ortalaması N=112</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	0,05	-0,64
<i>Teknik</i>	-1,04	0,134
<i>Savaşçı</i>	0,02	-0,03
<i>Hayat tarzı</i>	0,08	-0,104
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	-0,191	0,247
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	-0,277	0,356

Ortalamalara baktığımızda yabancı çalışanlar, Türk çalışanlara göre daha teknik oldukları ve daha çok kariyerlerinden memnun oldukları fakat Türk çalışanlara göre işletmeden ayrılmaya daha yatkın oldukları gözlenmektedir.

İşletmede çalışan yabancı uyruklu personel düşük gelirli ülkelerden istihdam edilmekte olup ülkelerinde iş olanaklarının yetersiz olması sebebiyle, diğer ülkelerde çalışmaktadırlar. Bu yüzden bulundukları pozisyondan memnun olmalarına rağmen işletme kültürüne bağlı olmamakta ve maddi ve manevi anlamda daha tatmin edici bir iş bulduklarında, işletmeden ayrılmaya meyilli olmaktadır.

Tablo 5.25: Uyuşma Göre Kariyer Değerleri Farkları-2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Mann-Whitney U değeri</i>	<i>Z değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	7795,0	-0,551	0,581
<i>Yönetimsel</i>	7346,0	-1,313	0,189
<i>Fonksiyonel</i>	5002,5	-5,277	0,000
<i>Kendini adama</i>	7224,5	-1,541	0,123

Uyuşma göre baktığımızda, fonksiyonellik faktörü farklılık göstermekte, olasılık değeri 0,05'den küçük çıkmıştır. Türk ve yabancı çalışanlar arasında fonksiyonellik faktöründe farklılıklar vardır.

Tablo 5.26: Uyuşma Göre Kariyer Değerleri-2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Türk personel Ortalama değer N=145</i>	<i>Yabancı personel Ortalama değer N=112</i>	<i>Toplam N=257</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	1126,76	131,90	
<i>Yönetimsel</i>	123,66	135,91	
<i>Fonksiyonel</i>	150,50	101,17	
<i>Kendini adama</i>	135,18	121,00	

Türk çalışanlar fonksiyonellik faktöründe yabancı çalışanlara göre daha çok önem vermektedirler. Türk çalışanların ortalama değeri yabancı çalışanlara göre daha yüksektir.

5.5.2 Çalışanların Görev Yerlerine Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem

Aşağıda yer alan tabloda görev yerine göre kokpit bölümünde çalışanlar ile kabin bölümünde çalışanlar arasında T- testi sonucu yer almaktadır. Görev yerine göre kokpit kısmında çalışanlar ile kabin kısmında çalışanlar arasında tüm faktörlerde farklılık vardır.

Tablo 5.27: Görev Yerine Göre Kariyer Değerleri Farkları- 1

<i>Kariyer değeri</i>	<i>T testi değeri</i>	<i>T testi olasılık değeri</i>	<i>%95 anlam düzeyinde</i>	
			<i>En düşük değer</i>	<i>En yüksek değer</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	-4,283	0,000	-0,74	-0,27
<i>Teknik</i>	3,439	0,001	0,178	0,65
<i>Savaşçı</i>	-6,669	0,000	-1,02	-0,55
<i>Hayat tarzı</i>	-3,215	0,002	-0,68	-0,16
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	-2,658	0,008	-0,54	-0,80
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	2,604	0,010	0,07	0,53

Ortalamalara göre baktığımız zaman, kabin kısmında çalışanların kokpit kısmında çalışanlara göre kendilerini daha özerk ve bağımsız hissettikleri, daha savaşçı oldukları, daha çok hayat tarzına önem verdikleri ve daha çok ayrılmaya istekli oldukları ortaya çıkmaktadır. Kokpit kısmında çalışanlar ise kabin kısmında çalışanlara göre daha teknik oldukları ve kariyerlerinden daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.28: Görev Yerine Göre Kariyer Değerleri- 1

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Kokpit çalışanlarının ortalaması N=100</i>	<i>Kabin çalışanların ortalaması N=157</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	-0,312	0,198
<i>Teknik</i>	0,254	-0,162
<i>Savaşçı</i>	-0,481	0,306
<i>Hayat tarzı</i>	-0,258	0,164
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	-0,190	0.121
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	0,187	-0,118

Normal dağılmayan faktörler için parametrik olmayan testler yapılarak gruplar arası farklılıklar tespit edilmeye çalışılmış, bu farkları tespit etmek için Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Tablo 5.29: Görev Yerine Göre Kariyer Değerleri Farkları- 2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Mann-Whitney U değeri</i>	<i>Z değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	5713,5	-3,686	0,000
<i>Yönetimsel</i>	3901,00	-6,814	0,000
<i>Fonksiyonel</i>	7698,00	-0,262	0,794
<i>Kendini adama</i>	4828,5	-5,290	0,000

Çalışma yerine göre Mann Whitney U testi yaptığımız zaman, normal dağılmayan faktörlerden güvenlik-istikrar, yönetimsel ve kendini adama faktörleri çalışan görev yerine göre farklılık göstermekte, olasılık değerleri 0,05'den küçük çıkmışlardır. Kokpit ve kabin alanında çalışanlar arasında farklılıklar vardır.

Tablo 5.30: Görev Yerine Göre Kariyer Değerleri- 2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Kokpit personeli Ortalama değer N=100</i>	<i>Kabin personeli Ortalama değer N=157</i>	<i>Toplam N=257</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	107,64	142,61	
<i>Yönetimsel</i>	89,51	154,15	
<i>Fonksiyonel</i>	129,48	127,97	
<i>Kendini adama</i>	98,78	148,25	

Kabin çalışanlarının hem güvenlik-istikrar hem yönetimsel hem de kendini adama faktörlerinde kokpit çalışanlarına göre ortalama olarak daha büyük olup, kabin çalışanları daha çok güvenlik- istikrara, yönetime hem de kendini adamaya önem vermektedirler. Kokpit çalışanları ile fonksiyonel alanlara kabin personeline göre daha fazla önem vermektedir.

5.5.3 Çalışanların Cinsiyete Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem

Aşağıda yer alan tabloda cinsiyete göre bay çalışanlar ile bayan çalışanlar arasında T-testi sonucu yer almaktadır. Cinsiyete göre bay çalışanlar ile bayan çalışanlar arasında kariyer memnuniyeti hariç tüm faktörlerde farklılık vardır.

Tablo 5.31: Cinsiyete Göre Kariyer Değerleri Farkları-1

<i>Kariyer değeri</i>	<i>T testi değeri</i>	<i>T testi olasılık değeri</i>	<i>%95 anlam düzeyinde</i>	
			<i>En düşük değer</i>	<i>En yüksek değer</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	-2,299	0,022	-0,56	-0,43
<i>Teknik</i>	2,949	0,003	0,12	0,64
<i>Savaşçı</i>	-2,587	0,010	-0,59	-0,51
<i>Hayat tarzı</i>	-2,157	0,032	-0,51	-0,02
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	-3,193	0,002	-0,67	-0,15
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	0,204	0,839	-0,26	0,32

Ortalamalara bakıldığında, bay çalışanların bayan çalışanlara göre daha teknik oldukları ve daha çok kariyerlerinden memnun oldukları gözükmektedir. Bayan çalışanlar ise bay çalışanlara göre daha özerk ve bağımsız, daha savaşçı, daha hayat tarzına düşkün ve daha çok ayrılmaya istekli oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.32: Cinsiyete Göre Kariyer Değerleri-1

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Erkek çalışanlarının ortalaması N=172</i>	<i>Kadın çalışanların ortalaması N=85</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	-0,099	0,202
<i>Teknik</i>	0,127	-0,257
<i>Savaşçı</i>	-0,112	0,227
<i>Hayat tarzı</i>	-0,892	0,180
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	-0,137	0,278
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	0,009	-0,01

Tablo 5.33: Cinsiyete Göre Kariyer Değerleri Farkları-2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Mann-Whitney U değeri</i>	<i>Z değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	5924,00	-2,478	0,013
<i>Yönetimsel</i>	4940,5	-4,237	0,000
<i>Fonksiyonel</i>	4691,5	-4,672	0,000
<i>Kendini adama</i>	5912,5	-2,535	0,011

Cinsiyete göre baktığımızda, güvenlik-istikrar, yönetimsel, fonksiyonel ve kendini adama faktörlerinin cinsiyete göre farklılık göstermekte, olasılık değerleri 0,05'den küçük çıkmışlardır. Bay ve bayan çalışanlar arasında farklılıklar vardır.

Tablo 5.34: Cinsiyete Göre Kariyer Değerleri-2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Erkek çalışanlar Ortalama değer N=172</i>	<i>Kadın çalışanlar Ortalama değer N=85</i>	<i>Toplam N=257</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	120,94	145,31	
<i>Yönetimsel</i>	115,22	156,88	
<i>Fonksiyonel</i>	144,22	98,19	
<i>Kendini adama</i>	120,88	145,44	

Bayan çalışanlar güvenlik-istikrar, yönetimsel ve kendini adama faktörlerinde bay çalışanlara göre daha çok önem vermektedirler

Bay çalışanlar fonksiyonel faktöründe bayan çalışanlara göre daha çok önem vermektedirler.

5.5.4 Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem

Çalışanlar eğitim düzeylerine göre aralarında bir farklılık olup olmadığına bakmak için anova testi yapılmıştır. Anova testini gerçekleştirmek için grup varyansları homejendir koşulu sağlanmalıdır.

Tablo 5.35 : Eğitim Düzeyine Göre Varyans Homojenliği Testi

	<i>Levene ıstatistik</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	0,882	0,415
<i>Teknik</i>	2,227	0,295
<i>Savaşçı</i>	1,437	0,239
<i>Hayat tarzı</i>	1,265	0,284
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	0,663	0,516
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	1,321	0,269

Yukarıda yer alan tabloda tüm faktörlerin olasılık değeri 0,05'den büyük olduğu kariyer değerleri grupları arası homejendir kararı verilmiş ve anova testi yapılmıştır.

Tablo 5.36: Eğitim Düzeyine Göre Kariyer Değerleri Farkları-1

<i>Kariyer değeri</i>		<i>Toplam kareler Değeri</i>	<i>Ortalama kareler değeri</i>	<i>F istatistik değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Özerklik ve Bağımsızlık</i>	<i>Gruplar arası</i>	7,141	3,570	3,644	0,028
	<i>Gruplar içi</i>	248,8	0,980		
	<i>Toplam</i>	256,0			
<i>Teknik</i>	<i>Gruplar arası</i>	5,212	2,606	2,639	0,073
	<i>Gruplar içi</i>	250,7	0,987		
	<i>Toplam</i>	256,0			
<i>Savaşçı</i>	<i>Gruplar arası</i>	2,790	1,395	1,399	0,249
	<i>Gruplar içi</i>	253,2	0,997		
	<i>Toplam</i>	256,0			
<i>Hayat tarzı</i>	<i>Gruplar arası</i>	1,657		0,827	0,438
	<i>Gruplar içi</i>	254,3			
	<i>Toplam</i>	256,0			
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	<i>Gruplar arası</i>	6,78	0,828	3,460	0,033
	<i>Gruplar içi</i>	249,2	1,001		
	<i>Toplam</i>	256,0			
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	<i>Gruplar arası</i>	14,6	7,344	7,732	0,001
	<i>Gruplar içi</i>	240,3	0,950		
	<i>Toplam</i>	255,0			

Yukarıdaki anova tablosu incelendiğinde faktörlerin olasılık değerlerinin 0,05'den küçük olanlarda farklılıkların olduğu yani gruplardan en az biri diğerlerden farklı olduğu görülmektedir. Bu faktörler özerklik ve bağımsızlık, ayrılmaya isteklilik ve kariyer memnuniyetidir. Bu faktörlerde meydana gelen farklılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığı aşağıdaki tabloda açıklanmaktadır

Tablo 5.37: Eğitim Düzeyine Göre Kariyer Değerleri -1

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Lise mezunlarının ortalaması</i> N=66	<i>Yüksekokul mezunlarının ortalaması</i> N=72	<i>Üniversite mezunlarının ortalaması</i> N=119	<i>Toplam</i> N=257
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	-0,281	0,128	0,078	0,000
<i>Teknik</i>	-0,169	0,210	-0,33	0,000
<i>Savaşçı</i>	0,015	0,149	-0,099	0,000
<i>Hayat tarzı</i>	-0,135	0,032	0,055	0,000
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	-0,274	0,121	0,078	0,000
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	-0,343	0,309	0,003	0,000

Çalışanlar arasında özerklik ve bağımsızlık faktöründe en büyük ortalama sahip olan eğitim düzeyi yüksek okul mezunlarıdır. Yüksek okul mezunları diğer eğitim düzeylerine göre daha özerk ve bağımsızlardır.

Ayrılmaya isteklilik faktöründe en büyük ortalama sahip olan eğitim düzeyi yüksek okul mezunlarıdır. Yüksek okul mezunları diğer eğitim düzeylerine göre daha ayrılmaya istekli oldukları ortaya çıkmıştır.

Kariyer memnuniyeti faktörüne bakıldığında ise en büyük ortalama sahip olan eğitim düzeyi yüksek okul mezunlarıdır. Yüksek okul mezunları diğer eğitim düzeylerine göre daha kariyerlerinden memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.38: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Kariyer Değerleri Farkları-2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Ki Kare değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	2,807	0,246
<i>Yönetimsel</i>	7,435	0,024
<i>Teknik 2</i>	4,035	0,133
<i>Kendini adama</i>	2,231	0,328

Yukarıdaki tablo incelendiğinde faktörlerin olasılık değerlerinin 0,05'den küçük olan yönetimsel alanda farklılıkların olduğu yani gruplardan en az biri diğerlerden farklı olduğu görülmektedir. hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığı aşağıdaki tabloda açıklanmaktadır.

Tablo 5.39: Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Kariyer Değerleri -2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Lise mezunu çalışanların ortalaması N=66</i>	<i>Yüksekokul mezunu çalışanların ortalaması N=72</i>	<i>Üniversite mezunu çalışanların ortalaması N=119</i>	<i>Toplam N=257</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	120,53	140,78	126,57	0,000
<i>Yönetimsel</i>	122,33	149,18	120,49	0,000
<i>Teknik 2</i>	134,14	114,09	135,17	0,000
<i>Kendini adama</i>	122,08	139,53	126,46	0,000

Yönetimsel faktöründe yüksek okul mezunları eğitim grubu diğer yaş gruplarına göre daha çok önem vermekte olup, ortalama değeri en yüksek yaş grubudur.

5.5.5 Çalışanların Yaşlarına Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önem

Aşağıda yer alan tabloda özerklik ve bağımsızlık, teknik ve savaşçı faktörlerinin olasılık değeri 0,05'den büyük olduğu için gruplar arası homejendir kararı verilmiş ve bu faktörler için anova testine uygulanmış olup, hayat tarzı, ayrılmaya isteklilik ve kariyer memnuniyeti faktörleri için ise welch testi uygulanmıştır.

Tablo 5.40: Yaşa Göre Varyans Homojenliği Testi Değerleri

	<i>Levene ıstatistik</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	0,961	0,452
<i>Teknik</i>	0,822	0,554
<i>Savaşçı</i>	1,604	0,146
<i>Hayat tarzı</i>	2,754	0,013
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	3,725	0,001
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	4,126	0,001

Tablo 5.41: Yaşa Göre Kariyer Değerleri Farkları -1

<i>Kariyer değeri</i>		<i>Toplam kareler Değeri</i>	<i>Ortalama kareler değeri</i>	<i>F istatistik değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Özerklik ve Bağımsızlık</i>	<i>Gruplar arası</i>	17,193	2,866	3,00	0,008
	<i>Gruplar içi</i>	238,8	0,9555		
	<i>Toplam</i>	256,0			
<i>Teknik</i>	<i>Gruplar arası</i>	11,783	1,964	2,01	0,065
	<i>Gruplar içi</i>	244,217	0,977		
	<i>Toplam</i>	256,00			
<i>Savaşçı</i>	<i>Gruplar arası</i>	27,073	4,512	4,928	0,000
	<i>Gruplar içi</i>	228,9	0,916		
	<i>Toplam</i>	256,0			

Anova tablosunu incelediğimizde faktörlerin olasılık değerlerinin 0,05'den küçük olanlarda farklılıkların olduğu yani gruplardan en az biri diğerlerden farklıdır diyebiliriz. Bu faktörler özerklik ve bağımsızlık, savaşçıdır

Tablo 5.42: Welch Testi Değerleri

	<i>Test istatistiği</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Hayat tarzı</i>	2,918	0,027
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	2,517	0,042
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	3,563	0,010

Hayat tarzı, ayrılmaya isteklilik ve kariyer memnuniyeti faktörlerinin olasılık değerleri 0,05'den küçük oldukları için gruplardan en az biri diğerlerinden farklıdır.

Tablo 5.43: Yaşa Göre Kariyer Değerleri-1

<i>Kariyer değeri</i>	<i>20 yaş altı ortalaması N=3</i>	<i>20-25 yaş ortalaması N=85</i>	<i>26-30 yaş ortalaması N=54</i>	<i>31-35 yaş ortalaması N=38</i>	<i>36-40 yaş ortalaması N=14</i>	<i>41-45 yaş ortalaması N=30</i>	<i>45 yaş Üstü ortalaması N=33</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	0,180	0,288	-0,105	-0,015	0,119	-0,536	-0,132
<i>Teknik</i>	-0,682	-0,496	-0,492	-0,237	-0,214	0,261	0,396
<i>Savaşçı</i>	1,079	0,312	0,876	-0,104	-0,294	-0,495	-0,462
<i>Hayat tarzı</i>	-0,147	0,247	-0,267	0,329	-0,182	-0,395	-0,129
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	-0,224	0,308	-0,155	-0,0004	-0,128	-0,160	-0,319
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	0,688	0,132	-0,128	-0,301	-0,440	0,265	-0,222

Özerklik ve bağımsızlık faktöründe en büyük ortalama sahip yaş grubu 20-25 olup diğer yaş gruplarına göre daha özerk ve bağımsızlardır. 41-45 yaş özerklik ve bağımsızlık faktöründe en az ortalama sahiptir. Bu da orta yaş üstü çalışanların bağımsızlık yerine biryere bağlı olma eğilimlerini daha fazla olduğunu göstermektedir.

Savaşçı faktöründe en büyük ortalama sahip yaş grubu 20-25 olup diğer yaş gruplarına göre daha savaşçılardır. İş hayatına yeni girmiş çalışanlardan oluşan bu grup kendini ispatlama çabası içinde olup savaşçılıkları ön plandadır.

Hayat tarzı faktöründe en büyük ortalama sahip yaş grubu ise 31-35 yaş grubu olup diğer yaş gruplarına göre daha çok hayat tarzına önem verdikleri ortaya çıkmaktadır.

Ayrılmaya isteklilik faktöründe en büyük ortalama sahip yaş grubu 20-25 yaş grubu olup diğer yaş gruplarına göre daha çok ayrılmaya istekli oldukları ortaya çıkmıştır.

Kariyer memnuniyeti faktöründe en büyük ortalama sahip yaş grubu 20 yaş altı grubu olup diğer yaş gruplarına göre kariyer memnuniyeti daha yüksektir

Tablo 5.44: Yaşa Göre Kariyer Değerleri Farkları - 2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Ki Kare değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	21,662	0,001
<i>Yönetimsel</i>	42,929	0,000
<i>Fonksiyonel</i>	12,883	0,045
<i>Kendini adama</i>	11,985	0,062

Kruskal Wallis testinde yaş gruplarının aralarında farklılık olup olmadığına bakacak olursak, güvenlik-istikrar, yönetimsel ve fonksiyonel faktörlerinin olasılık değerleri 0,05'den küçük olduğu için yaş grupları arasında farklılık vardır.

Tablo 5.45: Yaşa Göre Kariyer Değerleri-2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>20 yaş altı ortalaması N3</i>	<i>20-25 yaş ortalaması N=85</i>	<i>26-30 yaş ortalaması N=54</i>	<i>31-35 yaş ortalaması N=38</i>	<i>36-40 yaş ortalaması N=14</i>	<i>41-45 yaş ortalaması N=30</i>	<i>45 yaş Üstü ortalaması N=33</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	177,67	148,39	128,98	126,16	97,25	82,48	133,70
<i>Yönetimsel</i>	224,5	160,15	135,98	114,86	123,00	82,95	89,36
<i>Fonksiyonel</i>	142,50	112,36	120,04	138,05	137,82	139,38	161,70
<i>Kendini adama</i>	146,83	144,35	130,26	127,51	143,39	107,68	100,76

Güvenlik-istikrar 20 yaş altı grup diğer yaş gruplarına göre daha çok önem vermekte olup, ortalama değeri en yüksek yaş grubudur.

Yönetimsellik faktöründede 20 yaş altı grup diğer yaş gruplarına göre daha çok önem vermekte olup, ortalama değeri en yüksek yaş grubudur.

Fonksiyonellik faktöründe 45 yaş üzeri grup diğer yaş gruplarına göre daha çok önem vermekte olup, ortalama değeri en yüksek yaş grubudur.

5.5.6 Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Kariyer Değerlerine Verilen Önemi

Aşağıda yer alan tabloda kariyer memnuniyeti hariç diğer faktörlerin olasılık değeri 0,05'den büyük olduğu için gruplar arası homejendir kararı verilir ve bu faktörler için anova testine geçilir. Kariyer memnuniyeti faktörü için ise welch testi yapılacaktır.

Tablo 5.46: Çalışma Sürelerinin Göre Varyans Homojenliği Testi Değerleri

	<i>Levene ıstatistik</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	2,120	0,098
<i>Teknik</i>	1,252	0,291
<i>Savaşçı</i>	1,328	,266
<i>Hayat tarzı</i>	2,235	0,085
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	0,698	0,554
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	2,728	0,045

Tablo 5.47: Çalışma Sürelerine Göre Kariyer Değerleri Farkları-1

<i>Kariyer değeri</i>		<i>Toplam kareler Değeri</i>	<i>Ortalama kareler değeri</i>	<i>F ıstatistik değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Özerklik ve Bağımsızlık</i>	<i>Gruplar arası</i>	9,746	3,249	3,338	0,020
	<i>Gruplar içi</i>	246,2	0,973		
	<i>Toplam</i>	256,0			
<i>Teknik</i>	<i>Gruplar arası</i>	4,694	1,565	1,575	0,196
	<i>Gruplar içi</i>	251,3	0,993		
	<i>Toplam</i>	256,0			
<i>Savaşçı</i>	<i>Gruplar arası</i>	2,473	0,824	0,823	0,482
	<i>Gruplar içi</i>	253,5	1,002		
	<i>Toplam</i>	256,0			
<i>Hayat tarzı</i>	<i>Gruplar arası</i>	5,932	1,977	2,001	0,114
	<i>Gruplar içi</i>	250,0	0,988		
	<i>Toplam</i>	256,0			

<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	<i>Gruplar arası</i>	17,564	1,596	1,608	0,188
	<i>Gruplar içi</i>	237,436	0,942		

Anova tablosunu inceledğimizde faktörlerin olasılık değerlerinin 0,05'den küçük olanlarda farklılıkların olduğu yani gruplardan en az biri diğerlerden farklıdır diyebiliriz. Bu faktör , özerklik ve bağımsızlıktır.

Tablo 5.48:Welch testi değerleri

	<i>Test istatistiği</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	5,824	0,002

Kariyer memnuniyeti faktörünün Welch testi olasılık değeri 0,05'den küçük olduğu için çalışma süresi gruplarından en az biri diğerlerinden farklıdır.

Tablo 5.49 : Çalışma Sürelerine Göre Kariyer Değerleri -1

<i>Kariyer değeri</i>	<i>0 -1yıl arası çalışanların ortalaması N=155</i>	<i>1-3 yıl arası çalışanların ortalaması N=50</i>	<i>3-5 yıl çalışanların ortalaması N=37</i>	<i>5-7 yıl çalışanların ortalaması N=15</i>	<i>Toplam N=257</i>
<i>Özerklik ve bağımsızlık</i>	-0,455	-0,159	0,116	0,714	0,000
<i>Teknik</i>	0,072	-0,251	-0,471	0,208	0,000
<i>Savaşçı</i>	-0,061	0,120	-0,015	0,276	0,000
<i>Hayat tarzı</i>	-0,107	0,128	0,958	0,445	0,000
<i>Ayrılmaya isteklilik</i>	0,024	-0,182	-0,035	0,446	0,000
<i>Kariyer memnuniyeti</i>	0,210	-0,375	-0,234	-0,332	0,000

Özerklik ve bağımsızlık faktöründe en büyük ortalama sahip çalışma süresi grubu 5 -7 yıl çalışma süresi grubu çıkmış, diğer çalışma sürelerine göre daha özerk ve

<i>Kariyer değeri</i>	<i>Ki Kare değeri</i>	<i>Olasılık değeri</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	0,571	0,903
<i>Yönetimsel</i>	3,614	0,306
<i>Fonksiyonellik</i>	16,638	0,001
<i>Kendini adama</i>	8,558	0,036

bağımsızlardır.Kariyer memnuniyeti faktöründe en büyük ortalama sahip çalışma süresi grubu 0-1 yıl çalışma süresi grubu çıkmış diğer çalışma sürelerine göre kariyer memnuniyetleri daha yüksektir.

Tablo 5.50: Çalışma Sürelerine Göre Kariyer Değerleri Farkları-2

Çalışma süresine göre baktığımızda fonksiyonellik ve kendini adama faktörlerinin olasılık değeri 0,05'ten küçük olup, gruplar arası farklılık vardır.

Tablo 5.51: Çalışma Sürelerine Göre Kariyer Değerleri-2

<i>Kariyer değeri</i>	<i>0 -1yıl arası çalışanların ortalaması N=155</i>	<i>1-3 yıl arası çalışanların ortalaması N=50</i>	<i>3-5 yıl çalışanların ortalaması N=37</i>	<i>5-7 yıl çalışanların ortalaması N=15</i>	<i>Toplam N=257</i>
<i>Güvenlik ve istikrar</i>	127,45	133,07	125,82	139,23	0,000
<i>Yönetimsel</i>	126,41	121,08	139,16	157,13	0,000
<i>Fonksiyonel</i>	117,75	136,08	139,77	195,07	0,000
<i>Kendini adama</i>	118,29	144,08	148,92	140,23	0,000

Fonksiyonellik faktöründe 5-7 yıl çalışma süresi grubu diğer çalışma süresi gruplarına göre daha çok önem vermekte, ortalama değeri en yüksek çalışma süresi grubudur.

Kendini adama faktöründe 3-5 yıl çalışma süresi grubu diğer çalışma süresi gruplarına göre daha çok önem vermekte, ortalama değeri en yüksek çalışma süresi grubudur.

SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda baş döndürücü değişimler yaşanmaktadır. Uluslararası rekabetin sertleşmesi nedeniyle insan unsuru daha da ön plana çıkmış, 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 yaratıcılığından daha fazla faydalanma çalışmaları daha da önem kazanmıştır. İşletmeler, çalışanlarının beklentilerinde oluşan değişimi karşılayabilmek için, çalışma yaşamında insan kaynaklarının yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

İşletmelerde çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için etkin bir kariyer planlamanın yapılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Kariyer planlama fırsatlarının varlığı işletme içindeki rekabet ve yaratıcılık unsurlarını olumlu olarak destekleyecek olup olmaması durumunda düşük motivasyon ve yeni kariyer fırsatları arayışı nedeniyle personel rotasyonunun yüksek olmasına neden olacak unsurlar arasında yer alacaktır.

Bir işletmenin sağlıklı bir şekilde varlığını devam ettirmesi maddi kaynaklardan çok insan kaynakları ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimini önemsemeyen bir işletme, çalışanlardan yeterli verimi alamaz. Yetişmiş insan kaynağının elde tutma becerisi maliyetleri etkileyen unsurlardan bir tanesi haline gelmiştir. Bugünün işletmeleri, insan kaynaklarına yatırım yaparak, bu yolla 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 gelmektedir. Söz konusu yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ve işletme içindeki ilerleyişlerinin planlanmasıyla mümkündür.

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 artırılarak kariyerinde ilerlemesinin planlanmasıdır. 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.

Kariyer değerleri ise kişilerin öz kavramıdır ve kişinin kendi yetenek ve güçlerine dair algısı, temel değerleri ve kariyer ile ilgili gelişmiş ihtiyaç ve güdülerinden oluşur. Kişiler kendileri hakkında daha çok bilgi sahibi oldukça bir seçim yapmak durumunda kaldıklarında vazgeçemeyecekleri bir kariyer değerleri olduğunu fark ederler. Kariyer değerleri kişinin kariyerinin esas merkezini oluşturur. Kendi yetenek ve güçlerini, algılarını, tutum ve değerlerini öğrenmesinin sonucunda kariyer değerlerinin farkına varır.

Bu çalışmada, araştırmanın yapıldığı, faaliyeti hizmet üretmek olan ve yaptığı faaliyet doğrudan insan kaynağına bağlı olan, özel havayolunda insan kaynakları yönetiminde oldukça önemli bir yeri olan kariyer planlama ve planlamayı yaparken bireyleri etkileyen kariyer değerlerinin üzerinde durulmuştur. Kariyer değerleri teorisinin anlamı ve kişilerin kariyer değerleri ile işletmede verdikleri hizmet, bu hizmetin süresi ve hizmetin tipi çalışanların yaşı cinsiyeti ve eğitim durumları arasındaki bağlantılar irdelenmiştir. Ayrıca işletmede çalışan bireylerin kariyer memnuniyeti ve işletmeden ayrılma istekleri de analiz edilmiştir.

Araştırmaya konu olan uçuş ekiplerinin ortalamalarına göre baktığımız zaman, kabin kısmında çalışanların kokpit kısmında çalışanlara göre kendilerini daha özerk ve bağımsız hissettikleri, daha savaşçı oldukları, daha çok hayat tarzına önem verdikleri ve daha çok ayrılmaya istekli oldukları ortaya çıkmaktadır.

Kokpit ile kabin ekiplerinin gerek yaş, gerekse de yaptıkları iş ve kazançları değerlendirildiğinde daha genç ve iş yaşamının henüz başında olan ve kariyer hedefleri olan kabin grubunda kariyer planlamalarını işletme içinde bulamadıkları bu sebeple ayrılmaya daha istekli oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan kabin ekiplerinin, havayolu işletmesinde kendileri için kariyer fırsatları bulunmaması ve belli bir yaş grubunda mesleğin yapılıyor olmasından dolayı işletmeden ayrılma istekleri yüksek çıkmıştır. Buna karşılık kokpit ekiplerinde kariyer planlamaları işletme içindeki kariyer fırsatlarından ziyade mesleğin kendi kariyer fırsatlarının bulunmasından (Pilotluk mesleğinin lisansa bağlı olması ve zamanla kazanılan tecrübeyle icra edilmesi nedeniyle) dolayı işletmeden ayrılma isteği kariyer planlamasına bağlı olmamasından dolayı daha düşük çıkmıştır. (Özel) Havayolu işletmelerindeki personel rotasyonunun yüksek olması bu bulguyu desteklemektedir. Kariyer planlaması ile ilgili daha fazla arayış içinde olması beklenecek genç kokpit ekiplerinin ise mesleki kariyere ulaşımında (Kaptan Pilot olmak) gecikme olmasını engellemek amacıyla (yeni bir işletmede kıdem sırasının en sonuna eklenmek nedeniyle) bulundukları işletmede kaptanlık kariyerine ulaşım planları yapılmasına neden olmaktadır. Kariyer hedefinin varlığı motivasyonu olumlu olarak etkileyerek işletmede geçen çalışma süresini uzatmaktadır. Kokpit kısmında çalışanların kabin kısmında çalışanlara göre daha teknik oldukları ve kariyerlerinden daha memnun oldukları sonucunu desteklemektedir.

Türk çalışanlar yabancı çalışanlara göre kariyer memnuniyetinde daha düşük memnuniyet göstermekte olmalarına rağmen ayrılmaya daha az istekli çıkmışlardır. Yabancı çalışanların ise kariyer memnuniyetinde daha yüksek çıkmış olmalarına rağmen ayrılmaya daha istekli olmaları bir çelişki olarak ortaya çıksa bile yapılan işin doğasına çok aykırı olmadığı düşünülmektedir (Yeni bir iş, yabancı bir ülke, yabancı bir şirket, bir gün geri dönmek için veya çalışılan şirketin operasyonunu sona erdirmeye ihtimalinin devamlı olarak varlığı...vs gibi nedenlerden dolayı). Ayrılma isteğinin düşük olması hayat tarzı beklentisini yükseltmektedir. Yapılan işte bir kariyer beklentisinden ziyade yüksek maddi beklenti yaşam tarzı beklentisini de yükseltmektedir.

Görev yerine göre kokpit ve kabin ekiplerini kariyer değerleri incelendiğinde fonksiyonellik dışında tüm faktörlerde farklılık olduğu görülmektedir. Kokpit çalışanlarının teknik değere önem vermeleri, işlerinin teknik bilgiye dayalı olmasından kaynaklanmaktadır. Kabin çalışanlarının özerklik bağımsızlık savaşı ve ayrılmaya isteklilik değerlerine daha fazla önem vermelerinin sebebi yaşça daha küçük ve kariyerlerinin başlarında olmaları olarak açıklanabilir.

Kabin personelinin güvenlik ve istikrar değerine verdikleri önem ise kariyerlerinin başlarında olmaları ve aidiyet duygularının ağır basmasından kaynaklanmaktadır.

Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki analizleri incelediğimizde kariyer memnuniyeti hariç tüm değerlerde farklılık gösterdikleri görülmektedir. Kadın çalışanların erkeklere göre bağımsızlıklarına daha düşkün oldukları ve daha savaşı oldukları gözlenmektedir. Bunun yanında erkeklere göre ayrılmaya göre daha istekli oldukları görülmektedir. İşletmede çalışan bayanların büyük bir kısmı hayatını idame ettirmek ve kendi ayakları üzerinde kalabilmek için çalışmakta bundan dolayı erkeklere göre savaşı değerine daha fazla önem vermektedirler.

Eğitim düzeylerine baktığımızda, yüksek okul mezunlarının lise ve üniversite mezunlarına göre bağımsızlık değerine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Kariyerler memnuniyeti ve savaşı faktörlerine en fazla önem veren grup yüksek okul mezunlarıdır.

Üniversite mezunları lise mezunlarına göre ayrılmaya daha isteklilerdir.bunun sebebi işletme dışında iş bulabilme olanaklarının lise mezunlarına göre daha fazla olmasıdır.lise mezunlarının üniversite mezunlarına göre daha savaşı olmaları aynı sebepten kaynaklanmaktadır.Yönetimsellik değerine verilen önem ydiğer grupların üzerinde çıkmıştır.

Yaşa göre bakıldığında ise bağımsızlık değerine en fazla önem veren yaş grubu 20-25 yaş grubudur.20 yaş altında çalışanların ise diğer gruplara göre daha savaşı oldukları görülmektedir.bunun sebebi bu yaş grubundaki çalışanların genç yaşta maddi olarak fazla sorumluluk almalarıdır.

Teknik ve fonkdiyoneellik değerlerine en fazla önem veren grup 45 yaş üstü gruptur.bu grubub tamamını kaptanlar oluşturmaktadır.teknik ve fonksiyoneellik kavramlarına diğer çalışanlardan daha fazla önem verilmekte olup mevcut durumu doğrular niteliktedir.

Çalışma sürelerine baktığımızda ise 3-5 yıl arası çailanların bağımsızlıklarına daha düşkün olsuklarını 0-1 yıl arası çalışanların ise kariyerlerinden daha memnun oldukları gözlenmektedir.bunun sebebi ise sektörün yorucu yanının görülmeye başlanmamış olmasıdır.

Kariyer planlamada kariyer değerlerinin etkisini saptamaya yönelik olarak, kariyer değerlerini belirlemek ve yapılan kariyer seçimlerinin kişinin değerleri ile örtüşüp örtüşmediğini görmenin hedeflendiği bu araştırmada bireylerin önem verdikleri kariyer değerlerinin uyruğa, yaşa, cinsiyete, çalışılan pozisyona, çalışma süresine ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ve seçimlerini kariyer değerlerine göre yapan çalışanların kariyerlerinden daha memnun oldukları ve ayrılmaya daha az istekli oldukları saptanmıştır.

ÖNERİLER

Kariyer planlaması ile ilgili daha fazla arayış içinde olması beklenecek genç kokpit ekiplerinin ise mesleki kariyere ulaşımında (Kaptan Pilot olmak) gecikme olmasını engellemek amacıyla (yeni bir işletmede kıdem sırasının en sonuna eklenmek nedeniyle) bulundukları işletmede kaptanlık kariyerine ulaşım planları yapılması gerekmektedir. Kariyer hedefinin varlığı motivasyonu olumlu olarak etkileyerek işletmede geçen çalışma süresini uzatacaktır.

Üniversite mezunları lise mezunlarına göre ayrılmaya istekli olmalarını engellemek için işletme tarafından ,belli yaş grubu dahilinde yapılacak uçuş hostesliği kariyerinin dışında üniversite mezunlarına mezun oldukları bölümle ilgili, işletme içinde uzun vadeli kariyer planları yapılmalıdır.bu kişilerin motivasyonunu ve memnuniyetlerini etkileyecek ve işletme kültürünü benimsemiş personel verimli olarak kullanılabilir.

0-1 yıl arası çalışanların daha uzun süreli çalışanlara göre kariyerlerinden daha fazla memnun olmalarının sebebi personelin uzun vadeli beklentilerinin karşılanmıyor olmasıdır.her gecen yıl kıdemle dogru orabtlı olarak personel için yapılan kariyer planlaması ve bununla birlikte ücrette yapılacak değişimler personelin uzun vadede kariyerinden memnuniyet sağlamasını sağlayarak rotasyonu azaltacaktır.

Yabancı personelin güvenlik ve istikrar değerine Türk personelden daha fazla önem vermesine ve kariyerinden memnun olmasına rağmen ayrılmaya istekli olmalarının sebebi işletmenin ,beklenen güveni vermemesidir. Personelin işletmeye bağlanması uzun süre çalışmak istemesi için için işletmenin istikrarlı davranması ve yapılan sözleşmelerle bu güveni vermesi gerekmektedir.

Türk çalışanlar yabancı çalışanlara göre kariyer memnuniyetinde daha düşük memnuniyet göstermekte olmalarına rağmen ayrılmaya daha az istekli çıkmışlardır. Yabancı çalışanların ise kariyer memnuniyetinde daha yüksek çıkmış olmalarına rağmen ayrılmaya daha istekli olmaları bir çelişki olarak ortaya çıksa bile yapılan işin doğasına çok aykırı olmadığı düşünülmektedir (Yeni bir iş, yabancı bir ülke, yabancı bir şirket, bir gün geri dönmek için veya çalışılan şirketin operasyonunu sona erdirmeye ihtimalinin devamlı olarak varlığı...vs gibi nedenlerden dolayı). Ayrılma isteğinin düşük

olması hayat tarzı beklentisini yükseltmektedir. Yapılan işte bir kariyer beklentisinden ziyade yüksek maddi beklenti yaşam tarzı beklentisini de yükseltmektedir.

EKLER

EK: Anket

**KARİYER PLANLAMASINDA KARİTER DEĞERLERİNİN ÖNEMİNİ
DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ANKET FORMU**

Değerli katılımcı;

Aşağıda yer alan soru formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen 'Kariyer Planlamada Kariyer Değerlerinin Önemi' konulu tez çalışması için hazırlanmıştır.

Soru formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan ifadeleri "Kesinlikle Katılıyorum"dan, " Kesinlikle Katılmıyorum"a kadar giden ölçek üzerinde değerlendirdikten sonra ikinci bölümde yer alan kişisel soruları yanıtlamanız gerekmektedir.

Elde edilen veriler, bilimsel araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Değerlendirmede göstereceğiniz dikkat ve içtenlik, araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Kendi sınıf ve branşım dışındaki bir alanda görev yapmak istemem.	()	()	()	()	()
2.	Benim için önemli olan, görevimde yeni bir proje , program veya ürün ortaya çıkarmak yada yaratıcı bir projede yer alabilmektir.	()	()	()	()	()
3.	Benim için önemli olan, ihtisas ve branşım ile ilgili kadrolarda uzun süre çalışabileceğimin garanti edilmesidir.	()	()	()	()	()
4.	Kendi işimin patronu olabileceğim bir işte çalışabilmek benim için çok önemlidir.	()	()	()	()	()
5.	Benim için önemli olan, diğer çalışanları yönetip görevlendirebileceğim bir pozisyonda görev yapmaktır.	()	()	()	()	()
6.	Kişisel sınırlarımı zorlayabileceğim maceralı görevlerde yer almak benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
7.	Kendi sınıf ve branşımda çalışmayacaksam görevimi değiştirmeyi tercih ederim.	()	()	()	()	()
8.	Yarışmacı bir kişiliğe sahibim ve yarışmalarda hep birinci olurum.	()	()	()	()	()
9.	Önemli görev ve kişileri destekleyebilecek görevlerde bulunmak benim için çok önemlidir.	()	()	()	()	()
10.	Görevimin sürekliliği açısından istihdam garantisi olan güvenli bir pozisyonda çalışmak benim için çok önemlidir.	()	()	()	()	()
11.	Yeni proje ve programlarda yaratıcılığımı kullanmak benim için çok önemlidir.	()	()	()	()	()
12.	Seçtiğim görevde aileme ve sosyal yaşantıma da zaman ayırmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()

13.	Rekabet ve başarı, kariyerimin en önemli ve heyecan verici öğeleridir.	()	()	()	()	()
------------	--	-----	-----	-----	-----	-----

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
14.	Özgür olarak çalışabilme ve inisiyatif kullanabilme işimde aradığım en önemli durumdur.	()	()	()	()	()
15.	Önümüzdeki birkaç yıl içinde kariyerimi tekrar gözden geçireceğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
16.	Bence kamuoyunda tanınmış, seçkin ve iyi isim yapmış bir kurum, diğer kurumlara göre daha iyidir.	()	()	()	()	()
17.	Bazen işimi tamamen bırakıp gitmek mesleğimi değiştirmek istiyorum.	()	()	()	()	()
18.	Genellikle heyecan verici ve meydan okuyucu bir kariyere sahip olmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
19.	Denetimden uzak serbest çalışmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
20.	Özellikle teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren görevlerde çalışmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
21.	Benim için toplumda saygın bir yere sahip saygı duyulan bir organizasyonda çalışmak önemlidir.	()	()	()	()	()
22.	Yaşamım boyunca çalışma garantisi verebilecek bir kurumda kariyer yapmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
23.	Sık sık şimdiki işimden istifa etmeyi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
24.	Rekabet ve kazanma ortamı sağlayan kariyer fırsatlarını her zaman değerlendiririm.	()	()	()	()	()

25.	Yaptığım göreve yönelik alanda uzmanlaşmış olmam, benim en güçlü yanımdır.	()	()	()	()	()
26.	Önemli bir konuda ilerleyebilmek için bilgimi ve yeteneklerimi kullanabileceğim kariyer yollarını tercih ederim.	()	()	()	()	()

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
27.	Yeni bir proje programa katılmaya olanak sağlayan bir alanda kariyer yapmak isterim.	()	()	()	()	()
28.	Organizasyon içinde insanları yönetme ve onları güdüleme yoluyla başarılı görevler yapma en güçlü yönlerimden biridir.	()	()	()	()	()
29.	Kendimi üyesi olmaktan mutlu hissettiğim bir organizasyonda çalışmak benim için çok önemlidir.	()	()	()	()	()
30.	Bana göre daha önce çok az kişi tarafından gerçekleştirilmiş görevlerin yer aldığı pozisyonlarda çalışmak çok önemlidir.	()	()	()	()	()
31.	Organizasyon içinde yaygın olarak bilinen ve seçkinliği herkes tarafından kabul edilmiş görevler almayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
32.	Şimdiye kadar yaptığım kariyer seçimlerinden genel olarak memnun kaldım.	()	()	()	()	()
33.	Genel olarak halen yaptığım işten memnunum.	()	()	()	()	()
34.	Eğer tekrar kariyerimi seçme olanağım olsa yine aynı kariyeri seçerdim.	()	()	()	()	()

Lütfen aşağıdaki bölümü eksiksiz doldurunuz.

	Kokpit ekibi	Kabin ekibi
Görev		
Cinsiyet		

Yaş						
İşletmedeki hizmet yılı		0-1	1-3	3-5	5-7	
Memleket						
Eğitim durumu						
		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Agree	Strongly agree
1.	I would resist accepting work outside my area of specialization.	()	()	()	()	()
2.	One of my greatest strengths is creating and launching new projects, programs, and products.	()	()	()	()	()
3.	It is extremely important for me to work for me to work for an organization that provides me with long range stability.	()	()	()	()	()
4.	It is extremely important for me to work in a position where I am my own boss.	()	()	()	()	()
5.	It is extremely important for me to work at a level of responsibility where I can delegate to others.	()	()	()	()	()
6.	I like to work in adventurous situations where I can test my limits.	()	()	()	()	()
7.	I would change employment rather than leave my area of expertise.	()	()	()	()	()
8.	I thrive on competition.	()	()	()	()	()
9.	It is extremely important for me to work at a level of responsibility where I can enlist the support of key people.	()	()	()	()	()
10.	It is extremely important form me to have a secure pozition.	()	()	()	()	()

11.	It is extremely important for me to use my creativity to pursue new projects ventures, programs or enterprises.	()	()	()	()	()
12.	I prefer a job where I feel I am fulfilling my sense of social responsibility.	()	()	()	()	()
13.	Competing and winning are the most important and exciting parts of my career.	()	()	()	()	()

		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Agree	Strongly agree
14.	In my work my major concern is to have a strong sense of freedom and autonomy.	()	()	()	()	()
15.	I will probably look for a new civilian job.	()	()	()	()	()
16.	It is extremely important for me to work in a distinguished organization that is known community wide.	()	()	()	()	()
17.	I sometimes feel like leaving my employment for good.	()	()	()	()	()
18.	I strongly prefer a career with situations that are exciting and daring.	()	()	()	()	()
19.	I like to work free from supervision.	()	()	()	()	()
20.	I strongly prefer to work in a technical specialist position.	()	()	()	()	()
21.	It is extremely important for me to work in a well regarded and highly respected organization.	()	()	()	()	()
22.	I strongly prefer a career with an organization that offers the security of life – time employment.	()	()	()	()	()
23.	I often think about resigning my commission.	()	()	()	()	()

24.	I strongly prefer a career that provides competitive challenges.	()	()	()	()	()
25.	My greatest strength is my expertise in a specialized area.	()	()	()	()	()
26.	I strongly prefer a career where I can use my knowledge and skills to advance an important cause.	()	()	()	()	()

		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Agree	Strongly agree
27.	I want a career that allows me to develop new projects and programs.	()	()	()	()	()
28.	One of my greatest strength is achieving results by organizing and motivating people.	()	()	()	()	()
29.	It is extremely important for me to work for an organization that provides me with a sense of belonging.	()	()	()	()	()
30.	It is extremely important for me to work in positions where I can pursue missions few have tried before.	()	()	()	()	()
31.	I strongly prefer positions with organizations that have distinguished reputations.	()	()	()	()	()
32.	I am basically satisfied with the career choices I have made.	()	()	()	()	()
33.	I am satisfied with the nature of the work I perform in my career.	()	()	()	()	()
34.	If I were choosing again, I would choose the same type of career.	()	()	()	()	()

Please fill out the following demographic information;

	Cockpit crew	Cabin crew
Occupation		
Gender		

Age				
Years in organization	0-1	1-3	3-5	5-7
Community				
Education				

ANKET MADDELERİNİN KARIYER DEĞERLERİNE GÖRE DAĞILIMI

	ANKET MADDELERİ	KARIYER DEĞERİ / ÖLÇEK
3.	Benim için önemli olan, ihtisas ve branşımla ilgili kadrolarda uzun süre çalışabileceğimin garanti edilmesidir.	Güvenlik / istikrar
10.	Görevimin sürekliliği açısından istihdam garantisi olan güvenli bir pozisyonda çalışmak benim için çok önemlidir.	Güvenlik / istikrar
22.	Yaşamım boyunca çalışma garantisi verebilecek bir kurumda kariyer yapmayı tercih ederim.	Güvenlik / istikrar
29.	Kendimi üyesi olmaktan mutlu hissettiğim bir organizasyonda çalışmak benim için çok önemlidir.	Güvenlik / istikrar
4.	Kendi işimin patronu olabileceğim bir işte çalışabilmek benim için çok önemlidir.	Özerklik / bağımsızlık
14.	Özgür olarak çalışabilme ve inisiyatif kullanabilme işimde aradığım en önemli durumdur.	Özerklik / bağımsızlık
19.	Denetimden uzak serbest çalışmayı tercih ederim.	Özerklik / bağımsızlık
5.	Benim için önemli olan, diğer çalışanları yönetip görevlendirebileceğim bir pozisyonda görev yapmaktır.	Yönetimsel
9.	Önemli görev ve kişileri destekleyebilecek görevlerde bulunmak benim için çok önemlidir.	Yönetimsel
28.	Organizasyon içinde insanları yönetme ve onları güdüleme yoluyla başarılı görevler yapma en güçlü yönlerimden biridir.	Yönetimsel

21.	Benim için toplumda saygın bir yere sahip saygı duyulan bir organizasyonda çalışmak önemlidir	Hayat tarzı
16.	Bence kamuoyunda tanınmış, seçkin ve iyi isim yapmış bir kurum, diğer kurumlara göre daha iyidir.	Hayat tarzı
31.	Organizasyon içinde yaygın olarak bilinen ve seçkinliği herkes tarafından kabul edilmiş görevler almayı tercih ederim.	Hayat tarzı

	ANKET MADDELERİ	KARİYER DEĞERİ / ÖLÇEK
13.	Rekabet ve başarı, kariyerimin en önemli ve heyecan verici öğeleridir.	Rekabetçi / Savaşçı / Meydan Okuyucu
11.	Yeni proje ve programlarda yaratıcılığımı kullanmak benim için çok önemlidir	Rekabetçi / Savaşçı / Meydan Okuyucu
6.	Kişisel sınırlarımı zorlayabileceğim maceralı görevlerde yer almak benim için önemlidir	Rekabetçi / Savaşçı / Meydan Okuyucu
24.	Rekabet ve kazanma ortamı sağlayan kariyer fırsatlarını her zaman değerlendiririm	Rekabetçi / Savaşçı / Meydan Okuyucu
27.	Yeni bir proje programa katılmaya olanak sağlayan bir alanda kariyer yapmak isterim	Rekabetçi / Savaşçı / Meydan Okuyucu
30.	Bana göre daha önce çok az kişi tarafından gerçekleştirilmiş görevlerin yer aldığı pozisyonlarda çalışmak çok önemlidir.	Rekabetçi / Savaşçı / Meydan Okuyucu
2.	Benim için önemli olan, görevimde yeni bir proje , program veya ürün ortaya çıkarmak yada yaratıcı bir projede yer alabilmektir	Rekabetçi / Savaşçı / Meydan Okuyucu
8.	Yarışmacı bir kişiliğe sahibim ve yarışmalarda hep birinci olurum	Rekabetçi / Savaşçı / Meydan Okuyucu
18.	Genellikle heyecan verici ve meydan okuyucu bir kariyere sahip olmayı tercih ederim.	Rekabetçi / Savaşçı / Meydan Okuyucu

1.	Kendi sınıf ve branşım dışındaki bir alanda görev yapmak istemem.	Teknik
7.	Kendi sınıf ve branşımda çalışmayacaksam görevimi değiştirmeyi tercih ederim.	Teknik
12.	Seçtiğim görevde aileme ve sosyal yaşantıma da zaman ayırmayı tercih ederim	Kendini adama
26.	Önemli bir konuda ilerleyebilmek için bilgimi ve yeteneklerimi kullanabileceğim kariyer yollarını tercih ederim.	Kendini adama

	ANKET MADDELERİ	KARİYER DEĞERİ / ÖLÇEK
32.	Şimdiye kadar yaptığım kariyer seçimlerinden genel olarak memnun kaldım	Kariyer memnuniyeti
33.	Genel olarak halen yaptığım işten memnunum.	Kariyer memnuniyeti
34.	Eğer tekrar kariyerimi seçme olanağım olsa yine aynı kariyeri seçerdim.	Kariyer memnuniyeti
20.	Özellikle teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren görevlerde çalışmayı tercih ederim.	Fonksiyonel
25.	Yaptığım göreve yönelik alanda uzmanlaşmış olmam, benim en güçlü yanımdır	Fonksiyonel
23.	Sık sık şimdiki işimden istifa etmeyi düşünüyorum.	Ayrılmaya isteklilik
17.	Bazen işimi tamamen bırakıp gitmek mesleğimi değiştirmek istiyorum	Ayrılmaya isteklilik

KAYNAKÇA

Kitaplar

Arnold John. **Managing Careers Into The 21st Century.**, London: Paul Chapman Publishing Ltd. 1997.

Aldemir, M. **Personel Yönetimi.** İzmir: Barış Yayınları,1993.

Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları.** Bursa: Ezgi Kitapevi,1995.

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1.Baskı. Sakarya Kitabevi, 2003.

Barutçugil, **İş Hayatında Kadın Yönetici.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

Buren Van , H. J. **Boundaryless Careers and Employability Obligations.** Business Ethics Quarterly, Vol.13, Issue 2, 2003.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.

Can, Halil, Ahmet Akgünve, Sahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

Çalık, Temel ve Figen Ereş. **Kariyer Yönetimi**. Ankara: Gazi, 2006.

Cascio F. Wayne. **Managing Human Resources Quality of Work Life**. 3. Basım. New York: McGraw-Hill, 1992.

Cenzo, David ve Stephen Robbins. **Human Resources Management**. Fifth Edition. New York :John Willey, 1996.

Dessler Gary. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994.

Drucker, Peter F. **Yeni Gerçekler**. Çev. Birtane Karanakçı. 2. Baskı. Ankara:

Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1992.

Erdoğan, Nihat. **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, İstanbul Beta Yayınları, 1998

Eroğlu, F. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.

Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Fındıkçı, İhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2003.

Harvey, Don, R. Bruce Bowin. **Human Resources Management : An Experiential Approach**. USA: Prentice Hall International, 1996.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 1996.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 1995.

Keçelioğlu, Tamer. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: MPM Yayınları, 1998.

Kepçeoğlu, Muharrem. **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**. 9. Baskı. Ankara: Gül Yayınevi, 1995.

Köktürk Mehtap, Asuman Yalçın. **Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama**. Erciyes Üniversitesi, 8.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000.

Kuzgun, Yıldız. **Meslek Danışmanlığı, Kuramlar Uygulamalar**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000

Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, 7. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.

Özdamar, Kazım;. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, 4. Baskı Eskişehir :Kaan Kitabevi, 2002

Özden, Mehmet C. **Bireysel Kariyer Yönetimi**. Profesyonelin El Kitabı, Ankara, 2001.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi, 2002.

Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Canan Çetin (Çev.ve editör), 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınevi, 1995.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001

Schein, Edgar. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1978.

Schein, Edgar. **Career Anchors Revisited: Implications for Career Development In The 21st Century**. Massachusetts Sloan School of Management, 1996.

Schein, Edgar. **Organizational Psychology**. USA: 3rd Ed. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1980.

Scarpello, Gulbinas V. And Ledvinka James. **Personal/Human Resources Management**, USA: PWS-Kent Publishing Company, 1998

Snow, Allred, C.C. ve R.E. Miles, **Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century**. The Academy of Management Executive, Vol.10, No.4, 1996.

Shin, Hannah. **Career Anchors: Understanding Differences Among Demographic Groups At The Naval Postgraduate School**. Naval Postgraduate School (Unpublished M.Sc. Thesis), Monterey, CA: 2001.

Şencan Hüner ve Nihat Erdoğan. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. 1. Baskı. İstanbul: Beta, 2001.

Şimşek, M. Şerif, ve Diğerleri. **Kariyer Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004

Tavşancıl, Ezel, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS Veri Analizi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2002

Türkel, Asuman Uluçınar. **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**. İstanbul: T ürkmen Kitabevi Yayınları, 1999.

Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 2003.

Werther, William B. Keith Davis. **Human Resource and Personel Management**. 4. Basım, Singapore: McGraw Hill, 1993.

Yıldırım, Veysel. **Genel İşletmecilik I-II**. 1. Baskı. Adapazarı: Değişim Yayınları, 2000

Yeşilyaprak, B. , A.Güngör, G. Kurç. **Eğitsel ve Mesleki Rehberlik**. Ankara: Varan Matbaacılık San. ve Tic Ltd. Şti. 1998

Sürekli Yayınlar

Aytaç, Mustafa ve Diğerleri. **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**. Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu Müdürlüğü Proje No: 99/29, Bursa, 2001

Anafarta Nilgün. **Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif**. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, 2001.

Berberoğlu, Güneş. **İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi'**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24, Sayı:1, 1991.

Bilgin, Asude. **Kadınların Varolma Yolları**. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı:1, 2001.

Çetin, Canan. **"Kariyer Planlaması"**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 1996.

Kingir, S. ve G.Gün. **Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları**. EKEV Akademi Dergisi Y.I: 11 Sayı: 30, 2007

Kozak, Meryem Akoğlu; (2001). **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1326, Eskişehir

Sümer, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme**. Türk Psikoloji Bülteni, Cilt:4, 1998,

Tunç, Azize, Akyay Uygur, **Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirme**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2001

Vergiliel, Melek Tüz. **Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar**. U. Ü. Fen- Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 4, 2003/1

Tezler

Akçay, Alev Dünder. **Kariyer Geliştirmenin Gündülenmedeki Yeri ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir, 2002.

Aktaş, Hakkı. **The Importance Of Career Anchor Nation For An Effective Career Planning And An Example Application At Turkish Air Force Undergraduate And Graduate Schools**,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004,

Argüden, M. **Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması**. Ankara Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.

Aydın, Ekim Balta. **Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2007.

Ata, Namık, **Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

Aykut, Fidan. **Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması**. İTÜ Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.

Delipoyraz, Metin, **Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Yönetimi ve Resmi ilköğretim Okullarında Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2009

Erdoğan, Turgut. **Bireysel kariyer planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2009

Özdemir, Yasemin. **Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2005.

Sav, Duygu. **Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler Ve Üniversitelere Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2008.

Uygur, A. **Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması**, Otel İşletmelerinde Bir Uygulama Konulu Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998.

Uzunbacak, Hasan Hüseyin. **Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması**. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2004.

İnternet

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/i/312712.asp> [13.04.2010]

Çetin , Canan. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**.Bölüm 11, s.14, <https://www.canancetin.com>, [21 Ocak 2010]

Barutçugil, İsmet. **Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi**.
<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/749-kariyer-planlama-ve-kariyer-yonetimi.html>,2006. [12.04.2009]

Barutçugil, İsmet. **Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi**.
<http://www.pdrcliyiz.biz/kariyer-planlama-kariyer-t3567.html> [13.04.2010]

Bireysel Kariyer Planlamada İnsan Kaynaklarının Rolü.
<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/843-bireysel-kariyer-planlamada-insan-kaynaklarinin-rolu.html>, 2006. [12.04.2010]

Erdoğan, Nihat. **Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi**,
<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=2037-> [11.03.2010]

Erdoğan, Nihat. **Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları**,,
<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/499-orgutsel-degisimler-ve-yeni-kariyer-yaklasimlari.html> 2006, [15.03.2010]

Günel, Serpil. **Yeni Kariyer Yaklaşımları**,
<http://www.yenimakale.com/bilgi/1483-yeni-kariyer-yaklasimlari-17> ,
[17.02.2009]

Kariyerinin Ortasında Olmak, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/1092-kariyerinin-ortasinda-olmak.html> 2006-[13.12.2009]

Kariyer Planlaması, <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulasirma/709511-kariyer-planlamasi.html>-
2006[13.04.2010]

Kariyer Seçimleri ve Danışmanlığı. (2003). <http://www.makalem.com>
[15 Aralık 2008].

Kişilik Kuramları, <http://www.aof.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf>-
[13.04.2010]

Meslek rehberliği ve Danışma Kuramları,
http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/Meslek_Rehberli%C4%9Fi_ve_Danisma_Kuramlar%C4%B1.pdf [13.04.2010]

Taştan,Seçil. **Organizasyon ve Birey Açısından Kariyer Yönetiminin Uyumlaştırılması**. <http://www.humanresourcesfocus.com/iky06> .asp-
[13.04.2010]

Seymen, Oya Aytemiz. **Geleneksel Kariyerden Sınırsız Ve Değişken Kariyere Geçiş**,

http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/Geleneksel_Kariyerden .pdf *

Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt XXIII,
Sayı 1, 2004, s. 79-114- [13.04.2010]

Sümer, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme**, <http://www.ikademi.com/kariyer->

[planlama/1569-orgutsel-kariyer-planlama-ve-gelistirme.html-](http://www.isguc.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003)
2006.[13.04.2009]

Uzun, Turgay ,**İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir
Yöntem:Kariyer Planlaması**
<http://www.isguc.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>[
15.02.2010

Köseoğlu, Dilek, Funda Gürcan. **Meslek Seçimi Ve Kariyer Planlama
Sürecinde Psikoloji Ve İnsan Kaynakları Uzmanlık Alanlarının
Ortak Çalışması Olarak Kariyer Danışmanlığı**
[http://www.egitimaileforum.com/forums/kariyer-danismanligina-
interdisipliner-yaklasim t17007.html](http://www.egitimaileforum.com/forums/kariyer-danismanligina-interdisipliner-yaklasim t17007.html) 13.04.2010