

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME

LİSANS BİTİRME TEZİ

KARİYER YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR;
BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI

HAZIRLAYAN
SEVİL RESULZADE
1317.01017

BAKÜ 2017

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME

LİSANS BİTİRME TEZİ

KARİYER YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR;
BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI

HAZIRLAYAN
SEVİL RESULZADE
1317.01017

DANIŞMAN
Dr. RAQİF QASIMOV

BAKÜ 2017

ÖZET

Günümüzde işletmeler için çalışanın sadece işini yapması değil aynı zamanda kendini geliştirmesi önem kazanırken, çalışanlar için ise bulundukları iş yerinde yükselme, ücret artımı, saygı ve prestij önem kazanmaktadır. Bu gereklilikler kariyer kavramını gündeme getirmektedir

Kariyer yönetimi uygulamalarında başarısız olan işletmelerde çalışan tatmini azalır, verimliliği düşer ve yeni iş arayışlarına girer. Bu gibi durumların stres ve yoğunluğun had safhada yaşandığı bankacılık sektöründe de meydana gelmesi muhtemeldir.

Bu amaçla bankacılık sektöründeki kariyer yönetim sürecini ele alan bu çalışmada kariyer yönetiminin işletme ve çalışanlar açısından önemi, gereklilikleri ve bu süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmuştur. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm işletmeler açısından kariyer yönetimi olup, kariyer ve kariyer yönetimi kavramları açıklanmış, kariyer yönetim süreci, kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer yönetim sorunları incelenmiştir.

İkinci bölüm kariyer yönetimi ile insan kaynakları fonksiyonları arasında ilişkiler olup bu bölümde söz konusu fonksiyonlarla kariyer yönetimi arasında ilişkiler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölüm ve son bölüm ise uygulama bölümüdür. Bu bölümde kariyer yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları belirlemek için anket yönteminden yararlanılmış ve toplanan veriler analiz edilerek sonda elde edilen bulgular verilmiştir.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR.....	iii
TABLOLAR	iv
ŞEKİLLER	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN KARIYER YÖNETİMİ

1.1.Kariyer Kavramı. Kariyer Evreleri	3
1.2.Kariyer Planlama.....	7
1.3.Kariyer Yönetimi	10
1.3.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları.....	11
1.3.2. Kariyer Yönetiminin Önem Ve Faydaları.....	12
1.4.Kariyer Yönetimi Araçları	15
1.5.Kariyer Yönetim Modelleri.....	22
1.6.Kariyer Yönetim Uygulamaları	24
1.7.Kariyer Sorunları.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

İKY FONKSİYONLARI VE KARIYER YÖNETİMİ ARASINDA İLİŞKİ

2.1. İş Analizi İle Kariyer Yönetimi Arasında İlişki.....	35
2.2. Eleman Seçme Ve Yerleştirme İle Kariyer Yönetimi Arasında İlişki.	37
2.3. Eğitim Ve Geliştirme Süreci İle Kariyer Yönetimi Arasında İlişki ...	42

2.4. Performans Değerlendirme İle Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki....	44
2.5. Ücret Yönetimi İle Kariyer Yönetimi Arasında İlişki	47
2.6. Örgütsel Bağlılıkla Kariyer Yönetimi Arasında İlişki	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.Araştırmanın Amacı	53
3.2.Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	53
3.3.Verilerin Toplanması	53
3.4.Araştırmanın Bulguları Ve Yorumu	54
3.4.1. Örneklem Grubu İçerisindeki Kişilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	54
3.4.2. Bankalarda Uygulanan Kariyer Yönetimine İlişkin Bulgular	56
3.4.3. Hipotez Testler	59
3.4.4. Betimsel Analiz Sonuçları.....	62
3.4.5. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre (Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Eğitim Düzeyi) Kariyer Yönetimiyle İlgili İfadeler Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi	66
 SONUÇ	 72
KAYNAKÇA	75
EK - ANKET FORMU	80

KISALTMALAR

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

yy: yüzyıl

Vb: ve benzeri

Vd: ve diğerleri

TABLolar

Tablo 1 . Anketi Cevaplandıran Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılı .	54
Tablo 2. Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılım Tablosu.....	54
Tablo 3. Kişilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılım Tablosu.....	55
Tablo 4. Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Tablosu	55
Tablo 5. Kişilerin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Dağılımı	55
Tablo 6 . Motivasyon Faktörlerinin Dağılım Tablosu	56
Tablo 7. İşletmelerde Bulunan Uygulamalar	58
Tablo 8. – Katılımcıların Cinsiyeti ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi	60
Tablo 9. Katılımcıların Yaş Aralıkları ile Motivasyon Faktörleri arasında İlişkisi	61
Tablo 10. Önermelere İlişkin Dağılım Tablosu	63
Tablo 11. Kişilerin Cinsiyetlerine göre İşletme İhtiyaçları ile Bireysel İhtiyaçlar Uyumlaştırılır İfadesine Katılım Düzeyleri.....	67
Tablo 12. Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Kendimi Geliştirmem İçin Bana Sunulan İmkanlar Nedeniyle Kendimi Bu İşletmeye Borçlu Hissediyorum İfadesine Katılım Düzeyleri	68
Tablo 13. Kişilerin medeni Durumlarına göre İş İmkanlarının Az Olması nedeniyle işten ayrılmama İfadesine Katılım Düzeyleri.....	69
Tablo 14. Kişilerin Eğitim Düzeylerine göre İstediğim Yere Ulaşmak için Ne Yapmam Gerektiğini Biliyorum İfadesine Katılım Düzeyleri.....	70
Tablo 15. Kişilerin Mesleki Deneyimlerine göre Bu İşletmede Çalışmaya Devam Ettiğim Takdirde Kariyer Hedeflerime Ulaşabilirim İfadesine Katılım Düzeyleri.....	71

ŞEKİLLER

Şekil 1. Bireysel Kariyer Planlamasındaki Kariyer Yaşam Safhaları	6
Şekil 2. Personel seçiminin diğer İK süreçleri ile ilişkisi.....	39
Şekil 3. Bankaların Kariyer Yönetim Sistemine Sahip Olma Durumlarının Dağılımı.....	32
Şekil 4. 1-3 Yıl İçerisinde Çalışanların Yüксеleceğı Pozisyonla İlgili Bilgisi	57

GİRİŞ

Günümüz dünyasında yetişkin ve nitelikli insan gücünü işletmede bulundurabilmek ciddi bir sorundur. Nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede bulundurulabilmektedir. Bu yüzden ki; tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanları için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedirler.

Kariyer yönetimi kısaca bireysel beklentiler ile kurumsal ihtiyaçların uyumlaştırılmasıdır. İşletme verimliliği yalnızca bu uyum sürecinin başarılması ile artacaktır.

Geleneksel yapıdan koparak çağdaş işletme yönetimine ulaşmak isteyen ve bu yönde savaş veren günümüz işletmelerin en önemli ögesi insan gücü kaynağına ve bu kaynağın organizasyon içinde daha verimli ve etkin kullanılması amacıyla kariyerlerinin planlamasına yönetilmesine her geçen gün biraz daha artan ilgiyle eğilme zorunluluğunu hissetmektedir.

Araştırma, işletmelerde çalışanların kariyer yönetim uygulamaları ve bu uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlar varsa o sorunların ortaya çıkarmak düşüncesinden hareketle tasarlanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm işletmeler açısından kariyer yönetimi olup, kariyer ve kariyer yönetimi kavramları açıklanmış, kariyer yönetim süreci, kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer yönetim sorunları incelenmiştir.

İkinci bölüm kariyer yönetimi ile insan kaynakları fonksiyonları arasında ilişkiler olup bu bölümde söz konusu fonksiyonlarla kariyer yönetimi arasında ilişkiler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölüm ve son bölüm ise uygulama bölümüdür. Bu bölümde kariyer yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları belirlemek için anket

yönteminden yararlanmış ve toplanan veriler analiz edilerek sonda elde edilen bulgular verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN KARIYER YÖNETİMİ

1.1. KARIYER KAVRAMI. KARIYER EVRELERİ

Kariyer kavramı, klasik şekli ile sonu olmayan bir yol benzetmesi ile tanınır. Çünkü insanın kendini geliştirmesinin gerçekten de sonu yoktur.¹ Kariyer kelimesi Latin kökenli olan ve bir yol veya araç/taşıma yolu anlamına gelen “carraria”dan türemiştir. Bu köken karyerin yolculuk kelimesi ile özdeşleştirilmesini kısmen de olsa açıklamaktadır.²

Kariyer kavramı 20.yy’ın büyük bölümünde öncelikle yöneticilerin ve profesyonellerin meslek seçimi ve çalışma geçmişini tanımlanmakta ve çoğunlukla da örgütsel hiyerarşide ilerlemekle ilgili olarak kullanılmakta olan bir kavram olmakla birlikte, 21yy’da kariyer amaç ve yön duygusuna sahip çok yönlü bir kavram olarak ele alınmaktadır. Kariyer hem iş hem de kişisel düzeyde ilerleme ve kalkınma fikrini de içeren ve bireylerin iş yaşamında elde etmek için geliştirmek istedikleri becerileri ve bunun yanı sıra iş piyasasında gelecekte istihdam edilebilirliklerini de ortaya koymaktadır.³

Günlük hayatta “mesleğinde yükselme” ya da “saygınlık kazanma” gibi anlamlarda kullanılan kariyer kavramı, çeşitli şekillerde algılanmakta ve tanımlanmakta birlikte kısaca ; *kişilerin çalışma hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanılması süreci* olarak tanımlana bilir.⁴ Kariyer ,bireyin seçilen bir iş hattında ilerlemesini, daha

¹ “**Kariyer Nedir?**”, 2.10.2006, <https://www.msxlab.org/forum/meslekler/10030-kariyer-nedir.html> (01.09.2016)

² Amal El-Sawad, **Journal Of Occupational And Organization Psychology**, issue 1,vol 78, 23-41, Blackwell Publishing LTD, 2005, s27

³ CEDEFOP,Career development at work: **A review of career guidance to support people in employment**. Luxembourg: Office for Official Publications of European Communities, 2008, s12-13

⁴ Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya yayıncılık,2.Baskı, Sakarya, 2008, s247

fazla sorumluluk üstlenmesini, daha çok para kazanmasını, ve daha fazla prestij ve saygı elde etmesini ifade etmektedir.⁵

Kariyer, bir kişinin çalışma hayatı boyunca izleyebileceği görevler dizisidir. Geleneksel olarak bu kavram yalnızca üst kademedeki görevlere yükselme anlamında kullanılmakta iken, bugün yatay geçişler, projelerde görev alma ve b. yer değiştirmeleri de kapsamaktadır.⁶

Güncel literatürde, yukarıda yapılan tanımların yanı sıra kariyer; “ bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamak için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi” şeklinde tanımlanmaktadır.⁷

Türkiye türkçesinde tam olarak karşılığı bulunmayan kariyer kavramını, genellikle ilerleme ve hiyerarşide yukarıya yükselme olarak tanımlamada kullanılmaktadır. Ama geniş kapsamlı olarak kariyer bir kişinin iş yaşantısındaki faaliyet, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak da tanımlana bilir.⁸ Kariyer sadece iş yaşamını değil, iş dışı yaşamı ve rolleri de kapsamaktadır.⁹

Yukarıda yapılan tanım ve etkilerinden de anlaşılacağı gibi kariyer, insanla doğrudan ilgili, psiko-sosyal bir kavramdır. Bu nedenle “insan kaynakları yönetimi” alanına giren önemli bir konu olarak yöneticilerin karşısında durmaktadır.¹⁰

Birey gerçek çalışma hayatını hayalindeki kariyer olgusu ile uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma hayatı boyunca birbirinden farklı

⁵ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara, 1995, s163

⁶ Ülkü Dicle, **Ekonomik Forum**, TOOB Aylık Dergisi, 15.06.99, yıl:6, sayı:6, s28

⁷ Nilgün Anafarta, **Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif**, Akdeniz üniv. İİBF dergisi c.1, 2001, s3

⁸ Canan Sümer, **İnsan kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Kariyer Planlama Ve Geliştirme**, Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği, 1999,s

⁹ Aytaç Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, 2.baskı, Bursa, Nokta Matbaacılık LTD ŞTİ, 2005, s56, <http://www.uludag.edu.tr/dergi/1/>,

¹⁰ Uğur a.g.e. s.248

evrelerden geçer. Bu evreler yaşam dönemleri ile yakından ilişkilidir. Yani, her bir çalışanlar için işe belli bir noktadan başlama ve belli bir süre sonunda da inişe geçme aşamaları söz konusudur.¹¹

Kariyerin ilk aşaması olan “keşif dönemi”, bireyin doğumundan 25 yaşına kadar olan bir süreyi kapsamaktadır. Bu dönem başında alternatif meslek seçenekleri fazla iken, dönem sonuna yaklaşıldığında meslek konusunda çoğunlukla karar verilmiştir. Bu dönem boyunca önemli olan etken mesleki kimlik yerine, tercih edilen iş rolüdür.

İkinci aşama ise “işe giriş” olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada, bir önceki aşamada verilen karar doğrultusunda kişi bir işte çalışmaya başlamıştır. Bu aşamada önemli olan konu, güvenlidir. Bu noktada kişi, bir takım işlerde çalışmakta ve kendi kimliği ile iş rolünü bağdaştırmaya çalışmaktadır.

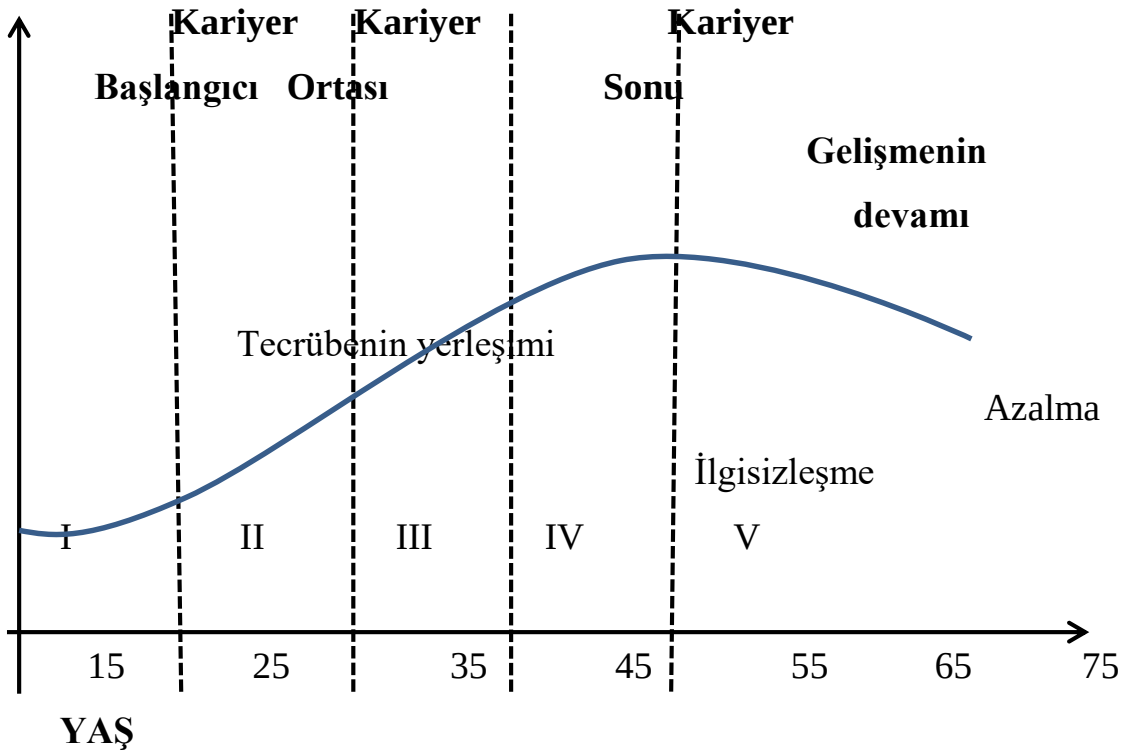
İlerleme, kariyer aşamalarının üçüncü basamağıdır ve bu dönem kişinin iş hayatının büyük bir bölümünü içermektedir. Bu aşamada kişi terfi almakta ve yeni görevler üstlenmektedir. Kişi için önemli olan başarı, saygı ve özgürlüktür. Kariyerinde önemli bir konuma gelmiştir ve en verimli dönemini yaşamaktadır. Bu dönemde bireyin kariyeri ile ilgili son kararı vermek ve gerçekçi olmayan kariyer hedeflerinden vazgeçmesi gerekmektedir.

Kişinin kariyerinin son aşamasına ayrılma (çekilme) dönemi oluşturmaktadır. Fiziksel ve zihinsel becerilerin azalması bu dönemi hızlandırmaktadır. Bu dönemde kişi, örgüt içinde ilerlemeye yönelebileceği gibi, çoğunlukla emeklilik planları yapmaya başlamıştır. 65 yaş sonrasındaki bu dönemde kişi kendini gerçekleştirmeye yönelmektedir. Kişi, zamanını iş ile ilgili konular yerine iş dışı konulara harcamaktadır.¹²

¹¹ Birgül Çiftçi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Kitapevi, 2007, s.143

Kişiler çalışma hayatında zaman içinde karşılaşılabilecekleri olası sorunlu dönemleri bilmek ve mücadele etmek durumundadır. Bu dönemler genelde insan hayatının çeşitli devreleriyle ilintili olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyerin tanımlarından bir tanesi de kişinin iş yaşamında, her biri farklı tutum ve davranışlarla ilişkilenmiş basamaklar olduğudur. Bu açıdan bakınca kariyer gelişimi yaşamın ileri dönemlerine de işaret etmekte, kariyer üst basamaklara çıkmanın yaşamsal anlamda karşılığı ise yaşlılığa doğru bir gidiş olmaktadır. Bu yönüyle kariyer aşamalarını incelerken, yaşam dönemlerini de paralel olarak inceleme gereksinimi ortaya çıkmaktadır.¹³

KARİYER



Şekil 1. Bireysel Kariyer Planlamasındaki Kariyer Yaşam Safhaları

Kaynak:Robert L.Mathıs,John.H.Jackson,Personnel/Human Resource Management,Sixth Ed.New York 1994,S.287

¹² Berrin Güzel, Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi, Doktora Tezi, 2009, s.63-65

¹³ Ali Soylu, Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniv, 2002, s

- I-Ana babadan ayrılmak kendi kimliğini bulmak
- II-Kendini yetişkin hissetmek, kariyer için çalışmak, kariyeri dışarıda denemek
- III-Kişisel değerlerini sorgulamak.(Ölüm duygusu oluşumu)
- IV-Yaşamın doğasını kabullenmek, ölüm duygusunu aşmak. (Kişi için para daha az değerlidir)
- V-Kişi olgundur, kendini kabullenmeyi öğrenir. Yaşamın anlamını sorgulamaya başlar

Kariyer evreleri ele alınırken, yapılan dönemsel ayrımların kesin olmadığı kabul edilmelidir. İnsan yaşamını ve buna bağlı olarak kariyer evrelerini kesin çizgilerle birbirinden ayırmak teoride mümkün gözükse de, uygulamada sapmalar olması kaçınılmazdır. Ancak yaş dönemlerinde kaymalar görülse bile yaşanan sorunlar genel hatlarıyla aynıdır.

1.2. KARIYER PLANLAMA

Kariyer, meslek hayatı süresince takip edilecek olan bir yol olarak düşünülürse, kişileri amaçlarına götürecek olan çok çeşitli yollardan söz edilebilir. Ancak önemli olan, alternatifler arasından en uygununu, yani amaca götürmede en etkili olanını seçmektir. Planlama olarak bilinen bu faaliyet iş hayatı için yapılacak olursa “kariyer planlaması” kavramı ortaya çıkmış olur.¹⁴

Son yıllarda özellikle çalışanlar, eğitim seviyelerinin yükselmesi, artan rekabet gibi nedenlerle, kariyer planlamasına daha fazla önem vermektedirler. kariyer planlaması, bir anlamda gelecek için hedefler

¹⁴ Uğur a.g.e. s.248

konmaya yardım etmektedir. Dolayısıyla bu durum çalışanların motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır.¹⁵

Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü ilgilendirir. Bu açıdan kariyer planlama bireysel ve örgütsel kariyer planlama olarak ikiye ayrılır. Birey bu planın uygulayıcısı olmakla birlikte örgütün desteğine de ihtiyaç vardır. Bu noktada hareketle birey merkezli kariyer planlaması ile örgüt merkezli kariyer planlamanın tamamıyla birbirinden bağımsız olan süreçler olmadığı söylenebilmektedir.

A. BİREYSEL KARIYER PLANLAMA Bireysel kariyer planlama, bireyin kendi bilgi düzeyini, becerilerini, ilgi alanlarını ve içinde bulunduğu çevreyi dikkate alarak iş hayatıyla ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak faaliyetleri önceden düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁶

Bireyler iş yaşamlarında nerede olduklarını ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi bilirlerse; varmak istedikleri hedefe ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini daha iyi kavrayabileceklerdir. ¹⁷ Birey profesyonel gelişimini tamamen örgütün inisiyatifine bırakırsa, belirlediği hedeflere ulaşması daha da zorlaşabilir. Ancak, profesyonel mesleki gelişim ile ilgisi olmayan faaliyetlerde bulunması da doğru değildir. Kişinin ne istediğini ve bunu nasıl elde edeceğini bilmesi, ve bu doğrultuda sistemli bir çaba göstermesi gerekli olmaktadır.¹⁸

Bireysel kariyer planlamasının çalışan için bir takım yararları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi çalışanın tuzaklara düşmesini önlemektedir. Bu tuzaklar çalışanın kendini geliştirmesini, ilerlemesini önleyen güvensizlik ve ikilem duygulardır. Bunlardan biri ekonomik tuzaktır. Kişinin mevcut işinde uzun süredir çalışıyor olması, psikolojik ve

¹⁵ Uğur Dolgun ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Basım, 3.baskı, 2012, s.137,147

¹⁶ Uğur a.g.e. s.

¹⁷ Veysel Yıldırım, **Genel İşletmecilik I-II** Değişim Yayınları, 1.baskı, Adapazarı, 2000, s.433

¹⁸ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001, s.29

maddi olarak ödüllendireceği diğer işlere geçişini zorlaştırmakta, bu da kişinin ekonomik olarak kısıkaca girmesine neden olacaktır. Diğer bir tuzak ise, kişinin aşırı çalışması, sorumluluk alması ve terfiler elde etmesine rağmen, çoğunlukla orta düzey kademede yönetici olarak kalmakta, üst düzeyde çalışmamaktadır. Son tuzak ise, “bilgili olma”dır. Çalışanın yaptığı işi çok iyi bildiği için , kendisine verilen görevler kolay gelmesine rağmen, aynı olmaktadır. Bu durum da zaman içinde tatmin azalmakta veya kişisel olarak sona geldiği düşüncesine neden olmaktadır.¹⁹

Bireysel planlama yapılırken iş yaşamındaki deneyimlerin dikkate alınması ve buna uygun kısa vadeli planlarla başlamak yerinde olacaktır. Önceki faaliyetlerden başarı sağlandığı taktirde daha büyük ve uzun vadeli gelişme programları hazırlana bilir.²⁰

B. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA Örgütsel kariyer planlama, yönetimin işgörenler için kariyer hedeflerini planlaması sürecidir. Örgütlerde çalışanların kariyerlerini planlayabilmek için belirli amaçlar edinebilmesinde kendisine sunulan kariyer ile ilgili olanakları analiz edebilmesi ve alternatifleri karşılaştırabilmesinin etkisi büyüktür.²¹

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı şu amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir.²²

- Gelecekte örgütte oluşacak personel ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Kişisel yetenek ve ilgilerin belirlenmesi
- Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve tercihlerin dengelenmesi
- Bireylerin kariyer basamaklarının planlanması

¹⁹ Dan L. Costley ve Ralph Todd, **Human Relations in Organizations**, 4th Edition, West Publ. Comp., ABD, 1991, ss. 441 – 442. Güzel ,Doktora Tezi,

²⁰ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epilson Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.183

²¹ Güneş Berberoğlu, **İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi**, Amme İdaresi Dergisi, cilt24, sayı1, Ankara, 1999, s.145

²² Dicle **Ekonomik Forum**, TOOB Aylık Dergisi a.g.e. s.86-87

- Örgüt içinde alternatif kariyer yollarının planlanması
- Bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Örgüt dışındaki kariyer uygulamalarının ve yeniliklerin takip edilmesi

Kariyer planlama, hem işletmeler hem de bireyler için zorluklar taşır. Çünkü geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak ve geleceği planlamak belirsizlik içermektedir.²³

1.3. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, bir örgütteki çalışanın, örgütsel ihtiyaçlarını ve bireysel performansını, potansiyelini ve tercihlerin değerlendirilmesi ile ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesidir.²⁴ Kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarını içeren daha büyük kapsamlı bir kavram olan kariyer yönetimi; hem örgütsel ihtiyaçları, hem de bireysel ihtiyaçları karşılayacak şekilde kariyer planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır.²⁵

Kariyer yönetimi İK planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer haritalarının oluşturulması, açık işlerin duyurulması, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş tecrübelerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür.²⁶

Kariyer yönetimi ile ilgili yapılan tüm tanımlara bakıldığında dikkati çeken en önemli noktalardan biri kariyer yönetimin hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemli bir süreç olmasıdır. Kariyer yönetimi, çalışanın kariyer planlarının, işletme amaç ve hedeflerine uyacak şekilde yönetim

²³ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, 2002, s.348

²⁴ Nuri Tortop ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nodel Basım, 2.baskı, Ankara, 2007, s.208

²⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, 5.baskı, İstanbul, 2003, s.246

²⁶ <https://egitimplanlari.wordpress.com/2012/03/26/kariyer-ve-kariyer-yonetimi-nedir/>, 26.03.2012, **Kariyer ve Kariyer Yönetimi Nedir?**, 10.09.2016

tarafından yön verilmesi ve bu yönlendirmenin de yine çalışanın kariyer hedeflerine uyacak şekilde oluşturulmasını gerektiren döngüsel süreçtir.²⁷

Etkili bir kariyer yönetiminde hem çalışana, hem de örgüte ve yöneticiye önemli işler düşmektedir.²⁸

Kariyer yönetimi kavramının hem örgüt hem çalışan boyutlarının olması, her iki tarafa bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu anlamda birinci, boyut çalışanın kariyer yönetimindeki rolüdür. Buna göre çalışanın sorumluluğu, yetenekleri, iş deneyimleri, ilgileri ve kariyer beklentileri konularında yönetime doğru bilgi sağlamaktır. Örgütün kariyer yönetimi sorumluluğu ise, yönetimin karar alma gereksinimleri konusunda bilgi sistemi ve süreci oluşturmak, verileri düzenlemek, güncellemek ve bu verilerin etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktır.²⁹

1.3.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetimi, bireyin işletme içinde bulunduğu yerin farkında olmasını, belirlediği kariyer hedeflerine varmak için bir sonraki adımın ne olduğunu bilmesini, kendi kariyer yolunu öngörebilmesini ve kendini geleceğe hazırlamasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.³⁰

Kariyer yönetimi genelde işletmenin devamlılığına olan gerekliliğin ödenmesini sağlamak, verimli erkek ve kadın personeli, yetenekleriyle orantılı sorumluluk düzeyine çıkaracak eğitim ve tecrübe vermek ve potansiyeli olan kişilere, becerileri ve hedefleri doğrultusunda potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve örgüt içinde başarılı bir kariyer

²⁷ <http://kutuphane.pamukkale.edu.tr/katalog/0039988.pdf>, **Kariyer Yönetimi**, 12.09.2016

²⁸ Turgay Uzun, **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması**, 2003, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>,

²⁹ George T. Milkovich ve John W. Boudreau, **Human Resource Management**, 6th Edition, Irwin Inc., ABD, 1991, s. 372. Berrin guzel, 2009, doktora tezi

³⁰ Z.Seçil Taştan, **Kariyer Yönetimi Nedir?**, <http://guvenlikakademisi.blogspot.com/2010/06/kariyer-yonetimi-nedir.html> , 12.09.2016

yaşamına sahip olmaları için, gerek duydukları rehberliği ve güdülemeyi sağlamak amaçlarıyla uygulanır.³¹

Kariyer yönetiminin amacı; bir yandan kişilerin işletme içinde bilgi, beceri ve kabiliyetlerine uygun işlerde çalışmasını sağlamak, diğer yandan, kişi amaçları ile işletme amaçlarını bütünleştirmek suretiyle iş tatmini, etkinlik ve verimliliği artırmaktır.³²

Kariyer yönetiminin amacını genelleştirsek bu amacı, çalışanın ihtiyaçlarını, beceri ve hedeflerini işletme içinde şimdiki ve gelecekte doğabilecek fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece işletme, doğru zaman ve doğru yerde, uygun çalışanları örgüt içerisinde yerleştirme imkanına sahip olacaktır. Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde işletmeler, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü ihtiyacını kendi içerisinde karşılama fırsatını yakalamış ve geleceğe daha fazla güvenle bakmış olacaktır.³³ Bu amacın altında yatan en önemli neden, bireylerin kariyer amaçları ile örgüt amaçlarını uyumlaştırarak örgütsel başarıyı yakalamaktır. Kariyer yönetimi bireyin kariyer amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırma konusunda oldukça yararlı bir uygulamadır.³⁴

1.3.2. Kariyer Yönetiminin Önem Ve Faydaları

Günümüz dinamik çalışma hayatı, işletmelerin insan kaynaklarına verilen önemi arttırmıştır. Bu anlamda işletmeler çalışanlarına yönelik kariyer yönetim etkinlikleri çerçevesinde kariyer gelişimi ve kariyer planlaması konularında da yardımcı olmaya özen göstermektedir. Örgüt kültüründe ortaya çıkan farklılıklar, rekabet ortamı, yenilikçilik, globalleşme, uluslararası işletmecilik gibi olgular insan kaynaklarının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca örgütler değişen dış çevre koşullarına ayak

³¹ Tortop ve Diğerleri, a.g.e. 2007, s.208

³² Uğur, 2008, a.g.e. s.251

³³ Bingöl, 2003,a.g.e. s.248-249

³⁴ Soylu, Doktora Tezi, 2002

uydurmak için insan kaynakları ve kariyer yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyaktadır.³⁵

Kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde çalışanlar, belli süreler sonunda ya da belli hazırlıklardan sonra nereye geleceklerini bilir ve ona göre planlar yaparlar. Bu durum kişilere gelecekleri ile ilgili netlik sağlarken işletmeler için de insan kaynakları planlamasında önemli bir kolaylık sağlar.³⁶

1-Kariyer Yönetiminin Kişiler Açısından Önemi : Kariyer kavramının önemi çeşitli toplumsal yapılarda farklılaşabilmektedir. Kariyer, yüksek derecede ve katı şekilde yapılanmış bir toplumda, bir dizi statü ve açıkça tanımlanmış makamlardan meydana gelmektedir. Daha özgür bir toplumda ise, bireyin kendi pozisyonunu yaratmak veya varolanlardan birini seçmek için daha fazla serbestliği bulunmaktadır. Bu nedenle, özgür bir toplumda bireyin belli bir pozisyonu elde etmesi daha belirsizdir.³⁷

Bireylerin kariyer hedef ve ihtiyaçları da toplumlara ve kültürlere göre değişir. Bir örnek gösterirsek eğer; Japon kültürü “hayat biyu istihdamı” bir erdem olarak görüyor. Japon kültüründe bir organizasyona katılan birey o organizasyonun bir parçası olur. Bu nedenle Japonyada personel devir oranı düşüktür.³⁸

2- Kariyer Yönetiminin Örgüt Açısından Önemi: Örgütte kariyer yönetimi; örgüt personelinin iş doyumunun, buna bağlı olarak personelin örgütte kalmasının sağlanması tekniğidir.³⁹

Kariyer yönetimi programları, örgüt çalışanlarının tüm potansiyellerini çalıştığı kurum için harcamasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu

³⁵ B.Güzel, doktora tezi,2009, s.52

³⁶ Uğur, 2008, s.251

³⁷ Barış Seçer, **Kariyer Sermayesi Ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi**, Doktora Tezi, 2007, Huges 1937, s409

³⁸ Fındıkçı, 2002, s.343

³⁹ Eryiğit, 2000, s.10

programlar çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini desteklediğinden dolayı büyük önem taşımaktadır.⁴⁰

Kariyer yönetiminin, günümüzde önem kazanmasının en geçerli nedenlerinden birisi de örgütlerde gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yönetici profilini belirlemek ve uygulanması gereken kariyer yönetimi aşamalarının oluşturmaktır.⁴¹

Kariyer yönetiminin hem örgütlere hem de bireylere sağladığı faydaları kısaca özetlemek mümkündür⁴²

Eşit istihdam, fırsat ; Tüm çalışanlara ilerleme gösterme fırsatı sağlar

İş yaşamında kalite; Üst düzey personel, kariyerlerini destekleyen ve kariyer geliştirme programlarına sahip kuruluşları tercih etmektedir.

Yetenekli personel rekabeti sağlama; üst düzey personelin, kendi kariyerlerini destekleyen ve kariyer geliştirme programları bulunan örgütleri tercih etmeleri.

Eskimeden sakınma; Çevrede meydana gelen hızlı değişimi, kariyer geliştirme programlarının varlığını tespit ederek gerekli önlemleri almak.

Personel kaybetmeme; Bu programlar çerçevesinde, organizasyonlar bireysel kariyer gelişimini çalışma organizasyonundan ayrı tutmayı engellerler.

Personelden yararlanmayı geliştirme; kişilerin sevdiklerine uygun işlerde çalışanlar sürekli performans artışı gösteriyor.

⁴⁰ Serap Arifoğlu, Türk İlaç Sanayisinde Kariyer Yönetimi Üzerinde Bir Uygulama, doktora tezi, Ankara, 2015, Noe 1999

⁴¹ Yaylacı Özdemir, Kariyer Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2000, s.29

⁴² Figen Ereş, **Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi**, Doktora tezi, Ankara, 2004, s.49, Beach 1980, s320

1.4. KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI

Örgütlerde kariyer yönetimi ,bazı uygulamalardan oluşmaktadır. Kariyer yönetim araçları olarak adlandırılan bu uygulamalar; kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, koçluk, eğitim ve geliştirme programları, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme olarak belirtilmektedir.

A. KARIYER HARİTALARI Kariyer haritaları çalışanların örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebileceği kariyer yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir.⁴³ Başka bir tanıma göre ise kariyer haritası, kişinin gelmek istediği yere ulaşabilmesi için takip etmesi gereken süreçler toplamıdır.⁴⁴

Kariyer haritaları hazırlanması ve uygulanması, örgüt gereksinimlerinin hızla değişmesi yüzünden, pek kolay olmayan bir çalışmadır. Özellikle de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren fakat aynı takıma bağlı şirketler arasında dikey ve yatay geçişler sağlayacak kariyer haritası oluşturmak zordur. Bu durumlarda kariyer yollarını kullanmak daha faydalı olabilir.⁴⁵

Eğer bir işletmede kariyer haritası çalışması yapılmışsa kariyer yollarının belirlenmesi de kolaydır.⁴⁶

Kariyer yollarının geliştirilmesi 4 evre oluşmaktadır.⁴⁷

- İş analizi yoluyla çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması

⁴³ Yeşim Ünver, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri**, Dönem Projesi, Ankara, 2005, s.40

⁴⁴ Özgür Deniz, **Kariyer Haritası Nedir?**, <http://nasilkolay.com/kariyer-haritasi-nedir>, 13.09.2016.

⁴⁵ Nezihe Yaşar Palankök, **Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk Ve Koçluk**, Ankara 2004, s.10

⁴⁶ **İşletmeler Açısından Kariyer Yönetimi**, <http://notoku.com/isletmeler-acisindan-kariyer-yonetimi/>, 14.09.2016.

⁴⁷ Aytaç, 1997, s.164.

- İşler arasındaki benzerliklerin belirlenmesi
- Farklı olmayan işlerin gruplandırılması
- Bu iş grupları arasında kariyer yollarını temsil edecek mantıklı ilerleme haritasının oluşturulması.

Kariyer haritaları hem birey hem örgüt açısından çok önemlidir. Ögütsel açıdan kariyer yolu iş gücünün planlamasında önemli bir girdi sağlar. Çünkü bir örgütün iş gücü geleceği bireylerin aşama aşama ilerlemesine bağlıdır. Bireysel açıdan kariyer yolu ise bireyin başarılı olması ve kariyer amaçlarına ulaşması için üstleneceği, benimsemiş olduğu işlerin ardışık olarak sıralamasıdır.⁴⁸

B. KARİYER DANIŞMANLIĞI Toplumdaki işgücünün, çalışma yerlerinin değişmesi kariyer danışmanlığı alanındaki ihtiyaçları da artırmıştır. Kariyer danışmanlığının amaçları, bireylerin meslek seçimleri ve mesleğe uyumdur.⁴⁹

Kariyer danışmanlığında, işletmenin bu işle görevlendirilen bir üyesi, işgörenlerin kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için onlarla birlikte çalışarak planlar yapar. Bu hedefler, çalışanın performans değerlendirme sonuçlarına dayanan çeşitli görüşmeler sonucunda belirlenir ve çalışanlar iyileştirme fırsatlarını değerlendirmeye yönlendirilir.⁵⁰

Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların işlerindeki yükselme ve gelişme imkanlarını tanımlamalarına yardımcı olmaktır. Bunun için, işletme içinden bu konuda eğitimden geçmiş elemanlar görevlendirilebileceği gibi işletme dışından uzmanlar da görevlendirilebilir. Danışman kişi ya da

⁴⁸ Figen Ereş, Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi, Ankara, 2004, Doktora Tezi

⁴⁹ **Kariyer Rehberliği Ve Kariyer Danışmanlığı Açısından Federal Almanya Ve Türkiye'deki Hizmetler**, Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim Ve Sosyal Bilimleri Dergisi, Sayı 167, 2005, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/167/index3-ultanir.htm

⁵⁰ Nilgün Anafarta, C.Ü.İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002, s.118

gruplar çalışanlarla tek tek ve karşılıklı görüşmek suretiyle onlara işletmenin gelişme imkanları hakkında bilgi verirler. Bundan başka, kişilerin niteliklerine göre yönlendirmelerde bulunarak kişisel kariyer planlarını doğru yapmalarında yardımcı olurlar.⁵¹

Kariyer danışmanlığına daha çok; yanlış kariyer seçimi, kariyer seçiminde kararsızlık ve eksiklik, çalışanların mevcut ilgileri ile kariyer seçimi arasındaki tutarsızlık gibi sorunların çözümünde ihtiyaç duyulmaktadır.⁵²

C. KARİYER REHBERLİĞİ Kariyer rehberliği, kişilere gelişimleri için hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli becerilerini geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, işletme içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek, kişilere yön gösterilmesidir.⁵³

Kariyer rehberliği, çalışanlara kariyer gelişimine ve kariyer hedeflerine ulaşma özelliğine katkıda bulunan belirli bir strateji sunarak, çalışanların insan kaynakları departmanında sağladığı profesyonel yetkinlikleri kazanmayı amaçlayan bir çalışmadır. Kılavuzlar, bireylerin kısa vadeli performans ve uzun vadeli hedefler arasında faaliyetlerini desteklemelerine ve gerginlikleri yönetmelerine yardımcı olur. Rehberler, çalışanlarla rehberlik ederek deneyimlerini onlarla paylaşmalıdırlar. Rehberlerin bireylere kendi deneyimlerini yansıtabilmeleri için yüksek duygusal zekaya gereksinimleri vardır.⁵⁴

⁵¹ Uğur, 2008, s.258

⁵² Dolgun, 2012, s.154.

⁵³ **Kariyer Yönetim Araçları**, <http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Kariyer%20planlama.168.html>, 15.09.2016.

⁵⁴ Anafarta, 2002, s.121-122.

Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda organizasyon dışında yapılan danışmanlık hizmetinin organizasyon içinde verilmesidir.⁵⁵

D. KARİYER MERKEZLERİ alışanların gelecekteki kariyerlerini yönlendirmelerini sağlayacak şekilde, hedef benimsetmek ve bunun için ayrıca teşvik etmek amacıyla kurulan merkezlere kariyer merkezleri adı verilir.⁵⁶

Kariyer merkezleri örgüt içinde çalışanın yetkinliklerini geliştirmesi için kurulan eğitim ve çalışma merkezleridir. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış şeklidir. Bu yüzden de ancak çok büyük örgütlerde bu merkezlere rastlanır.⁵⁷

Değerlendirme merkezleri olarak da bilinen bu merkezler, çalışanlarını organizasyonel kariyer gelişimini başlatmaya ve çalışanların kendi değerlendirmelerine katılmaya teşvik eden eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlayan kurum içi birimlerdir. Kariyer merkezleri, çalışanlar için istihdam hizmetleri sağlamının yanı sıra görüşmelerde bulunur, çalışma grupları geliştirir ve çalışanların mesleklerini örgütsel personelin becerilerini geliştirmeye yönelik planlamalarına yardımcı olur.⁵⁸

E. KOÇLUK Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlere ilişkin tutum ve davranışları, kariyeri oluşturur. Koçluk ise kişilere veya kurumlara belirli hedeflere ulaşmalarında yardımcı olan interaktif bir süreçtir. Kariyer koluğunu ise, kişilerin çalışma yaşamına

⁵⁵ **Kariyer Yönetim Araçları**, 17.09.2014. <http://gykariyer.blogspot.com/2014/09/kariyer-yonetim-araclari.html> , 15.09.2016.

⁵⁶ Uğur, 2008, 259

⁵⁷ Palankök, 2004, s.11

⁵⁸ Leman Bilgin ve d, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu nv. Eskişehir, 2004, s.131.

ilişkin çerçevesinde geliştirmelerine yardımcı olma süreci olarak tanımlayabiliriz.⁵⁹

Bu süreçte, çalışanlara işletmede yükselmeleri için hangi yetenek ve becerileri geliştirmeleri gerektiği konusunda yardımcı olmak amaçlanır. Ayrıca çalışanların işletmedeki mevcut pozisyonlar ve görev davranışları gibi konularda gelişmelerini sağlamak için çeşitli eğitim programları da uygulanır. Koç; çalışanları motive etmek, becerilerini geliştirip güçlendirmek ve bu çalışmaların sonuçları hakkında geri bildirimlerde bulunmak için görevlendirilen kişidir.⁶⁰

Koçluk sistemi; mevcut konum ile olmak istenilen konum arasındaki mesafenin geleceğe odaklanarak ve eyleme geçilerek kapatılmasıdır.⁶¹ Koçluk ilişkisi ile hem danışan hem de örgüt birçok yarar elde eder.

Koçluğun örgüt açısından yararları:

- Örgütsel ve formel yapı içinde kişilerarası yazılı ve sözlü iletişimini daha verimli hale getirir.
- Örgütün üretkenliği, verimliliği ve yaratıcılığı artar
- Örgüt içindeki sorunlar su yüzüne çıkar, bu sorunlar için çözüm yolları geliştirilebilir
- Örgüt zaman ve personel yönetimi konusunda esneklik kazanır.

Koçluğun danışan açısından yararları:

- Danışanın liderlik becerilerini ve davranışlarını geliştirir
- Danışanın amaç ve rollerini netleştirir
- Danışan değişen durumlara daha hızlı uyum gösterme yöntemlerini öğrenir.

⁵⁹ M.Cemil Özden, **Kariyer Koçluğu**, www.mcozden.com, 15.09.2016

⁶⁰ Dolgun, 2012, s.156.

⁶¹ Gözdegül Başer, **Yönetim Koçluğu**, <http://gozdegulbaser.com/yonetici-koclugu/>

- Örgüt içinde başarılı bir takım oluşturmalarını ve yönetmesini sağlar.

Koçluk yalnızca örgütün ve danışanın gelişimini sağlamaz. Koçluk yapan danışman da bundan yarar sağlar.⁶²

F. EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI Eğitim ve geliştirme programları çalışanların oryantasyonu, teknik becerilerinin geliştirilmesi, idari beceriler kazanması için uygulanan programlardır.⁶³

Eğitim programları, bu sürece dahil edilen bireyleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan faaliyetleri içerir. İşletmelerde, değişik isim ve içeriklerde eğitim programları yürütülmektedir. Çalışanların gelişme ihtiyaçları, kariyer planlama sürecinde belirlenir. Hedeflenmiş kariyer amaçları doğrultusunda çalışanlar, danışmanlar veya kariyer gelişim uzmanları ile işbirliği içinde kariyer planlarını oluştururlar. İşletmeler uzun yıllardır eğitim programlarının çeşitli türlerinden faydalanmaktadır. Çalışanlar ayrı ayrı değerlendirilip kariyer hedefleri de dikkate alınarak, uygulanacak eğitimin türü, süresi ve içeriği belirlenebilir.⁶⁴

Eğitim ve geliştirme programları üç temel sınıfa ayrılabilir.⁶⁵

- **Oryantasyon eğitimi:** Bu eğitim işe yeni giren birine işlerin nasıl işlediğini anlatma ya da yeni terfi almış birine yeni bir süreç ya da prosedürü tanıtmak şeklinde gerçekleşebilir
- **Teknik beceri eğitimi:** bu tarz eğitimler yeni beceriler kazanma, yeni teknolojiler hakkında bilgi sahibi olma ya da işle ilgili kural, mevzuat, yönetmelik, sistem ve ya uygulama değişikliklerini takip etme amacıyla düzenlenir. Bu eğitimler örgüt içinde görevli eğitim uzmanları, danışmanlar ya da bölüm yöneticileri tarafından verilebileceği gibi

⁶² Palankök, a.g.e. 2004, s.45.

⁶³ Eryiğit, a.g.e. 2000, s.16

⁶⁴ Dolgun, a.g.e. 2012, s.157.

⁶⁵ Aytaç, a.g.e. 1997, s.145.

üniversite öğretim üyeleri ya da diğer danışmanlık şirketleri tarafından da verilebilir.

- **Yönetimsel beceri eğitimi:** yönetimsel beceri eğitimleri, temel olarak yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin arttırılmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda örgütsel konuların tartışıldığı kısa seminerler ya da üniversitelerce verilecek belli süreli yönetici geliştirme kursları bu eğitim kapsamında değerlendirilebilir. Bu eğitimler ile özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin iletişim, anlaşmazlıkları çözümüleme ya da etkin zaman kullanma konularında gelişmeleri ve planlama, koordine etme ve liderlik yapabilme becerilerini arttırmaları hedeflenmektedir.

Kariyer gelişim programları ile örgütsel, bireysel ve takımsal öğrenme sağlanır; bu yüzden, kariyer gelişim programları kariyer yönetiminde bireyin gereksinim duyacağı en önemli araçlardan biridir.⁶⁶

G. İŞ ROTASYONU İş rotasyonu bir iş yerinde çalışan personele birden fazla iş yapabilme bilgi ve tecrübesi kazandırılarak günün belirli saatlerinde personel arasında iş değişikliği yapma olgusudur.⁶⁷

İş rotasyonunda amaç çalışanın iş tatminsizliğini en düşük seviyeye getirmektir. İş rotasyonu, çalışanın işe bağlılığını artırıcı, bilgi ve beceriyi geliştirdiği gibi, çeşitli departmanlar arasındaki ilişki anlayış ve uyumu da geliştirmektedir.⁶⁸ Bu amaca ulaşabilmek için , iş rotasyonu uygulamalarının öncelikle çalışan motivasyonunda beklenen etkiyi yaratmasını temin etmektedir.⁶⁹

⁶⁶ Palankök, a.g.e. 2004, s.12.

⁶⁷ **İş Rotasyonu Nedir?**, 13.03.2015, <http://www.patronturk.com/is-rotasyonu-ne-demek-325h.htm> , 17.09.2016.

⁶⁸ Aytaç, 2005,a.g.e. s.226.

⁶⁹ **Business and Economics Research Journal**, Volume 1 , Number 3, 2010 ,s.69, www.berjournal.com, 17.09.2016

Monotonluğu önlemenin yanında, çalışanların iş tecrübelerinin artması, en uygun işte çalıştırılma imkanının bulunması ve kariyer basamaklarında üst görevleri yerine getirirken, tüm işleri bilen biri olarak daha isabetli kararlar vermesi gibi yararlar sağlayan iş rotasyonu bu nedenlerle kariyer yönetimi için gerekli bir uygulamadır.⁷⁰

H. İŞ ZENGİNLEŞTİRME İş zenginleştirme bir işin, işçinin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yendien organize edilmesi anlamına gelmektedir. Personele kendi işini planlama, örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda daha fazla sorumluluk verilmesini sağlayan iş zenginleştirme, dikey genişleme yoluyla personelin gelişmesini de sağlamaktadır.⁷¹

İş zenginleştirme çalışanlara, mevcut işlerine ilave olarak yeni görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Verilen bu yeni görevler, yaptığı işle aynı statüde ve özellikte olmadığı için çalışanlara yeni bir heyecan ve çalışma şevki aşılamış olur. Bundan başka, kariyer planlaması açısından çalışanlar bir üst görevi yapmaya kendilerini hazır hissetmiş olurlar.⁷²

İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların işlerine olan ilgilerini artırmak, sorumluluk sınırlarını genişletmek, ulaşmaları gereken hedefleri büyütme ve işlerinde başarı ve ilerlemeler sağlamaktır.⁷³

1.5. KARIYER YÖNETİM MODELLERİ

İşletmeler açısından kariyer yönetimine baktığımızda günümüzde uygulanan bazı modellerle karşılaşırız. Bunlar; akademik model, klüp modeli, futbol takımı modeli ve kale modelidir.

⁷⁰ Uğur, 2008, s.262.

⁷¹ **İş Dizayni**, 08.04.2014, <https://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme/> , 17.09.2016.

⁷² Uğur, 2008, s.261.

⁷³ Inayet Pehlivan, **Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları**, s.164.
<http://dergiler.ankara.edu.tr>

A. AKADEMİK MODEL Bu model kişisel öğrenime önem verir ve kapalı bir model halindedir. İşgörenler bu modelde en alttan başlayıp en üst pozisyona kadar ilerleme şansına sahiptirler. Akademik modelin örgüte sağladığı birtakım faydalar vardır;⁷⁴

- İşgören devir oranı düşüktür
- Daha yetenekli kişiler işe alınır
- Çalışanlar işlerinde yükseldikçe örgütsel bağlılıkları artar
- İşgücü devri ve maliyetleri diğerlerinden daha düşüktür

B. KLÜP MODEL Bu model de dışa kapalı bir modeldir ve örgüt ve işgören aralarında güvenirlilik ve örgütsel bağlılık önemlidir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık bu modelde daha fazladır. Dolayısıyla işgören devir oranı da düşüktür. Bu modelin dezavantajı ise, örgüte bağlı olan ancak yetenek ve becerileri kısıtlı olan işgörenlerin de klüpte çalıştırılmasıdır. Bu model daha çok geniş bilgi birikimine sahip personelin gerektiği ve rekabetin daha az olduğu sektörlerde tercih edilebilir.⁷⁵

C. FUTBOL TAKIMI MODELİ Üçüncü sırada öngörülen model ise , futbol takımı modelidir. Kendi kariyer hayatında başarısını kanıtlamış olan herkes işletmeye katılabilir. Futbol takımına benzer bu özelliğinden dolayı model bu ismi almaktadır. Dışa kapalı bir model değildir. Bu model uygulanan işletmelerde kariyer planlaması değil, başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. Modelin sağladığı en belirgin fayda, çalışanların eğitilmesine zaman ve giderin fazla olmamasıdır. Yarattığı en önemli dezavantaj ise, personel devrinin yüksek olmasıdır.⁷⁶

⁷⁴ Gizem Aydemir, Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri, 17.01.2011.

<https://ggizemaydemir.wordpress.com/2011/01/17/orgutlerde-kariyer-yonetim-modelleri/> , 20.09.2016

⁷⁵ Gonca Kılıç, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Ankara, 2008, s.33

⁷⁶ **Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları**,2006, s.12,
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/malale1.pdf>, 22.09.2016

D. KALE MODELİ Kariyer yönetimi stratejilerinde öngörülen son model kale modelidir. Bu modelin amacı, örgütsel olarak devamlılığını sürdürmek ve işgörenlerin maliyetlerinde azalmaya gitmektir. Bu model de dışa kapalı bir model değildir. Bu nedenle, elemanlar görevlerini kale gibi korumak durumundadır. Buyüzden de çalışanların devamlı olarak kendilerini geliştirmesi, eğitmesi ve görevi yapabilecek en becerikli personelin kendisi olduğunu ispatlaması gerekir.⁷⁷

1.6. KARIYER YÖNETİM UYGULAMALARI

Örgetlerdeki kariyer yönetimi ve geliştirme uygulamalarının gerek birey gerekse örgüt açısından olumlu yanları vardır. Bu uygulamalar;

A. İÇ İŞE ALIM Çalışan ihtiyacında işletmelerin genellikle ilk düşündüğü bu ihtiyacın işletme içi kaynaklardan giderilmesidir. İç kaynaklardan yararlanma “işletmede çalışan personelin terfi ya da transfer yolu ile boşalan pozisyonlara getirilmesi yöntemi” olarak tanımlanabilir. İşletmelerin boşalan yerlere getirecek personelin öncelikle iç kaynaklardan bulunması önem arz etmektedir.⁷⁸

Açılan pozisyon, başvuranlar açısından üst bir pozisyon ise terfi, daha farklı fonksiyon ise transfer yapılacaktır. İç işe alımı terfi ve transferden ayıran en önemli özellik, iş duyurusunun yapılmasıdır.⁷⁹

İç işe alımın en büyük faydası, mevcut personelin şirkete bağlanması ve motivasyonunun yüksek tutulmasıdır. Organizasyonların çoğu aşağıda belirtilen dört nedenden ötürü iç kaynaklardan yararlanırlar

- Kolay olması

⁷⁷ Sema Şahin, **Murat Güdek, Kariyer Yönetimi**, <http://edebiyatokyanus.tr.gg/KAR%26%23304%3BYER-Y-Oe-NET%26%23304%3BM%26%23304%3B-.-.htm>, 22.09.2016.

⁷⁸ Duygu Eraslan ve diğerleri, **İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi**, Öneri Dergisi, Cilt10, Sayı39, s.12

⁷⁹ **İşletmeler Açısından Kariyer Yönetimi**, 10.11.2010, <http://notoku.com/isletmeler-acisindan-kariyer-yonetimi/> , 25.09.2016

- İşgörenlerin başarıları hakkında kayıtlara sahip olunması
- Bu tür işgörenlerin organizasyonu tanınması
- İyi bir moral kaynağı olarak değerlendirilmesi.⁸⁰

Örgüte örgüt içerisinde personel sağlamanın bazı eksiklikleri de vardır. İşletme içi kaynaklara fazla önemin verilmesi, işletme dışından sağlanacak yeni personelin sağlayacağı yeni görüş, beceri ve “taze kan”a da engel oluyor. Bu yüzden iç işe alıma fazla başvurulması sakıncalıdır.⁸¹

B. TERFİ Terfi, giriş düzeyi dışında boşalan işlerin daha alt düzey mevkilerde çalışan personelle doldurulmasını ifade eder. Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst seviyede bir işe yükseltilmesidir.⁸²

Bu yöntem şirket içi çalışanları daha motive edici ve hırslandırıcı bir yöntem olmaktadır.

Örgütlere maliyeti açısından bakıldığında ise terfi yönteminin bir yararı daha vardır. Bu yarar işletmeye katılacak yeni personelin oryantasyon, eğitim gibi maliyetlerinden işletmeyi kurtarmasıdır. terfi ile boş pozisyona getirilen personel işletme kültür ve çalışma şekline adapte olduğu için işe ve işyerine alışmada zorluk çekmez.⁸³

Terfiler, işgörenin kıdemi, başarıları ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak yapılır. Terfi kararlarının sadece kıdeme veya mevcut işteki başarıya göre alınması, bazı durumlarda yanıltıcı olabilir. Bir işgörenin işletmede veya bir işte uzun süre çalışmış olması ya da halen bulunduğu işte başarılı olması, daha üst düzeyde bir işte de başarılı olacağını her zaman göstermez.

⁸⁰ M.Cemil Özden, **Personel Planlaması ve Tedariki**, <http://www.mcozden.com/is-hukuku-ozluk-isleri/100-ise-alim-yonetimi/220-personel-planlamasi-tedariki> , 25.09.2016

⁸¹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu üni. Yayınları, 7. Baskı, 2004, s.101

⁸² Tuğray Kaynak ve diğerleri, a.g.e. 2004, s.100

⁸³ Gökhan Şengül, **İşgücü Karşılama İç Terfi**, <http://www.iktisadi.org/isgucu-karsilamada-ic-terfi.html>, 26.09.2016

Bu nedenle terfi kararlarında hassas olup özellikle kişinin potansiyelinin de dikkate alınması uygun olacaktır.⁸⁴

İçeriden terfi politikasının etkinliği, kariyer danışmanlığı uygulaması ile desteklenmesi durumuna bağlı olarak artış göstermektedir.⁸⁵

Yapılan çalışmalar ortaya çıkarmıştır ki, işverenlerin personelin performans değerlemesi ile yükseltilmesi yerine, örgüt içerisinde yöneticilerle olan ilişkileri olumlu olan bireyleri bir üst pozisyona terfi ettirmeleri, işgörenler arasında hem işverene karşı hem de bu kadroya gelen personele karşı olumsuz duygular beslemelerine sebep olmaktadır.⁸⁶

C. TRANSFER Nakil veya transfer, kural olarak işgörenlerin aynı düzeyde işler arasında yer değiştirmesini ifade eder. Genelde birbirine yakın bölüm, birim ve işlevler arasında yer değiştirme şeklinde ortaya çıkar.

Nakil uygulaması, ortaya çıkan personel açığının fazlalık olan birimlerden karşılanması yanında kişilerin yetenek ve niteliklerine daha uygun işlere getirilmesi açısından da yararlı olabilir.⁸⁷

Günümüz işletmelerde kariyer yönetim uygulamalarından daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Fakat sonraki dönemlerde örgütlerde yalın organizasyonun ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artıracaktır. Böylelikle işgörenlerin yatay olarak aynı düzeyde yer değiştirmesi ile de sorumluluk ve yetkilerinin artması, buna bağlı olarak da ücretin yükselmesi söz konusu olabilecektir.⁸⁸

D. İŞTEN ÇIKARILMA Hem örgüt hem de çalışan için olumsuz bir durum olan işten çıkartılma, bireysel ya da örgütsel sorunların giderilmemesi sonucunda uygulanır. İşten çıkartılmada örgütün ekonomik sorunları nedeniyle küçülmesi büyük etken olduğu gibi, çalışanın performans

⁸⁴ T.Kaynak ve diğerleri, a.g.e. s.100

⁸⁵ Uğur, a.g.e. 260

⁸⁶ Erdem Cam, **Çalışma Hayatında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2004, s.4

⁸⁷ T. Kaynak, a.g.e. s.100

⁸⁸ **İşletmeler Açısından Kariyer Yönetimi**, 10.11.2010, <http://notoku.com/isletmeler-acisindan-kariyer-yonetimi/>, 26.09.2016

düşüklüğü, çalışma normalarına uymaması ve disiplinsiz davranışları da işten çıkarılmanın nedenidir.⁸⁹

İşten çıkarılmadan önce, çalışana davranışlarını düzeltmesi gibi konularda şans verilmesi, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırır. İşten çıkarılacak personellerin doğru seçilmesi, iş yerinde kalanların motivasyonu açısından da önemlidir. Bu şekildeki operasyon, kısa süre ve tek kerede yapılmalı, personel operasyon konusunda bilgilendirilmeli ve kalanların verimliliğinin düşmesi önlenmelidir.⁹⁰

Performansı yüksek kişilerin işten çıkarılmaları zamanı yeni iş bulma olanakları bulunmaktadır. Fakat, işsizlik oranının çok yüksek olduğu ülkelerde işten çıkarılanların böyle bir şansı gelenikle çok azdır.

İşveren tarafından eğer bir fazlalıktan kaynaklanmıyorsa, işten çıkarılan kişinin yerine yeni bir atama yapılması sözkonusudur. Bu gibi durumlarda kariyer yönetimi gerekli tedbirleri geliştirmiş olmalıdır.⁹¹

E. EMEKLİLİK Örgütün birey odaklı olarak ilgilenmesi gereken konulardan bir diğeri de emeklilik kararıdır. Emeklilik kararı işverenlerce değil çalışanların kendisi tarafından verilmektedir.⁹²

Firmalar açısından emeklilik 3 açıdan önemlidir:

- Küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalar
- Firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutum belirlemesi
- Emekli olacak personele yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir.⁹³

Emeklilik kişinin hayatında yeni kariyer yollarının ve yeni hedeflerin başladığı bir dönemdir.⁹⁴

⁸⁹ F.Ereş, Doktora Tezi, s.55

⁹⁰ Yeşim Ünver, Dönem Projesi, 2005, s.41

⁹¹ S.Eryiğit, a.g.e. 2000, s.12

⁹² S.Eryiğit, a.g.e. s.12

⁹³ Y.Ünver, Dönem Projesi, 2005,s.42

⁹⁴ Gonca Kılıç, aDoktora Tezi, 2008, s.31

F. ÖRGÜTSEL YEDEKLEME Örgütsel yedekleme gelecekte boşalan üst yönetim pozisyonları için adayları tespit etme ve bu pozisyonlara adayları bugünden hazırlama çalışmasıdır. Diğer bir deyişle, örgütsel yedekleme önemli profesyonel ve yönetsel pozisyonları doldurmak amacıyla yüksek gelişim potansiyeli bulunan elemanı bulma ve onu gelecek göreve hazırlama amacı taşıyan bir kariyer geliştirme uygulamasıdır.⁹⁵

Bir örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için işe almada en iyi adayı belirlemek ve bunlar arasından yeni liderler yetiştirmek örgüt açısından gereklidir. Ayrıca örgütsel yedekleme planlamasının bireysel kariyer planlaması ile uyum içerisinde yapılması örgütler tarafından dikkate alınması gereken bir konudur.⁹⁶

Örgütsel yedekleme, İK planlaması ve şirket stratejisiyle kariyer yönetimini birbirine bağlayan bir köprü vazifesini görür. Fakat her ikisi de birbirinden farklıdır.⁹⁷

Gelecekte örgütlerde yedek personel planlaması uygulanmasının, daha karmaşık olabileceği düşünülmektedir. Fakat, her ne kadar uygulanmasında bazı sorunlar yaşansa da, örgütlerde hala planlanmış iş rotasyonu veya yeni bir boş kadro olduğu zaman ilk olarak akla gelecek sistemin de yine yedekleme planlaması olacağı ifade edilebilir.⁹⁸

1.7. KARIYER SORUNLARI

Bireyler kariyer hayatlarında bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Kariyer aşamalarında yaşanan sorunlar aşağıda sunulmuştur.

A. KARIYER PLATOSU Bireylerin kariyer yaşamlarını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ile çevresiyle olan ilişkileri gibi, çeşitli unsurlar vardır.

⁹⁵ İnsan Kaynakları - Örgütsel Yedekleme, 09.02.2013, <https://mebinkakursu.wordpress.com/2013/02/09/insan-kaynaklari-egitimi-ders-notlari-orgutsel-yedekleme/>, 28.09.2016

⁹⁶ G.Kılıç, Doktora Tezi, 2008, s.30

⁹⁷ Kariyer Planlaması, <http://iibf.blogcu.com/kariyer-planlamasi-2/11298900>, 28.09.2016.

⁹⁸ Abdullah Soysal, Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları, makale1 , s21

Genelde orta yaş grubu çalışanlar, bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinde, kariyerlerinin bir döneminde durağanlık geçirirler. Bu dönem “kariyer platosu” olarak adlandırılır.

“Kariyerdeki hiyerarşik yükselmenin olası en düşük noktası” olarak tanımlanan kariyer platosu, örgütsel gelişim ve insanın doğasından kaynaklanan bir olay olduğu için, çalışma yaşamının içinde bulunan herkes bu olgu ile yüz yüze gelebilmektedir.⁹⁹

Çalışanların kariyer platosuna girmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu durum bireyin yeteneklerinin eksikliğinden, performanstaki düşüşten ya da emeklilik yaşının yaklaşması gibi kişisel nedenlerden kaynaklanabilir. Ayrıca, örgütün teknoloji ya da politikalarındaki değişiklikler gibi farklı nedenlerden de ortaya çıkabilir.¹⁰⁰

Herhangi bir nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın kariyer platosu, çalışanlarda depresyon, çeşitli sağlık sorunları, yorgunluk, stres, hırçınlık gibi olumsuzlukları ortaya çıkarmasına yol açar. Bu yüzden mümkün olduğunca oluşumu engellenmeye çalışılmalıdır.¹⁰¹

B. ÇİFT KARIYERLİ EŞLER Çift kariyerli eşleri, 3 grup altında toplaya biliriz:

- Aynı şirkette farklı kariyer izleyen eşler
- Aynı şirkette aynı kariyeri izleyen eşler
- Farklı şirketlerde benzer kariyeri izleyen eşler.¹⁰²

Çift kariyerli eşler, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanabilir. Bu tür eşlerin genel olarak karşılaşabileceği sıkıntılar arasında; aynı coğrafi bölgede iş bulma zorluğu,

⁹⁹ Hüseyin Uzunbacak, **Kariyer Platosu; Emniyet Teşkilatında Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerinde Araştırma**, Polis Birimleri Dergisi, Cilt8, S.31

¹⁰⁰ Polat Tunçer, **Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi**, Ondokuz Mayıs ünv. Eğitim fakültesi Dergisi, 2012, 31(1) s.24

¹⁰¹ Uğur, a.g.e. s.264

¹⁰² **Çift Kariyerli Eşler ve Çift Kariyerlilik**, 12.05.2013,

<https://yagmurileyasam.wordpress.com/2013/05/12/cift-kariyerli-esler-cift-kariyerlilik/> 01.10.2016

çocukların zamanla büyümesiyle eşlerden birisinin bir süreliğine işgücünden ayrılması, tatil ve alışveriş programlamada yaşanan uyumsuzluklar sayılabilir.¹⁰³

Bu sorunlar annelik göreviyle kariyer arasında kalan kadınların evliliklerinde çıkmazlara sebep olabildiği gibi, bu tür ailelerde çiftler arasında kariyer çatışmalarının olduğu da gözlenmektedir.¹⁰⁴

C. ÇİFT KARIYERLİLİK Çift kariyer, bir kişinin iki farklı çalışma alanında ilerlemesi demektir. Her iki iş belirli bir düzeyde uzmanlık ve deneyim gerektirir ve her iki durumda da, bireye ünvan, statü ve kariyer sağlaması gerekir ki burada çift karyerlilikten konuşmak mümkün olsun.¹⁰⁵

Eğer birey bu alanlarda kazanılan birden fazla alanda eğitim ve tecrübeye sahipse, bu alanlarda ilerleyebilecektir. Ancak birey bu alanlardan birini seçmeli ve kariyerini bu doğrultuda yönlendirmelidir.¹⁰⁶

Aksi takdirde, her iki kariyer yolunda ilerlemeye çalışan kişi açısından bazı problemler olacaktır. Çaba harcamak isteyen kişi her iki kariyer alanında da başarıya ulaşmada zorlanacaktır..¹⁰⁷

Hangi nedenle olursa olsun çift kariyerlilik, kişilerin enerjisini ve dikkatini bir işte yoğunlaştırmak yerine dağıtacağından, kişisel başarının düşmesine neden olmaktadır.¹⁰⁸

D. CİNSİYETTEN KAYNAKLANAN SORUNLAR. CAM TAVAN

Kadınların iş hayatında etkin bir şekilde yer almaları ve kariyerlerinin üst basamaklarına doğru tırmanmaları çeşitli davranışları da beraberinde getirmektedir.¹⁰⁹

¹⁰³ Tunçer, a.g.m. s.22

¹⁰⁴ Eryiğit, a.g.e. s.24

¹⁰⁵ Çift Kariyerli Eşler ve Çift Kariyerlilik, 12.05.2013,

<https://yagmurileyasam.wordpress.com/2013/05/12/cift-kariyerli-esler-cift-kariyerlilik/> 01.10.2016

¹⁰⁶ Mustafa Akın, **Kariyer Sorunları**, 16.05.2016, <http://stratejikderinlik.com/?p=682> , 02.10.2016

¹⁰⁷ Tunçer,a.g.m. s.23

¹⁰⁸ Uğur, a.g.e. s.265

¹⁰⁹ Uğur, a.g.e. s.68

Kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davranıldığı veya davranıldığından daha olumsuz veya daha az olumlu davranması ve biçimsel olarak eşitlikçi olarak görünen davranış ve uygulamaların daha sonra kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması olarak tanımlanan cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadınların kariyer ilerlemelerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.¹¹⁰ Kadınların cinsel tacize uğramaları, kadın-erkek ayrımı, ikinci sınıf insan muamelesi görmeleri gibi nedenlerle iş bırakmaları veya örgüt değiştirmeleri de yükselmelerine engel teşkil etmektedir.¹¹¹

Bu nedenle, kadınların kariyer merdivenlerine erkeklere göre tırmanmaları daha zor. Bununla ilgili olarak, kadınların teoride yöneticiye dönüşmesini engelleyen diğer önemli faktör genellikle cam tavan olarak adlandırılır. Cam tavan, kişinin hiyerarşik yükselişinin önündeki engeldir. Bu engel genellikle cinsiyet veya ırk gibi ayrımcılık simgelerinden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda, eğitim veya deneyim gibi engeller farklıdır. "Tavan" terimi, dikey yükselişin engeli anlamına gelirken, "cam", engelin şeffaflığını belirtir. Dolayısıyla bu engel, resmen kişiye gelen engellerden kaynaklanan görünmez bir politikanın sonucudur.¹¹²

Cam tavanın oluşum nedenleri olarak; Kadınların aile içindeki sorumlulukları, özellikle çocukların geleceği yetiştirilmesindeki sorumlulukları, kadınların enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmaları gerektiği, işgücüne aralıklı olarak katılmaları gösterilmektedir. Kadınların bu sorunu aşmaları örgütsel kültür anlayışı içerisinde mümkün olacaktır.¹¹³

E. AY İŞİĞİ Bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak ya da başka birtakım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır.¹¹⁴

¹¹⁰ B.Güzel, Doktora Tezi, s.68

¹¹¹ Akın, 16.05.2016, <http://stratejikderinlik.com/?p=682>, 02.10.2016.

¹¹² **İş Hayatında “Cam Tavan” Terimi Neyi İfade Eder?**, <http://www.mynet.com/trend/cevaplar/soru-cevap/is-hayatinda-%E2%80%9Ccam-tavan-glass-ceiling%E2%80%9D-terimi-neyi-ifade-eder/6330727>, 02.10.2016

¹¹³ Edip Örcü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç, **Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, cilt14, sayı2, 2007

¹¹⁴ **Ay İşığı Sorunu**, 15.10.2015, <http://www.altersozluk.com/ay-isigi-sorunu.html/68253>, 03.10.2016.

ay ışığı kavramı, düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade eder. Böyle bir aktiviteye kişi, daha çok iş güvenliği için ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş kişinin işsiz kalmasını önlemektedir.¹¹⁵

Ay ışığının sorun olmasının birincil nedeni, bireyin enerjisinin diğer eserlerde de kullanılmış olmasıdır. Bu durumda, birey, istihdam edildiği organizasyonda yeterli performans ile çalışmaz.¹¹⁶

Bununla birlikte, işe geç gelme, devamsızlık ve haksızlık gibi olumsuzlukları beraberinde getirir ve bireyin çalıştığı organizasyonun kariyer gelişimini engellemiş olacaktır.¹¹⁷

Örgütler bu durumun kendileri için tehdit oluşturmadığı veya çalışanın işini aksatmadığı sürece kabullenmektedirler.¹¹⁸

F. BECERİ VE YETENEK EKSİKLİĞİ Kariyerlerinin ortasında veya sonunda olan kişiler zamanla becerilerini ve yeteneklerini kaybetmektedirler. Bir kişinin yaşlanması, bazı becerilerin ve yeteneklerin kaybolmasına neden olabilir. Daha önemlisi, günümüzün hızlı teknolojik değişimleriyle rekabet edemeyen kişinin mevcut becerileri ve yetenekleri değersiz ya da yararsız hale geliyor. Bu noktada, firmaya yeni becerileri ve yetenekleri çalışanlara sunması için önemli görevler düşmektedir.¹¹⁹

Örgüt bu eksikliği eğitim ve geliştirme programlarıyla gidermeye çalışır. Ancak örgütlerde böyle bir eğitim programının olmaması ya da kişinin bu eğitim programlarına rağmen zaman içerisinde istenilen becerileri geliştirememesi durumunda, başka bir kariyer yolu buluncaya kadar kişinin kariyeri kesintiye uğrar.¹²⁰

¹¹⁵ Tunçer, a.g.m. s.23.

¹¹⁶ Aytaç, 1997, s.227

¹¹⁷ Figen Ereş, doktora tezi, s.49

¹¹⁸ B.Güzel, Doktora Tezi, s.85

¹¹⁹ Figen Ereş, doktora tezi, s.50

¹²⁰ Tunçer,a.g.m. s.25

G. GÖZDEN DÜŞME Yönetim düzeyinde yükselmeyi bekleyen bir çalışanın, çeşitli sebeplerden dolayı motivasyonda bir azalmaya, daha düşük bir seviyeye veya orta düzeyde bir durgunluğa neden olur. İnsanlar arasındaki çatışmalar, üst yönetimle görüş alışverişinde bulunma, aşırı rekabet hırsı, çevrenin kötü muamelesi, işverenin aşırı taahhüdü, uyuşmazlık ve yetersizlik bunun başlıca sebepleridir.¹²¹

Gözden düşmenin kişiye yanında şirkete verdiği zararlar çok büyüktür. Şirketlerde sıklıkla karşılaşılan bu sorun dikkatle düşünülmeli ve bu soruna neden olabilecek faktörler incelenmeli ve bu durum oluşmadan önce gerekli tedbirler alınmalıdır. Çünkü şirket gözden düşme sorunun ortaya çıkmasında büyük bir paya sahiptir. Firma sorunu çözmede de bir rol oynamalıdır.¹²²

H. STRES VE TÜKENMİŞLİK Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı bulunmakta olup, stresle başa çıkabilmek için çeşitli yöntem ve uygulamalar geliştirilmiştir. Stres genel olaylardan ya da bireyin özel yaşamından kaynaklanabilir. Ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık ve teknolojik değişim genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, ailevi sorunlar, işsizlik ya da işsiz kalma korkusu ise, bireyin özel yaşamı ile ilgili stres kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir.¹²³

Çalışanların terfileri sırasında yanlış anlaşılan örgütsel kararlar, adaletsiz performans değerlendirmeleri, ücret eşitsizliği konuları çalışanlarda stres ve tükenmişliğe neden olabilecek örgüt kaynaklı sorunların başında gelmektedir.örneğin uzun zamandır her an terfi edilmeyi bekleyen ve kariyer hedefini bu doğrultuda yapan bir kişinin terfi ettirilmemesi, bir diğer ifade ile kariyer beklentisinin yerine gelmemesi bireyi psikolojik olarak olumsuz yönde etkileyebilir. Bu noktadan sonra birey yüksek performansla çalışmanın anlamı olmadığını düşünebilir. Hayal kırıklığı ve isteksizlik ise,

¹²¹ **Mobbing, İş Yerinde Yıldırma**, <http://stratejikderinlik.com/?p=682>, 03.10.2016.

¹²² **Kariyer Sorunları**, <http://www.altersozluk.com/ay-isigi-sorunu.html/68253>, 03.10.2016.

¹²³ Tunçer, a.g.m. s.26

bireyin daha sonra yeni bir kariyer planı yapmasını da olumsuz yönde etkiler. Öte yandan bireyin yeteneklerini tam olarak kullanamayacağı bir pozisyona terfi etmesi ya da hızlı bir terfi sonucu kişinin kapasitesini aşan sorumluluklar yüklenmesi de örgüt kaynaklı stres ve tükenmişliğin bir diğer kaynağını oluşturur.¹²⁴

İşletmelerde bireyin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için, yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır.¹²⁵

- Stres dolu iş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak.
- Örgütsel esnekliği artırmak.
- İş koşullarını düzeltmek.
- Ödül dağıtımını gözden geçirmek.
- Kararlara katılımını artırmak.
- İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak.
- Kişilerarası ilişkileri düzenlemek ve iletişimi artırmak.
- Monotonluğu azaltmak.

¹²⁴ Aytaç, 1997, s.239-240.

¹²⁵ Aytaç, 2005, s.294-295

İKİNCİ BÖLÜM

İKY FONKSİYONLARI VE KARIYER YÖNETİMİ ARASINDA İLİŞKİ

2.1. İŞ ANALİZİ İLE KARIYER YÖNETİMİ ARASINDA İLİŞKİ

Bir işte çok sayıda farklı iş yapılır. İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları veya birim yöneticileri, işte yapılan iş hakkında bilgi sahibi değildir. Peki işletmedeki işler ve bu işlerin gerekleri hakkında nereden bilgi sağlayacaklar? Bu ihtiyaç iş analizi ile karşılanmaktadır.¹²⁶

İş analizi, verilen bir işin en küçük parçalarını detaylı olarak tanımlama ve inceleme sürecidir. Bu inceleme kapsamında; kullanılan aracın seviyesi, yürütülen operasyonlar, ilgili tehlikeler, gerekli beceri ve eğitim düzeyi ve eserin fiziksel ve sosyal çevresel koşulları ilişkin bilgiler yer alır.¹²⁷ İş analizi ile elde edilen bilgiler, iş tanımları, iş gereksinimleri ve çalışma standartlarına dönüştürülür ve insan kaynakları ve diğer temel işletme fonksiyonlarıyla ilgili kararlara uygulanır. İş tanımları, iş gereksinimleri ve çalışma standartlarının uygulanması yoluyla elde edilen bu bilgi, insan kaynakları birimi ve özellikle bilgi sistemi temelini oluşturmaktadır.¹²⁸

İş analizi ve tanımı personel yönetiminin başta gelen görevleri arasında yer almaktadır. Bunun açıklanabilir nedeni olarak, bu tekniğin diğer bir çok personel tekniklerine altyapı oluşturmasından ileri gelmesi gösterilebilir. Bugün, bir personel seçmek, eğitmek veya değerlendirmek söz konusu olduğunda, önce işin yapısını bilmek gerekiyor. Gerçekten de, işi yakından incelemediğiniz ve bilmediğiniz sürece, çalışanın incelenmesi ve

¹²⁶ Hüseyin Özgen, Azmi Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitap evi, Adana 2005, s.57

¹²⁷ Leman Bilgin vd. 2004,a.g.e. s.31

¹²⁸ Özlem Balaban, **İş analizi**, İnsan Kaynakları Yönetimi Uzaktan Eğitim Basılmamış ders notları, 2013, s.8,

tanınması veya çalışan ile çalışan arasındaki ilişkinin belirlenmesi çok zor olacaktır.¹²⁹

İş analizleri yapılırken işin içerdiği görevler, sorumluluklar, kullanılan araç gereçler ve çalışma şartlarının yanı sıra, işi yapacak kişide bulunması gerekli özellikler de belirlenmeye çalışır.¹³⁰

Geleneksel organizasyon yönetimi ve yapısında sadece hiyerarşik seviyelere tırmanma anlamına gelen kariyer kavramı, yeni yapıda bir kariyer yönetimi olarak bir süreç kalitesi kazanmıştır. Birçok hiyerarşik seviyenin bulunduğu organizasyonlarda, özellikle deneyimsel perspektife atıfta bulunan kariyer atlaması, hiyerarşik adımlarını azaltmış ve zayıf bir nitelik kazanmış olan örgütlerde kariyer yönetiminin yerini almıştır. Kariyer yönetimi, bireyin gelecekte olmak istediği, kariyer yolunda karşılaşacağı karmaşık durumları anlaması ve hepsiyle baş edebilecek etkinlik ve programların uygulanması için bir organizasyonun planlanmasına atıfta bulunmaktadır. Hiyerarşik seviyelerin çok olduğu organizasyonlarda, deneyimsel perspektiften bahseden bir kariyer atlaması, hiyerarşik adımlarını azaltan ve bir nitelik kazanan kuruluşlardaki kariyer yönetiminin yerini almıştır. Kariyer yönetimi, bireyin gelecekte olmak istediği bir organizasyonun planlanmasına, kariyer yolunda karşılaşacakları karmaşıklıkların anlaşılmasına ve bunların hepsiyle kurumla birlikte başa çıkacak faaliyet ve programların uygulanmasına atıfta bulunmaktadır. Kuruluşun, hangi olasılıkları sağlayabileceğini ve gelecekte neye ihtiyaç duyduğunu belirlemesi ve açıklaması gereklidir. Ayrıca, organizasyonun gelecekte olmak istediği yeri ve bu yönde yapılacak mevcut ve potansiyel çalışmaları belirtmesi gerekiyor. İş tanımları iş için hazırlanmış ve çalışanların örgütsel etkinliği sinerjik bir etki yaratarak sonuçta çalışanlarını

¹²⁹ Mustafa Çelikten, **Neden İş Analizi Yapılmalı?**, Erciyes Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı18, 2005, s.128

¹³⁰ A. Uğur, a.g.e. s.53

iletişim ağına dahil etmeği amaçlamaktadır.¹³¹ Bu nedenle insan kaynakları yönetimi alanında çok önemli bir yere sahip olan iş analizlerini ve onun doğal uzantısı sayılan iş tanımlarını incelemekte yarar var

İş analizlerinin temel sonuçları olan iş tanımları ve iş nitelikleri, kariyer yönetiminde kullanılan en önemli araç olan kariyer haritasının temel taşını oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, iş tanımları ve iş nitelikleri belirlenmemiş olan bir organizasyonda kariyer haritasından söz etmek mümkün değildir. Kariyer haritası olmayan bir organizasyonda da, terfi, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme gibi ileri kariyer yönetimi uygulamalarından söz etmek mümkün değildir.¹³²

Öte yandan, iş analiziyle elde edilen bilgiler personeli, yeteneklerini en iyi biçimde kullanabileceği işlere yerleştirme, yükseltme ve tayin etme işlemlerinde kullanılmaktadır.¹³³

Özetle söylenebilir ki, iş analizleri yapılmadan kariyer sistemleri geliştirilirse, bu sistemlerden etkin sonuçlar almak zordur.¹³⁴

2.2. ELEMAN SEÇME VE YERLEşTİRME İLE KARIYER YÖNETİMİ ARASINDA İLİşKİ.

Çalışanların seçimi, işe açık olan başvuranlar arasından iş gereksinimleri için en uygun özellikten yararlanılmaktır. Bu adaptasyon sadece yüksek performans seviyeleri için değil, aynı zamanda çalışmalarındaki isteklilik ve memnuniyet için de gereklidir. Aynı zamanda iş stresi, iş rahatsızlığı, iş tatminkarlığının yanı sıra zihinsel sağlık ve

¹³¹ Ayşe İrmif, Sabahat Bayrak, **İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi**, S.. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2000, s.185

¹³² **Kariyer Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Süreçleri İle İlişkisi**, s.29, www.mhilmieren.com/yazi19.doc , 15.11.2016

¹³³ H.zgen, a.g.e. s.58

¹³⁴ Mehmet Cemil zden, **Bütünleşik İK yönetimi**, <http://www.mcozden.com/is-hukuku-ozluk-isleri/98-ik-genel-politika/99-butunlesikikyonetimi1> , 15.11.2016

retkenliği bozan daha az olumsuz duygular yaşayan çalışanların n şartıdır.¹³⁵

Günümüzde insan, tüm kurum ve kuruluşlara rekabet avantajı sağlayan en önemli unsur olarak öne çıkmaktadır. Eleman seçim ve yerleştirme sistemi de insan kaynaklarının verimli kullanılması sürecinin başlangıcıdır.

Bu modülün ana amacı, yöneticilerin işe alım sürecinde kararlar almayı kolaylaştırmak için, otomasyonu tüm başvuru bilgilerinden işe alım aşamasına, insan kaynakları departmanının zaman sorununu çözmeye kadar bütün süreçte yaymaktır. Ve en önemlisi doğru personeli almaktır.¹³⁶

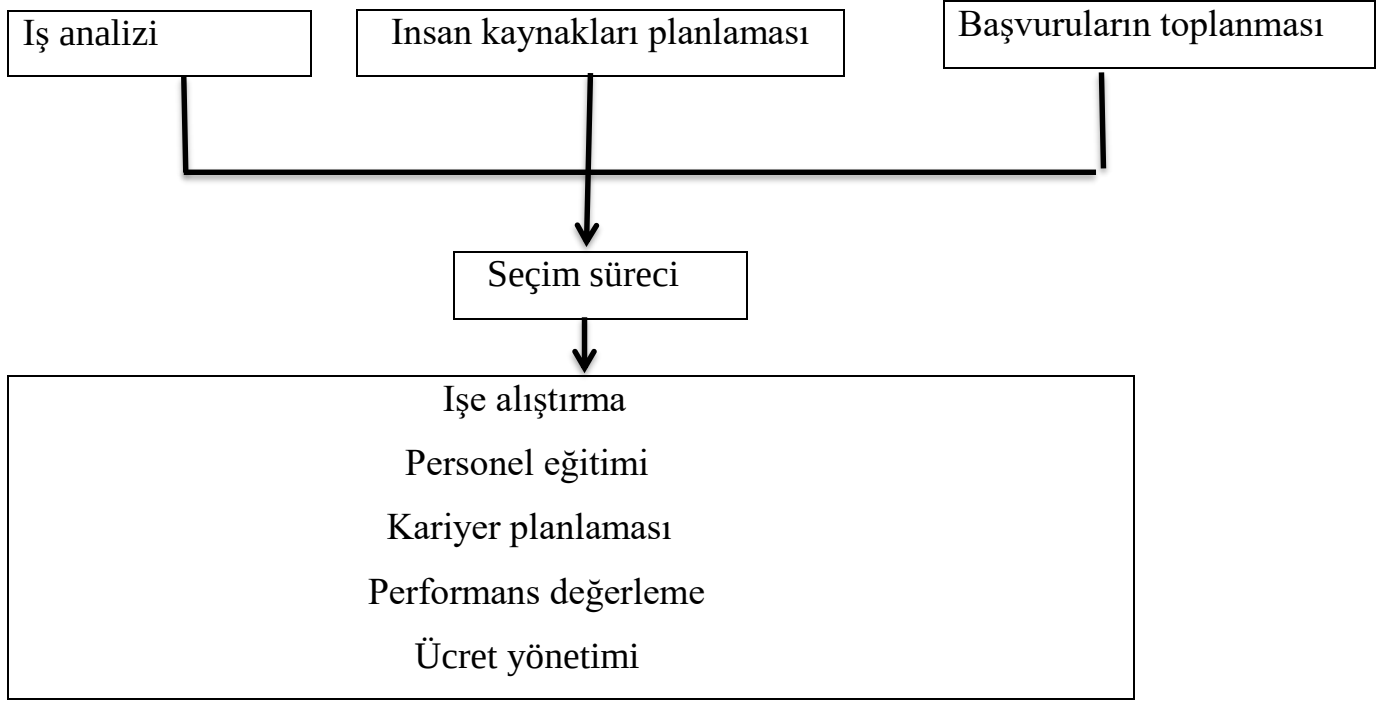
Tedarik ve seçme sürecinde insan kaynakları departmanının öncelikli sorumluluğu, ilgili departmanların talep ettiği niteliklere uygun adaylara ulaşmak ve onları işletmeye çekmektir. Bu en önemli sorumluluktur, çünkü sonraki aşamaların başarısı büyük ölçüde bu ilk aşamadaki etkinliğe bağlıdır.¹³⁷

¹³⁵ L.Bilgin, a.g.e. s. 74

¹³⁶ Eleman Seçme ve Yerleştirme Sistemi, 2007, s.1,
http://www.mdt.biz.tr/docs/ElemanSecmeYerlestirme_2007.pdf

¹³⁷ U. Dolgun, a.g.e. s.92

Şekil 2. Personel seçiminin diğer İK süreçleri ile ilişkisi



Kaynak: Hüseyin Özgen, 2005, s.116

Bir işletmenin en önemli aktif personeli. Yapılan işlerle, o işi yapacak olan personel arasındaki uyum ya da uyumsuzluk o işletmenin rekabet ortamındaki başarısını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. İş analizi ve planlama ne kadar iyi yapılmış olursa olsun, seçim sürecinde yapılacak hata bütün İK faaliyetlerini etkileyecektir. Bu durum şekilde de gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde başlıca; işe alıştırma, personel eğitimi, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ücret yönetimi gibi süreçlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinin personel seçimindeki başarıya bağlı olduğu görülmektedir. Bir işletmenin herşeyinin taklit edilebildiği ve fakat insan kaynağının taklit edilemediği gerçeği dikkate alındığında, seçim sürecinin önemi ortaya çıkmaktadır.¹³⁸

İşletmede ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacı başlıca iki şekilde karşılaşılabılır. Bunlar işletme içi kaynaklardan, diğeri ise dış kaynaklardan yararlanmadır. İç kaynaklardan yararlanma farklı şekillerde

¹³⁸ H. Özgen, a.g.e. s.116

gerçekleşebilir ki, bunlardan biri kariyer yönetim uygulamalarından terfi ve nakildir.

Terfi işletmede bulunan herhangi bir personelin bulunduğu konumdan yetki ve sorumlulukları daha da geniş ve statüsünü artıracak diğer bir göreve geçiş yapmasıdır. Nakil ise işletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka kişinin atanması anlamına gelmektedir.¹³⁹

Bu şekilde yükseltmeler bir anlamda ödüllendirme de sayıldığı için, elemanın kıdeminin yanında , performansı, kabiliyeti ve kapasitesi de dikkate alınarak terfi ve nakil işlemi gerçekleştirilir.

Bir diğer iç kaynaklardan yararlanma şekli kariyer yönetim araçlarından biri olan iş zenginleştirme ve geliştirmedir. Genellikle çalışma psikolojisi alanında, işgörenlerin psikolojik tatminini arttırmada kullanılan yöntemlerden olmasına karşılık, gerek iş zenginleştirme, gerekse iş geliştirme günümüzde işletme içi eleman ihtiyacının karşılanmasında da etkili bir araç olarak görülmektedir.

Personel eksikliğinin iç kaynaklardan giderilmesi işletme açısından da ucuz ve kolay olacağı gibi personelin uyum sağlama gibi bir sorunu da olmayacaktır.¹⁴⁰

Ancak, iç kaynaklı iş gücü açıklığını karşılamak çoğunlukla mümkün değildir. Bunun birkaç nedeni olabilir. İşgücüne uyum sağlayamama nedenleri, teşvik veya teşvik edilecek bir kişinin olmaması ve işgücünün kurum içinde yeni bir alan olması gerçeği, genellikle işgücü piyasasının kapanmasını gerektirir. Bu nedenler, çoğunlukla iş gücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir.¹⁴¹

Dış kaynak, işletmenin kendi elemanları dışında kalan kişilerle insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için başvurduğu tüm kişi, kurum ve kuruluşları

¹³⁹ Hava Çavdar, Mehmet Çavdar, **İŞLETMELERDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME AŞAMALARI**, Journal of Naval Science and Engineering 2010, Vol. 6 , No.1, s. 83

¹⁴⁰ Hava-Mehmet Çavdar, a.g.m. s.84

¹⁴¹ Edip Özücü, **Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri**, D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:17 Sayı:2, Yıl:2002, ss:119-132 s.123

içine alan bir kavramdır. Dış kaynak kapsamına giren unsurların sırasında eğitim öğretim kurumları ve programları yer almaktadır. İşletmeler, eğitilmiş personelden yararlanmak ve personelin kariyer yolunda kendi eğitim maliyetlerini azaltmak maksadiyle, bu tür kurumlara yönelirler.¹⁴²

İşe alım işlevinin seçim aşaması, açık iş için çalışmaya başlayan adaylarla başlar ve karar alınarak bireyin işe alınmasıyla biter.¹⁴³

Seçme fonksiyonu, organizasyonların yönetimi için kritiktir. Çünkü insan kaynaklarının seçimi ve seçimlerin kalitesi, bütün işletmenin geleceği açısından önem taşımaktadır.¹⁴⁴

İş gereksinimlerine en uygun kişi olmaya ek olarak, işe alım sürecinde seçilen personelin adayın kariyer beklentileri ve gelişim potansiyeline göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu süreç aynı zamanda kariyer yönetimini de kolaylaştırır.¹⁴⁵

Son derece rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaç duyduğu kalifiye eleman edinme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çabalarının önemini arttırmaktadır. Başka bir deyişle, personel kariyerlerini geleceğin ihtiyaçları doğrultusunda planlama sürecinde rekabet ve başarı şanslarının artacağı noktadır. Bir çalışmaya tüm personelin bir kariyer yönetimi çerçevesinde dahil edilmesi, daha üst düzey pozisyonlar için eğitim verilmesi, kariyer yolları çizilmesi ve kariyer sürecinde organizasyon içinde ve dışında danışmanlık hizmeti verilmesi gibi faaliyetlerin başarısı insan kaynaklarının doğru seçimi ve yerleştirilmesinden asılıdır.¹⁴⁶

¹⁴² Adem Uğur, a.g.e. s.96

¹⁴³ **İnsan Kaynakları Yönetimi**,

http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netiminin_is_levleri.asp, 16.11.2016

¹⁴⁴ Uğur Dolgun, a.g.e. s.111

¹⁴⁵ M.Cemil Özden, **Bütünleşik İK Yönetimi**, <http://www.mcozden.com/kariyer-yonetimleri/98-ik-genel-politika/99-butunlesikikyonetimi1>, 16.11.2016

¹⁴⁶ **Kariyer Planlama**, <http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Kariyer%20planlama.168.html>, 16.11.2016

2.3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ İLE KARIYER YÖNETİMİ ARASINDA İLİŞKİ

Yaşadığımız yüzyılda yaşanan ve gelecekte yaşanacak işletmelerarası rekabetin sonucunu belirleyen unsur büyük ihtimalle insan olacaktır. Bu nedenle işletmelerin insana ve onun gelişmesine yaptıkları yatırım her geçen gün artmaktadır.¹⁴⁷

Bir personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, tutum ve davranışlarını geliştirmesi, işini daha iyi yapabilmesi o işletmede daha fazla bilgi, beceri ve yeni deneyimler kazanması ile sağlanır. İşletmeler, çalışanlarını eğiterek işletme ile çalışanlar arasında bir amaç birliği sağlayabilir.¹⁴⁸

Eğitim, bir faaliyet veya faaliyetler dizisinde etkin bir performans gerçekleştirilmesi için; insan kaynaklarının davranış, bilgi veya becerilerini değiştirilmesine yönelik planlı bir süreçtir. Gelişme ise eğitimden farklı olarak, davranışsal değişiklik ile öğrenme sürecine dayalı olmakla beraber, daha uzun zaman sürecini ve daha uzun vadeli bir bakışı gerektirir. Gelişim kavramı “hayat boyu öğrenim”, “öğrenen örgüt” ve “örgütsel gelişme” alanlarını kapsar.¹⁴⁹

İşletmeler, işgörenlerine yeni beceriler, teknik bilgiler, sorun çözme yetenekleri ya da yeni görüş açıları kazanmaları için eğitim faaliyetlerine yöneltirler. Eğitim yoluyla,¹⁵⁰

- İşin yapılmasında öğrenme süresinde en aza indirmek
- Yürütülen işi teknolojik olarak en üst düzeyde yapabilme
- İşletme amaçlarına uygun görüşleri benimsetebilmek
- İşletmedeki varolan sorunların çözümünü kolaylaştırmak

¹⁴⁷ Hüseyin Özgen, a.g.e. s.153

¹⁴⁸ Leman Bilgin, a.g.e. s.103

¹⁴⁹ Meral Atılğan, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve 1 inceleme**; kaymakam adaylarının eğitimi, Türk idare Dergisi, ss131-148, s132

¹⁵⁰ Emre Bahar, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Aydın 2003, <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html>, 17.11.2016

- İşletme içinde rotasyon yoluyla işgücü ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olunması
- İşgörenlerin yeni bilgi ve yetenek kazanmalarının sağlanması gerçekleştirilmektedir.

Eğitim ve geliştirmenin tüm işletmeler için geçerli olan temel amacı; hem işletme, hem de personelin yararına sonuçlar verecek olan bilgi ve davranış değişikliklerini gerçekleştirmektir. İşletmeler bu amacını gerçekleştirmek için eğitim yoluyla insana yatırım yapar ki, eğitilmiş insanın diğer faktörlerin etkinliğini de arttırdığı düşünülürse sonuçta eğitim ve geliştirme faaliyetinin doğrudan ve dolaylı olarak hem işletmeye hem de bireysel olarak çalışanlara çeşitli yararlar sağladığı anlaşılmış olur.¹⁵¹

Eğitimin sağlamış olduğu bu yararlar kariyer planlama ve kişinin kariyer yönetimi açısından da önem taşır. Eğitim ve geliştirme çabaları bilgi ve yetenekleri artan personele yükselme imkanı verir, yeni iş görenler ile terfi ya da nakil yoluyla bir işe atanmış olan kişilere katkı sağlar. Eğitim ve geliştirmenin işgörenlerin yanında aynı zamanda işletmeye de yararları var. Bunlardan biri de işletme içi kaynakların gelişmesine yardımcı olmak, terfileri teşvik etmektir.

İnsan kaynaklarının eğitilmesi için işletmelerde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan biri kariyer yönetim araçlarından iş rotasyonudur.

Rotasyon yöntemi, yeni elemanlara dönük olabileceği gibi, terfisi düşünülen personele ya da psikolojik çözüm olarak bazı elemanlara uygulanmaktadır.¹⁵² Rotasyon yoluyla eğitim, personelin işletme içinde kendi işinden başka bir görev de, işin öğretilmesi amacıyla geçici bir süre çalıştırılmasıdır. Ayrıca bu yolla personelin, işletme hakkında daha fazla bilgi edinmesi sağlanmış olur.¹⁵³

¹⁵¹ Adem Uğur, a.g.e. s.121

¹⁵² Adem Uğur, a.g.e. s.133

¹⁵³ Leman Bilgin, a.g.e. s.107

Yeni işte uzmanlaşmak için harcanan zaman ve işgücü küçümsenecek bir durum değildir. Kariyer yönetimi de eğitim ve geliştirme programlarına bu yüzden önem vermektedir. Programlanan eğitim faaliyeti, personelin mevcut görevlerinden daha üst bir göreve hazırlanmaları ya da mevcut işlerinde daha iyi performans göstermelerine yönelik olmaktadır. Burdan da eğitimin kariyer yönetimi ile nasıl bir sıkı bağlantısı olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumlarda eğitim ve geliştirme çalışmalarının ulaşacağı en önemli nokta, tüm çalışanlarda işini daha iyi yapma çabasıdır. Bu çabanın bireysel çalışmalar, uğraşlar yanında belirli bir arayışı da gerektirdiği açıktır. Örgütün çalışanlara, sağladıkları eğitim seçenekleri; kişilere gelişmelerine fırsat sağlar. Böylece, eğitim ve gelişmenin amacı, kendilerini geliştirme ve yaşam boyu öğrenmek alışkanlıkları kazanmaktır. Günümüzdeki sürekli gelişim, yenilik sona ermez. Günümüzdeki sürekli gelişim, yenilik ve eğitim ve gelişmenin sona ermez.

Çoğu işletmelerde eğitim maliyet unsuru olarak görülür. Eğitimin zaman içindeki etkilerinin ortaya çıkması bu düşünceye neden olabilir. Bununla birlikte, eğitim için harcanan para bir maliyet unsuru olarak değil bir yatırım olarak değerlendirilmelidir. Çünkü insan kaynakları, bir kurumun başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli faktördür. Bir işletmenin en ileri teknolojiyi getirmesi ya da yüksek maliyet gerektiren yatırımlar yapması, bunun başarılı olacağı anlamına gelmiyor. İşin başarısı ancak bu teknolojileri kullanabilen bir insan kaynağına sahip olmakla mümkündür.¹⁵⁴

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE KARIYER YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmelerdeki ana görev, organizasyonun amaçlarını ve görevlerini mümkün olan en iyi ve en başarılı seviyede gerçekleştirmektir. En iyi veya

¹⁵⁴ Terane Muradova, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi*, Qafqaz Üniversitesi, Journal of Azerbaijani Studies, s. 83

en başarılı olan şey, yönetimin performans değerlemesi anlayışı ile şekillenir. İşletmelerin varlığı ve sürekliliği ile yönetimin varlığı bu anlayışın geçerliliğine ve güvenilirliğine bağlıdır.¹⁵⁵

Performans, bir bireyin, bir grubun veya bir organizasyonun amaçlanan hedefe ulaşma ve bunlara ulaşma yeteneğini nicel ve nitel olarak gösteren bir kavramdır. Bireysel ve grup performansı, bireyin veya grubun, ulaşmak istediği hedef açısından kendisi için belirlenen hedefleri ve standartları ne ölçüde gerçekleştirebileceğinin bir göstergesidir. Örgütsel performans, sistemin toplam performansını da açıklar. Kuruluşlardaki toplam performansın değerlendirilmesi, yönetim fonksiyonlarını yönlendiren ve sistemin nereye müdahale edilmesi gerektiğini gösteren önemli bir araçtır. Bu nedenle, her işletmedeki organizasyon performansını etkileyen tüm boyutların ve ilişkilerinin değerlendirilebilmesini sağlayan bir sistemin kurulması gereklidir.¹⁵⁶

Performans değerlendirmesi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Performans değerlendirmesi, bir değerlendiricinin, işgörenlere ait performansı, önceden belirlenmiş standartlara kıyasla ve ölçerek karşılaştırmasını değerlendirdiği dönemdir. Performans değerlendirmesi genellikle bir kişinin, kurumun veya grubun herhangi bir yönüyle etkinliğini analiz etme ve başarı seviyesini belirleme faaliyetlerine atıfta bulunur.¹⁵⁷

Performans değerlendirmesi, çalışanların performansını veya başarısını iyileştirmeyi amaçlamaktadır ve bu yetenek ve becerileri, kuruluşun misyonuna uygun olarak görevlerini yerine getirmek için bireysel yeteneğe ve yeteneklere sahip olmalarını sağlayarak kullanmalarına yardımcı

¹⁵⁵ İsmail Bakan, Hakan Kelleroğlu, **Performans Değerlendirme; Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarında Beklentileri Konusunda bir alan çalışması**, Süleyman Demirel Üni. İİBF, 2003, cilt8,sayı1, ss103-127, s104

¹⁵⁶ Leman Bilgin, a.g.e. s.149

¹⁵⁷ M. Akif Helvacı, **Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**, Ankara üni Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2001, cilt35, sayı1-2, s.159

olmaktadır. Öte yandan, performans değerlendirmesinde işteki tüm çalışanlar ve yöneticilere işlerini daha iyi yapmak için bazı avantajlar sunmaktadır.¹⁵⁸ Astlarını tanıyan yöneticiler yetki devrini de daha güvenli yapmış olurlar. Terfi, tayin ve işten çıkarmalar konusunda gerek yasalar karşısında gerekse vicdaden rahat ve güvenli olurlar.¹⁵⁹

Özellikle performans değerlendirme sisteminin ücret artışlarına, ödüllendirme mekanizmasına ve yükselme kriterlerine bağlandığı durumlarda çalışanın ücret hakkaniyeti ve adaletine ilişkin algılaması olumlu yönde gelişmekte ve dikey kariyer gelişimini kendisi biçimlendirmektedir. Bunun bireysel ve kurumsal motivasyona katkısı da yadsınamaz.¹⁶⁰

Performans değerlemenin başlıca amaçları ikynin diğer fonksiyonları ile ilişkisini açıkca ortaya koymaktadır. Performans değerlemenin kariyer yönetimi ile ilgili amaçları ise aşağıdakilerdir.¹⁶¹

- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmak
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek

Performans değerlendirmesi, terfi ve transfer kararları, işteki mevcut çalışanların başarı düzeyinin ve çalışanların gelecekteki potansiyel yeteneklerinin bir göstergesi olarak alınır ve böylece uygun personel istihdam edilebilir. Ayrıca, değerlendirme sonucunda, bazı çalışanlar için yeterli bir kalkınma planının hazırlanması gerekiyor. Özellikle genç personel bu konuda yöneticilerin desteğini bekleyebilir. Performans değerlendirmesinin bir sonucu olarak, operasyona katkı, kimin hangi yolla ve hangi şekilde geliştirilmesi gerektiğini belirleyerek ve müzakerelerin

¹⁵⁸ Hüseyin Özgen, a.g.e. s.228

¹⁵⁹ Adem Uğur, a.g.e. s.221

¹⁶⁰ Uğur Dolgun, a.g.e. s.168

¹⁶¹ Hüseyin Özgen, a.g.e. s.229

sonucunda gelişmeye istekli olanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olarak artırılabilir.

Performans değerlendirme sonuçları, aynı zamanda, kullanım alanlarındaki işleri ifşa etmeye yönelik kararları da içeriyor. Hemen hemen tüm işletmelerde, değerlendirme sonuçları işten ayrılma kararlarında kullanılır. Önceki dönemlerde performans açısından etkisiz sayılan çalışanlar işten hemen ayrılmaz, bunu eğitim programları destekler. Sonunda, iyileşme göstermeyen çalışanların ise işten çıkarılır.¹⁶²

Yukarıdan anlaşılaçağı üzere performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceğı en önemli süreçlerden biri de kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Kurumun hayatında, performans yönetim sistemi, çalışanları iyileştirmek, yüksek işler için gerekli eğitim almak ve işleri yatay değışiklikler yapmakla ilgili kararlar almak için kariyer yönetim sistemi için gerekli bilgileri sağlayacaktır. Kariyer yönetimindeki performans değerlendirme sonuçları, şu anki işte gösterilen performans yerine, yeterliliklerin geliştirilmesi hakkındaki bilgilere dayanmaktadır. Bu nedenle, şirketlerin kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için şirketin performans yönetimi politikası ve performans değerkleme sistemi hakkında fikre sahip olması gereklidir.¹⁶³

2.5. ÜCRET YÖNETİMİ İLE KARIYER YÖNETİMİ ARASINDA İLİŞKİ

Bir işletmenin faaliyetleri sürecinde, bir yandan, karlılığın artırılması, işletmenin devamlılığının sağlanması gibi örgütsel amaçlar gerçekleştirilirken, diğerk yandan bazı bireysel amaçlar da sözkonusudur. Bireysel amaçların başında ise, personelin işletmeye yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret gelir.¹⁶⁴

¹⁶² İsmail Bakan, Hakan Kelleroğlu, a.g.m. s.109

¹⁶³ Mehmet Cemil Özden, **Kariyer Yönetimi**, <http://www.mcozden.com>, 19.11.2016

¹⁶⁴ Hüseyin Özgen, a.g.e. s.284

Ücret kavramı, ekonomik ve sosyal hayatta çeşitli etkilere sahip olan çok yönlü bir konudur. Bir taraftan emek için çalışan insanların gelir ve yaşam standartları belirleyici faktörlerdir; Sanayinin gelişimini ve çeşitli gelir grupları arasındaki milli gelir dağılımını etkileyen önemli bir maliyet unsuru, bu toplumda sosyal adaletin ortaya çıkışının bir göstergesi olarak çok yönlü önem taşımaktadır.¹⁶⁵

Ücret, farklı açılardan değerlendirilebileceği gibi; farklı kişi ve alanlar açısından da farklı önemler ihtiva etmektedir. Çalışanlar açısından tek gelir kaynağı, bir başarı sembolü ya da gelişme göstergesi olarak kabul görürken; işverenler açısından önemli bir gider kalemidir. Sosyal barış ve refahın geliştirmesinde ve korunmasında büyük önemi bulunan ve hassas dengeler üzerine kurulan sendikalar açısından toplu pazarlıklar sonucunda varılmak istenen bir zafer aracı olarak görülürken; bir bütün olarak toplumsal açıdan ise, güçlü bir yaşam standardı ve genel refah düzeyinin artırılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Yani ücret ücrete ilişkin kavramları, tek bir bakış açısıyla ya da tek bir düzlemde düşünmenin imkanı yoktur. Ücret, ilgili olduğu kişiler ve alanlar bakımından kompleks bir yapıya sahiptir.¹⁶⁶

Ücret konusu, bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında kritik bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmelidir. Günümüzde bu konu her geçen gün daha çok tartışılıyor ve pek çok ülkede bilimsel çalışmaların konusu olmaktadır. Bu noktada bu meselenin yaygın ve önemli olmasının bir nedeni, hem iş gücünün arz ve talebindeki dengelerin hem de devletin temel bir aktör olarak getirilmesidir.

¹⁶⁵ Levent Şahin, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Bölümü C:11, S:2/2010 s.138

¹⁶⁶ Levent Şahin, a.g.m. s.160

Buna sendikalar da dahil edildiğinde, ücret yönetimi çok geniş kesimleri ilgilendiren bir konu haline gelmektedir.¹⁶⁷

Bu nedenle işverenler işletme kurmaya karar verirken, ya da üretimin devamına veya yeni bir ürünün üretimine karar verirken ücretler seviyesini, dolayısıyla işçilik giderlerini dikkate almak zorundadır.¹⁶⁸

Personelden gereken verimin alınması ile ücret arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu ilişkinin işletmenin lehine sonuçlanabilmesi ise ücret konusunda bazı ilkelere uyulması mümkündür. Bunlardan biri de kişinin kariyer yönetimi ile ilgili olan kıdeme göre ücret ilkesidir. Kıdem, belli bir zaman dilimi ile ifade edilmekle birlikte aynı zamanda tecrübeyi ve sadakati de bünyesinde barındıran bir kavramdır. Bir işletmede verim ya da prim gibi başka ücret politikaları uygulanıyorsa kıdem esas alınmalı ve ücret buna göre artırılmalıdır. Bundan başka makam farkı da dikkate alınmalı ve hiçbir zaman ast üstünden yüksek ücret almamalıdır.¹⁶⁹

Önemli kariyer yönetimi uygulamalarının tanıtımının bir sonucu olarak, bireylerin ve ücretlerin pozisyonları buna göre değişir. Ayrıca, bazı transferlerde ve yerleşimlerde, bölgesel farklılıklar nedeniyle ücret seviyesi değişebilirken, pozisyon seviyesi aynı kalır. Kariyer yönetimi uygulamalarından elde edilen başarılı sonuçlar ücret ve maaş pozisyonları arasındaki ücret dengesine, yani ücret yönetimi politikaları ve uygulamalarına da bağlıdır. Öte yandan, bireylerin ücret seviyeleri kariyer yönetimi uygulamaları ile de değişebilir. Şirketlerin kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirebilmek için ücret yönetim politikaları ve uygulamaları hakkında bir fikrinin olması gerekir.¹⁷⁰

Ücret yönetimi, hem yönetim hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve

¹⁶⁷ Uğur Dolgun, a.g.e. s.200

¹⁶⁸ Adem Uğur, a.g.e. s.146

¹⁶⁹ Adem Uğur, a.g.e. s.153

¹⁷⁰ **Ücret yönetimi**, s.28, www.mhilmieren.com/yazi19.doc

uygulanmasını sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonudur. Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde etmek için ücret yönetimi belirleyici bir faktördür ve bir itici güç oluşturur. Günümüz işletmelerinde nitelikli işgücü yaratmaya özen gösterilirse; Performanslarını iyileştirilir, morallerini ve motivasyonlarını adil ve dengeli bir ücretle yükseltir, işe olan sadakatini arttıran, örgüt kültürü ve örgütsel değişiklikleri desteklenir ve sendikal sıkıntılardan kaçınılır.¹⁷¹

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA KARIYER YÖNETİMİ ARASINDA İLİŞKİ

Bağlılık en yüksek duygu seviyesi olarak; Bir kişiyi bir başkasına karşı yükümlülüğü, kendisinden daha büyük bir şey için bir taahhüt, bir organizasyonda veya işte bulunma yükümlülüğüdür. Başka bir yaklaşıma göre sadakat, en basit haliyle ise belirli bir varlığa karşı duygusal bir yönelim olarak tanımlanabilir.¹⁷²

Toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi diyebileceğimiz bağlılık, toplumun ve toplumsal duygunun olduğu her yerde vardır.¹⁷³

Buna ek olarak, bireyin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesi ve bunun için gayret gösterilmesi olarak tanımlanabilir.¹⁷⁴

Bir organizasyonun ömrü, çalışanların örgütten ayrılmasına bağlıdır. Çalışan işine ne kadar çok bağlı kalırsa, organizasyon o kadar güçlü olur. yönetim, organizasyonun hayatını sürdürebilmesi için çalışanların işten

¹⁷¹ A. Turan Öztürk, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 2, 2010 , s5

¹⁷² Yasemin Küçüközkan, **Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma**, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi Güz 2015, Cilt 1, Sayı 1 ,s. 15

¹⁷³ Bora Yenihan, **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., Sakarya. Yıl 2014. Cilt 4, sayı 2, s.171

¹⁷⁴ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61,s.39

ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken, ücret yükseltme, teşvik için fırsatlar sunma, teşvik teklif etme yollarına gider.¹⁷⁵

Kişinin kuruluştaki kalma isteği, kuruluştaki yatırımların toplamına, kuruluşun kaybedilmesine ve alternatif olasılıkların sınırlılığına bağlıdır. Çalışan, bir organizasyonun kıdem ve faydalarını korur ve organizasyondan ayrılma maliyetini yüksek tutarsa, çalışan bu organizasyona bağlanır. Ayrıca, işyerinde örgütsel bağlılığa yol açan bir takım bireysel ve örgütsel faktörler de vardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörler; beceri, eğitim, bireysel yatırım, emeklilik primi, topluluk ve diğer seçenekler olarak listelenebilir.¹⁷⁶

Çalışanlar örgütte düşük bir bağlılık düzeyine sahipseler eğer ve grup taahhüdünü ve bireysel görevdeki tepkiyi sağlamada en az gayret sarf eder. Düşük örgütsel bağlılık; Söylentilere, itirazlara ve şikayetlere, kuruluş adına kayıplar, müşterilerin güvenini kaybetmeye ve gelir kaybına neden olur. Örgütlerde yaygın olan informal zararlı iletişim, otorite yapısını tehdit eder ve üst yönetimin meşruiyetini şüpheli hale getirir.¹⁷⁷

Yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlara sahip bir kuruluş güçlü bir örgüt kültürüdür. Bu, yeni topluluklar için bu kültürün bir parçası olmayı ve örgütsel beklentileri yerine getirme arzusunun arttırma sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu gerçekleştiğinde, çalışanlar örgüt kültürünü kabul edip onu benimser ve değerlerinin bir parçası haline getirir. Örgüt kültürü, çalışanlar için öncelikler ve örgütsel hedefler arasında köprü görevi görerek örgütsel bağlılığı etkiler. Çalışanlar arasında duygusal bir duyguyu geliştirmeyi teşvik ederek ve örgütsel hedeflere katılımı teşvik ederek örgütsel taahhüdün oluşmasını veya güçlenmesini teşvik eder.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Levent Bayram, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma; Örgütsel Bağlılık**, Sayıştay Dergisi, sayı59, s. 2

¹⁷⁶ Öznur Bozkurt, İrfan Yurt, **Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 11, Sayı: 22, ss. 121-139, 2013, s.125

¹⁷⁷ Levent Bayram, a.g..m.s.135

¹⁷⁸ Aydan Yüceler, **Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 22 / 2009, s.448

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi netleştirmek için Sturges ve d. (2005), Robinson ve Morrison'ın görüşlerini desteklemektedir.

Atay (2006) tarafından yapılan araştırmada, kariyer planlama yapılan şirketlerde çalışanların kariyer planlama yapılmayan şirketlerdeki çalışanlara göre daha fazla bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Bu çalışmaların tamamında, kariyerler için yüksek beklentiler örgütsel bağlılığın ortak bir sonucu idi.¹⁷⁹

Örgütsel bağlılık, organizasyon ve çalışanları arasındaki ilişkinin odak noktasıdır. Örgütsel bağlılık, kuruluşların bugünkü ciddi rekabeti, büyümek için küçülme ve kurumsal evliliklerde başarılı olabilmesi için örgütlere çeşitli avantajlar sağlar. Bu sayede çalışanların amaç ve değerleri, örgütlerin amaç ve değerleri, örgüt için gönüllü ekstra çaba ve örgütün üyeliğinin devamı gibi konularda adanmışlık, birçok sorunun kendiliğinden çözüleceği ve örgütleri rekabet ortamında bir adım öne geçirecektir.

Bu bağlamda, küreselleşen iş hayatında yeniden şekillenen farklı kariyer yolları ve yaklaşımların, örgütlerin ve bireylerin geleceğe yönelik karar ve beklentilerini yönlendirmede önemli ilerlemeler sağlayabileceği söylenebilir.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Yüksel Öztürk, Gonca Kılıç, Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasında İşki; Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Ege Akademik Bakış 2010: s.988

¹⁸⁰ Hüseyin İleri vd. Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi, s.93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölüm, çalışmanın teori kısmında sunulan bilgilerin yapılan uygulama çalışması ile desteklenmesini sağlayacak araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, hipotezleri, kullanılan yöntem, araştırmanın sınırlılıkları ve bulguların değerlendirilmesi bu bölümde incelenecek başlıklardır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmadaki temel amaç, Azerbaycan bankacılık sektöründeki mevcut kariyer yönetim uygulamalarını incelemek, ve bu uygulamalarının düzeyinin değerlendirilmesi ve karşılaşılan kariyer sorunlarını belirlemek aynı zamanda bunlara çözüm yolları bulabilmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini Azerbaycan başkenti Bakü’de faaliyet gösteren bankaların genel müdürlükleri ve şubelerdir. Örneklem ise; 6 banka kurumundan tesadüfi olarak seçilen 100 kişiden oluşmaktadır. 100 kişiye anket dağıtılmış ve 91 anket (9 anket eksik) şeklinde toplanmıştır.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil verilere ulaşılması amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket süreci; anket sorularının hazırlanması, anketin ulaştırılacağı bankaların belirlenmesi, anketlerin ulaştırılması, alınan sonuçların kullanılabilir veri setlerine dönüştürülmesi ve yorumlanması aşamalarından oluşmuştur. Anket uygulaması 3 bölüm ve toplam 26 sorudan oluşmaktadır. Anketler hem internet aracılığı hem de elden dağıtma şeklinde yapılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU

Bu bölümde SPSS 16.0 programı kullanılarak anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.4.1. Örneklem Grubu İçerisindeki Kişilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin cinsiyeti, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, mesleki deneyimlerine ilişkin kişisel özellikleriyle ilgili durumları incelenmiş ve karşılaştırmalarına yer verilmiştir. Bahsedilen değerler tablo 1,2,3 ,4,5 de verilmiştir.

Tablo 1 . Anketi Cevaplandıran Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kadın	39	42,9	42,9	42,9
Erkek	52	57,1	57,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Örnek kütlede çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında; ankete katılanların %42,9'u kadın, %57,1'i erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılım Tablosu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-25	19	20,9	20,9	20,9
26-31	44	48,4	48,4	69,2
32-40	20	22,0	22,0	91,2
41-50	7	7,7	7,7	98,9
51+	1	1,1	1,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Örneklem grubunu oluşturan kişilerin yaş gruplarına bakıldığında %20,9'un 20-25 yaş aralığında, %48,4'nün 26-31 yaş, %22'sinin 32-40 yaş aralığında, %7,7'nin 41-50 aralığında ve %1,1'nin 51+ bir yaşa sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Kişilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılım Tablosu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evli	44	48,4	48,4	48,4
Bekar	46	50,5	50,5	98,9
Diğer	1	1,1	1,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Medeni durumlara göre dağılım incelendiğinde; %48,4'nün evli, %50,5'nin ise bekar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Tablosu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lisans	61	67,0	67,0	67,0
yüksek lisans\ doktora	30	33,0	33,0	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanların %67'nin lisans, %33'nün ise yüksek lisans\doktora eğitimi aldığı görülmüktedir. Bu durum, bank sektöründeki çalışanların yüksek eğitilmiş olduğunu ortaya koyuyor.

Tablo 5. Kişilerin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-11 ay	9	9,9	9,9	9,9
1-3 yıl	20	22,0	22,0	31,9
4-8 yıl	38	41,8	41,8	73,6
9-15 yıl	18	19,8	19,8	93,4
16+	6	6,6	6,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

Örneklem grubundaki kişilerin mesleki deneyimlerine ilişkin sürelerine bakıldığında; %9,9'nun 1-11 ay arasında deneyime sahip olduğu, %22'sinin 1-3 yıl arasında, % 41,8'nin 4-8 yıl arasında, % 19,8'nin 9-15 yıl arasında, % 6,6'nın ise 16 yıl ve üzeri bir süredir mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bir diğer soru katılımcılara motivasyon göstericilerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilen tabloda 6 da yer almaktadır.

Tablo 6 . Motivasyon Faktörlerinin Dağılım Tablosu

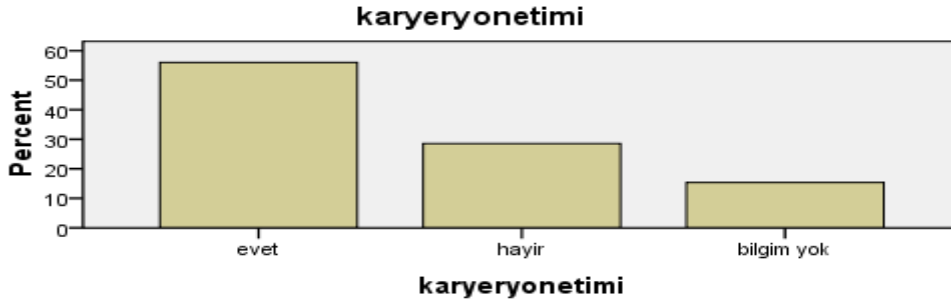
	Frekans	Yüzde
Ücret	71	78.0
Kariyer	68	74,7
Mesleki eğitim	19	20,9
Meslek aşkı	50	54,9
İş arkadaşları	47	51,6
Yönetim tarzı	42	46,2
Diğer	1	1,1

Bu veriler doğrultusunda katılımcılar için en önemli motivasyon faktörünün çok yakın oranlarla ücret ve kariyer fırsatları olduğunu söyleyebiliriz. Ardından ise çalışanların işlerini sevmesi ve iş arkadaşları, yönetimin tutumu ve meslekleriyle ilgili eğitimlerin alınması olarak değerlendirilmiştir.

3.4.2. Bankalarda Uygulanan Kariyer Yönetimine İlişkin Bulgular

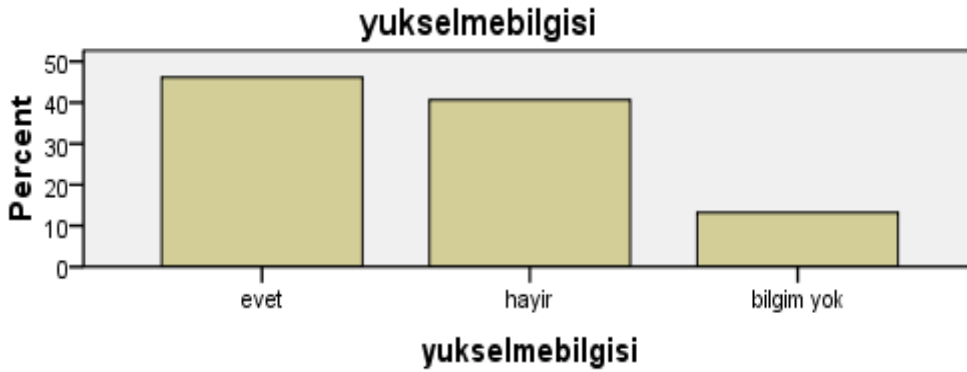
Anketin ikinci bölümünde katılımcılara kariyer yönetimi ile ilgili ilk olarak çalıştıkları bankalarda kariyer yönetim sistemine sahip olup olmadıkları sorulmuştur.

Şekil 3. Bankaların Kariyer Yönetim Sistemine Sahip Olma Durumlarının Dağılımı



Katılımcıların %56'si bu soruya “evet” , %15,4'ü ise “bilgim yok” cevabını vermiştir. Bir sonraki soruda gerçekleştirilen kariyer yönetiminin etkinliğini ölçmek adına “1-3 yıl içinde geleceğiniz pozisyonla ilgili bilginiz var mı?” şeklinde katılımcılara soru sorulmuş ve cevapların %46,2'i “evet” , %40,7'i “hayır” şeklinde olmuştur (Şekil 4). Bu sorulardan elde edilen veriler ışığında bankalarda uygulanan kariyer yönetimi çalışanlara kısa vadede gelecekleri pozisyon hakkında bilgi verdikleri söylenebilir.

Şekil 4. 1-3 yıl içerisinde çalışanların yükseleceği pozisyonla ilgili bilgisi



Anketin İkinci bölümün 4. sorusu bankacılık sektöründe kariyer yönetimini destekleyen hangi uygulamaların bulunmasının tespitine yöneliktir. Bu dağılımlar Tablo 7-de gösterilmektedir.

Tablo 7. İşletmelerde Bulunan Uygulamalar

	Frekans	Yüzde
Kariyer merkezi	13	14,3
İş zenginleştirme	19	20,9
İş rotasyonu	34	37,4
Eğitim geliştirme	32	35,2
Kariyer rehberliği	13	14,3
Koçluk	8	8,8
Kariyer sergisi	3	3,3
Diğer (hiç biri)	19	20,9

Çalıştığınız işletmede hangi programlar uygulanmaktadır sorusuna %37,4 oranla iş rotasyonu, %35,2 oranla eğitim ve geliştirme yanıtları öncülük teşkil etmektedir. Ardından %20,9 oranla iş zenginleştirme, yine aynı oranla diğer yanıtları gelmektedir. Katılımcıların diğer yanıtına sözlü cevapları ise hiçbirisi şeklinde olmuştur. Sıranın geri kalan kısmını eşit oranlarla(%14,3)kariyer merkezi ve kariyer rehberliği , %8,8 oranla koçluk, %3,3 oranla ise kariyer sergileri yanıtları yer almaktadır.

Soruya verilen cevaplara bakıldığında koçluk, kariyer rehberliği ve kariyer sergilerinin daha maliyetli olduğu ve işletmeler tarafından pek tercih edilmediği söylenebilir.

Verilen yanıtlar ışığında iş zenginleştirme uygulamalarının bankacılık sektöründe belli bir payının olduğu görülmektedir. Bu uygulamanın gerçekleştirilmesinin altında bankacılık alanında çalışanların iş tatminini artırmak, rutin haldeki işlerden kurtulmak için yeni olanaklar yaratmak, performansı iş tatmini ile beraber artırmak, işi yapan bireyin hesabını vermesi, çalışana işini yaparken özgürlük vermek nedenleri yatmaktadır. Bu ilkeler sayesinde işyerinde çalışanlar motive edilmiş ve personelin sorumluluğu, kişisel gelişme ve ilerlemesi sağlanmış olur.

Verilen cevaplar ışığında ortaya çıkan bir diğer sonuç iş rotasyonu yönteminin kullanıldığı yönündedir. Bu sonuca ulaşılmasında iş rotasyonu yönteminin sahip olduğu avantajların rolü büyüktür. Bir başka deyişle yeni teknolojilere uyum sağlayabilmek ve sektörün getirdiği dinamik ortamdan uzak kalmamak için her kademedeki çalışan için farklı birimlerde dönüşümlü olarak görev yapmak büyük önem taşımaktadır. Öte yandan derinlemesine teknik bilginin ve aşırı uzmanlaşmanın getirdiği monoton ortamdan uzaklaşarak daha geniş bir bakış açısı kazanmak isteyen çalışanlar için de rotasyon önemli bir fırsat olarak görülmektedir. İş hayatına yeni atılmış olan ve ya yönetici adayı pozisyonunda çalışmaya başlayan personelin işletmeyi tanımları ve iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için de bu yöntem oldukça etkilidir. Tüm bu nedenlerden ötürü iş rotasyonu işletmeler arasında kullanılan bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır.

Kariyer eğitim ve kariyer geliştirme aktivitelerinin de iş rotasyonu gibi diğer yöntemlere oranla daha fazla kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu uygulamanın kısa ve orta vadede işletmeye getirisinin daha çok olması göz önüne alınırsa işletmelerce tercih edilmesi nedenini ortaya koymuş oluruz. Eğitim ve geliştirme çalışmaları ile çalışanlar hem mesleki ve teknik konularda hem de iletişim, takım çalışması, zaman yönetimi gibi kişisel gelişimi ilgilendiren konularda aldıkları eğitimi iş ortamına kısa bir sürede adapte edip işletmeye katma değer kazandıracaktır.

3.4.3. Hipotez testler

H01: Katılımcıların cinsiyeti ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Bu araştırmanın yapılmasında ki kare analizi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde, katılımcıların cinsiyeti ile, “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde kadın ve

erkek çalışanların verdiği cevaplar, tablodan da anlaşıldığı üzere oransal olarak yakınlık göstermektedir. Kadın katılımcıların %61,5'i evet, %17,9'u hayır ve, %20,5'i ise bilgisinin olmadığı cevabını verirken, erkek katılımcıların ise %51,9'u evet, %36,5'i hayır, %11,5'i ise bilgisinin olmadığı cevabını vermektedir. (tablo 8). Katılımcıların cinsiyeti ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” ifadesi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmadığından (ki kare sonucu $\chi^2=0,121$); **H0₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. – Katılımcıların Cinsiyeti ile “Örgütünüzde kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” İfadesi İlişkisi

			Karyeryonetimi			Total
			Evet	Hayir	bilgim yok	
Cins	Kadin	Count	24	7	8	39
		% within cins	61,5%	17,9%	20,5%	100,0%
	Erkek	Count	27	19	6	52
		% within cins	51,9%	36,5%	11,5%	100,0%
Total	Count		51	26	14	91
	% within cins		56,0%	28,6%	15,4%	100,0%

H0₂: Katılımcıların yaş aralıkları ile “sizin için en önemli motivasyon faktörü nedir ?” sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Verilen yanıtlar arasındaki oran farklılıkları tablo 9 de görülmektedir. Katilimcılarının yaş aralıkları ile ücretin motivasyon kaynağı olarak görülmesi arasında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi oranlar arasında yakınlık vardır. Ki kare sonucu $\chi^2=0.626$ H0₂ red edilememiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Yaş Aralıkları ile Motivasyon Faktörleri arasında İlişkisi

Yaşınız	Ücret	Kariyer	Mesleki Eğitim	Meslek aşkı	İş arkadaşları	Yönetim Tutumu
20-25	15 (%78,9)	16 (%84,2)	2 (%10,5)	11 (%57,9)	9 (%47,4)	9 (%47,4)
26-31	33 (%75)	35 (%79,5)	11 (%25)	24 (%54,5)	25 (%56,8)	18 (%40,9)
32-40	15 (%75)	11 (%55)	6 (%30)	10 (%50)	10 (%50)	10 (%50)
41-50	7 (%100)	5 (%71,4)	0 (%0)	4 (%57,1)	3 (%42,9)	4 (%57,1)
51+	1 (%100)	1 (%100)	0 (%0)	1 (%100)	0 (%0)	1 (%100)

Yaş aralıkları ile kariyerde yükselmenin motivasyon faktörü olarak görülmesi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. $X^2 = 0.203$ H_0 hipotezi kabul edilmiştir

Anketten alınan yanıtlar doğrultusunda yaş aralıkları ile kişilerin mesleklerine karşı sevginin motivasyon faktörü gibi görülmesi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. $X^2=0.894$ H_0 2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından yaş aralıkları ile kişilerin çalışma arkadaşlarıyla sahip oldukları ortamın motivasyon faktörü olarak görülmesi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. $X^2=0.751$ H_0 2 kabul edilmiştir.

Anketten alınan yanıtlar doğrultusunda yaş aralıkları ile kişilerin çalıştıkları kurumlarca uygulanan mesleğe yönelik eğitimleri motivasyon

faktörü gibi görülmesi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.
 $X^2=0.308$ H_0 2 hipotezi kabul edilmiştir.

Yaş aralıkları ile yönetimin tutumunun motivasyon faktörü olarak görülmesi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. $X^2 = 0.713$ H_0 2 hipotezi kabul edilmiştir

3.4.4. Betimsel Analiz sonuçları

Anketin 3 cü bölümünde sorular 1: Kesinlikle katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ortalamanın 1,00-1,80 arasında olması çok yüksek, 1,81-2,60 yüksek, 2,61-3,40 orta, 3,41-4,20 düşük, 4,21-5,00 arasında olması ise ortalamanın çok düşük olduğunu göstermektedir.

$0,01 < x < 1$. ifadelere tamamen katılanlar

$1,01 < x < 2$. Ifadelere katılanlar

$2,01 < x < 3$. ifadelere karşı kararsız olanlar

$3,01 < x < 4$. ilişkin ifadelere katılmayanlar

$4,01 < x < 5$. ifadelere hiç katılmayanlar.

Tablo 10. Önermelere İlişkin Dağılım Tablosu

Önermeler	Ortalama	Std sapma	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İş yaşamında nerede olmak istediğimi biliyorum.	1,78	1,11	49	53,8	27	29,7	6	6,6	4	4,4	5	5,5
İstedğim yere ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum	1,71	0,96	49	53,8	27	27,5	9	9,9	4	4,4	2	2,2
Bu işletmede örgüt içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi verilir	2,56	1,30	20	22,0	34	37,4	14	15,4	12	13,2	11	12,0
Bireysel gereksinimler / istekler ile işletmenin gereksinimleri / fırsatları uyumlaştırılır.	2,71	1,22	13	14,3	36	39,6	15	16,5	18	19,8	9	9,9
Kariyerimin kalan kısmı çalıştığım işletmede geçirmek istiyorum.	2,69	1,30	19	20,9	26	28,6	24	24,2	12	13,2	12	13,0
Bu işletmede yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.	2,70	1,36	18	19,8	36	39,6	6	6,6	17	18,7	14	15,4
Kriz döneminde yönetici pozisyonundan biri işten çıkarılacaksa bu genelde kadın yöneticilerden biri olur	3,36	1,35	3	3,3	33	36,3	13	14,3	12	13,2	30	33,0

Dışardaki iş imkanları az olduğu için bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.	2,60	1,29	16	17,6	40	44,0	12	13,2	10	11	13	14,3
Bu işletmede hedeflediğim noktaya gelebileceğimi düşünüyorum.	2,40	1,24	25	27,5	30	33	18	19,8	10	11	8	8,8
Bu işletmede, işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar kolayca terfi ederler.	2,16	1,15	28	30,8	39	42,9	12	13,2	5	5,5	7	7,7
Bu işletmede daha başarılı olabilmem ve gelişmem için eğitim almam sağlanmaktadır.	2,73	1,29	13	14,3	40	44,0	8	8,8	18	19,8	12	13,2
Bu işletmede çalışmamın en önemli nedeni yükselme imkanlarının olmasıdır.	2,53	1,31	20	22,0	37	40,7	10	11	13	14,3	11	12,1
Bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim.	2,24	1,19	28	30,8	32	35,2	17	18,7	6	6,6	7	7,7
Eğer şu anda işimi bıraksaydım kendimi suçlu hissedirdim.	2,98	1,44	15	16,5	27	29,7	15	16,5	12	13,2	22	24,2

Çalıştığım işletmede terfi edebilmek için işini iyi yapmaktan çok iyi ilişkiler kurmak önemlidir.	2,46	1,40	28	30,8	30	33,0	9	9,9	11	12,1	13	14,3
Kendimi geliştirmem için bana sunulan imkanlar, nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum.	2,85	1,48	20	22,0	26	28,6	12	13,2	13	14,3	20	22,0
İş eğitimi fırsatları genelde kadın ve erkek yönetici adaylarına eşit olarak tanınmaktadır.	2,09	1,22	37	40,7	29	31,9	10	11,0	9	9,9	6	6,6

Bu araştırma için frekans,ortalama ve standart sapma değerler elde edilmiştir.

Tablodan da görüldüğü gibi olmak istedikleri yeri ve o yere ulaşmak için ne yaptıklarını bilenler $1,78 \pm 1,11$ ve $1,71 \pm 0,96$ oranla en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuç çalışanlar açısından bireysel kariyer yönetiminin benimsenme oranını ortaya koyuyor. Bundan başka iş eğitim fırsatlarının eşit olarak tanınması fikrine çoğunluk kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. Ortalama değer $2,09 \pm 1,22$ olup yüksek olarak nitelendirilmektedir.

Kriz döneminde yönetici pozisyonundan biri işten çıkarılacaksa bu genelde kadın yöneticilerden biri olur ifadesine katılımcıların toplamda 36'ı katılıyorum ve 42'si katılmıyorum, 13'ü ise kararsızım şeklinde cevaplamıştır. Ifadeye katılmayanlar çoğunluk teşkil etmekte ve $3,36 \pm 1,35$ oranla bu durum orta olarak nitelendirilmektedir.

Yine katılmayanların fazla olmasıyla ortalama değeri $2,98 \pm 1,44$ olan “Eğer şu anda işimi bıraksaydım kendimi suçlu hissederdim” ifadesi de orta olarak nitelendirilmiştir. Bir diğer ifade - Kariyerimin kalan kısmını çalıştığım işletmede geçirmek istiyorum $2,69 \pm 1,30$ ortalamayla bu değer de orta olarak nitelendirilmiştir. Kariyer yönetimi ile işgörenlerin kendilerini örgüt ile bütünleştirmesi ve benimsemesini en açık şekilde ifade eden bu

tutumlar değerlendirildiğinde bankacılık açısından sonuçların pek olumlu olduğu denilemez.

Bu işletmede daha başarılı olabilmem ve gelişmem için eğitim almam sağlanmaktadır ifadesi $2,73 \pm 1,29$, yine kendimi geliştirmem için bana sunulan imkanlar, nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum ifadesi $2,85 \pm 1,48$ ortalamayla bu derece orta olarak nitelendirilmiştir.

Kariyer yönetimi bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu sürecin etkinliğini ölçmek adına sorulan soruda katılımcıların cevapları doğrultusunda ortaya çıkan ortalama $2,71 \pm 1,22$ olup, bu değer orta olarak nitelendirilip, katılanların kararsız olduğu kaantime gelinmiştir.

Çalışmamızda yer alan kişiler, bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim, çalıştığım işletmede terfi edebilmek için işini iyi yapmaktan çok iyi ilişkiler kurmak önemlidir ve bu işletmede örgüt içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi verilir ifadelerine sırasıyla, $2,40 \pm 1,24$, $2,46 \pm 1,40$, , $2,56 \pm 1,30$ oranlarla katılırken, bu işletmede işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar kolayca terfi ederler ve bu işletmede yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir ifadelerine ise, $2,70 \pm 1,38$ ve $2,68 \pm 1,41$ ortalamayla kararsız kalmaktadır. Çalışmamızda ilk üç değer yüksek, son iki değer ise orta olarak değerlendirilmiştir.

3.4.5. Çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi) kariyer yönetimiyle ilgili ifadeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi

Çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerine göre kariyer yönetimiyle ilgili ifadelerle bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan istatistiksel çalışmalardan elde edilen bulgular şöyledir;

1. Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre kariyer yönetimi faaliyetleri yönünden fark olup olmadığının incelenmesi;

Cinsiyete göre farklılığın tespitinde T test analizinden yararlanılmıştır.

H0:“ Kişilerin örgütsel ihtiyaçlar ile bireysel ihtiyaçlar uyumlaştırılır ifadesine katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.”

H1:“ Kişilerin örgütsel ihtiyaçlar ile bireysel ihtiyaçlar uyumlaştırılır ifadesine katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.”

Çalışmamızda örneklem grubumuzda yer alan kişilerin örgütsel ihtiyaçlar ile bireysel ihtiyaçlar uyumlaştırılır ifadesine katılım düzeylerinin cinsiyete göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo .11’de yer verilmiştir.

Tablo 11. Kişilerin Cinsiyetlerine göre İşletme İhtiyaçları ile Bireysel İhtiyaçlar Uyumlaştırılır İfadesine Katılım Düzeyleri

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	T değeri	P
Kadın	39	3,0000	1,23544	2,5503	1,961	0,053
Erkek	52	2,5000	1,17990	2,5673		

Tablo .11 incelendiğinde; çalışmamızda yer alan kişilerin H0:“ Kişilerin işletme ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçlar uyumlaştırılır ifadesine katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.” Hipotezine ilişkin yapılan bağımsız t testi sonucunda kişilerin işletme ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçlar uyumlaştırılır ifadesine katılım düzeylerinin cinsiyetlerine göre ($p=0,053>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

H0:“ Kişilerin işletmenin bana sağladığı imkanlar nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum ifadesine katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.”

H1:“ Kişilerin işletmenin bana sağladığı imkanlar nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum ifadesine katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.”

Çalışmamızda örneklem grubumuzda yer alan kişilerin işletmenin bana sağladığı imkanlar nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum ifadesine katılım düzeylerinin cinsiyete göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12. Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Kendimi Geliştirmem İçin Bana Sunulan İmkanlar Nedeniyle Kendimi Bu İşletmeye Borçlu Hissediyorum İfadesine Katılım Düzeyleri

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	T değeri	P
Kadın	39	3,2564	1,39015	0,30645	2,280	0,025
Erkek	52	2,5577	1,48778	0,30347		

Tablo incelendiğinde; çalışmamızda yer alan kişilerin H1:“ Kişilerin işletmenin bana sağladığı imkanlar nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum ifadesine katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” Hipotezi kabul edilmiştir. Bağımsız t testi sonucunda kişilerin işletmenin bana sağladığı imkanlar nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum ifadesine katılım düzeylerinin cinsiyetlerine göre ($p=0,025<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre çalışmamızda yer alan erkekler ile kadınlar

arasında kadınların erkeklere göre bu önermeye katılım düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir.

H0:“ Kişilerin dışardaki iş imkanları az olduğu için bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum ifadesine katılım düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.”

H1:“ Kişilerin dışardaki iş imkanları az olduğu için bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum ifadesine katılım düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.”

Tablo 13. Kişilerin medeni Durumlarına göre İş İmkanlarının Az Olması nedeniyle işten ayrılmama İfadesine Katılım Düzeyleri

Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F	P
Evli	44	2,7045	1,4395	0,21708	0,327	0,722
Bekar	46	2,5217	1,1688	0,17234		
Diğer	1	2,0000				

Bu araştırma için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre dışardaki iş imkanları az olduğu için bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum ifadesine katılımları incelenmiştir. Bu analizin sonuçları, yukarıdaki tabloda özetlenmektedir. Yapılan çalışmada, $p=0,722>0,05$ olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre; araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dışardaki iş imkanları az olduğu için bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum ifadesine katılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H0:“ Kişilerin istediğim yere ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum ifadesine katılım düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.”

H1:“ Kişilerin istediğim yere ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum ifadesine katılım düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.”

Tablo 14. Kişilerin Eğitim Düzeylerine göre İstedğim Yere Ulaşmak için Ne Yapmam Gerektiğini Biliyorum İfadesine Katılım Düzeyleri

Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	T değeri	P
Lisans	61	1,8689	1,05634	0,13525	2,563	0,012
Yüksek Lisans\ Doktora	30	1,4000	0,67466	0,12318		

Çalışmamızda örneklem grubumuzda yer alan kişilerin istediğim yere ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum ifadesine katılım düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. çalışmamızda yer alan kişilerin H1:“ Kişilerin istediğim yere ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum ifadesine katılım düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir” Hipotezi kabul edilmiştir. Bağımsız t testi sonucunda kişilerin istediğim yere ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum ifadesine katılım düzeylerinin eğitim durumlarına göre ($p=0,012<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre çalışmamızda yer alan lisans ve yüksek lisans\doktora eğitimi kişiler arasında yüksek lisans\doktora eğitimi alanların diğerine göre bu önermeye katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ortalama (1,4000)

H0:“ Kişilerin bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim ifadesine katılım düzeyleri mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermemektedir.”

H1:“ Kişilerin bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim ifadesine katılım düzeyleri mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.”

Tablo 15. Kişilerin Mesleki Deneyimlerine göre Bu İşletmede Çalışmaya Devam Ettiğim Takdirde Kariyer Hedeflerime Ulaşabilirim İfadesine Katılım Düzeyleri.

Mesleki deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	P
1-11 ay	9	2,5556	1,23603	0,41201	3,487	0,011
1-3 yıl	20	2,2000	0,83351	0,18638		
4-8 yıl	38	2,1579	1,30542	0,21177		
9-15 yıl	18	2,1111	1,27827	0,30129		
16+	6	4,0000	0,89443	0,13063		

Bu araştırma için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim ifadesine katılımları incelenmiştir. Bu analizin sonuçları, yukarıdaki tabloda özetlenmektedir. Yapılan çalışmada, $p=0,011<0,05$ olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre; araştırmaya katılanların mesleki deneyimlerine göre bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim ifadesine katılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Ölçeğe verilen cevaplar dikkate alındığında bu durum mesleki deneyimleri 16 + olan kişilerde diğerlerine göre (ortalama=4,000) daha düşük olduğu söylenebilir.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden bir tanesi de kariyer yönetimidir. Günümüzde örgütler çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek için daha aktif ve sistematik bir çalışma içine girmektedirler. Artık örgütler çalışanlarının motivasyonunu yükseltmek, verimliliğini arttırmak ve orta ve uzun vadeli örgüt hedeflerine ulaşmak için kariyer yönetim faaliyetlerinde en az bireyler kadar sorumluluklar üstlenmektedirler. Bu bağlamda geleneksel örgüt yapılarında sadece hiyerarşik kademelerde yükselmeyi ifade eden kariyer kavramı yeni örgüt yapılarında kariyer yönetimi olarak adlandırılan bir süreç niteliği kazanmıştır. Kariyer yönetimi bireylerin kariyer beklentilerini karşılamaya yönelik örgüt çapında bir takım faaliyetleri içerir. Örgütler, çalışanlarının moral, motivasyon ve verimliliklerini artırmak, çalışanları bünyesinde tutmayı başararak örgütsel bağlılıklarını artırmak, iş ve göreve uygun çalışanları belirlemek ve görevlendirmek, ilerde gerçekleşecek personel ihtiyacı için öngörü de bulunarak buraları uygun şekilde doldurmak için kariyer yönetimi ve planlamasına ihtiyaç duyacaklardır. Yoksa çalışanlar tatmin olamayacak, verimlilikleri düşecek, yeni iş arayışlarına girmeleri muhtemel olacaktır. Bu da örgütsel hedeflerden daha da fazla uzaklaşmalara neden olacaktır.

Bu gibi durumlar, stres ve yoğunluğun hat safhada olduğu bankalarda meydana gelmesi çok daha muhtemeldir. Dolayısıyla bankalar ve finans kuruluşları, bu konuda çok daha hassas davranmalı, personeline sahip çıkarak onların maksimum refah ve motivasyonu sağlamalıdır. Aksi halde örgütsel hedeflerden uzaklaşılacak, rekabet gücü zayıflayacak, bu da işletmenin süreklilik fonksiyonunu sektöre uğratarak yok olmasına bile neden olabilecektir. Çalışanların emek ve sorumluluklarına göre performansları değerlendirilmesi ve onlara uygun kariyer yollarının açık tutulması, bu zor sektörde örgütsel hedeflere doğru ilerlerken, önemli bir aşamayı atlatmak anlamına gelebilecektir.

Araştırmada Azerbaycan bankacılık sektöründe kariyer yönetimi incelenmiş, bu sürece gereken önemin verilip verilmediği ve bu süreçte bireylerin karşılaştığı sorunlar 6 banka üzre anket yöntemiyle araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırma sonuçlarına göre elde ettiğimiz demografik ve çalışma yaşamıyla ilgili veriler doğrultusunda katılımcıların çoğu genç kuşakta yer almakta, yaşlarının genç olması sebebiyle çalışma yaşamına da yeni katılmaktadırlar. Azerbaycan banka sektöründe çalışanların özelliklerine baktığımızda sektör için kariyer yönetiminin önemini birdaha ortaya koyuyor. Ankete katılan banka çalışanlarının çoğu erkek ve lisans eğitimi olup medeni durumlarda ise yakın oranlar göstermektedir.
- Araştırma kapsamında uygulanan anket sonucunda bankaların yaklaşık olarak %56'sinin kariyer yönetim sistemine sahip olduğu söylenmiş fakat çalışanların yaklaşık olarak sadece %46'sının kısa vadede gelecekleri pozisyonla ilgili bilgisi var. Bu sonuçlara bakıldığı zaman bankacılık sektörünün sadece %46'sında aktif bir kariyer yönetimi uygulandığı söylene bilmektedir.
- Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre bankacılık sektöründe kariyer merkezi ve kariyer rehberliği az tercih edilmekte, kariyer sergileri ve koçluk gibi kariyer yönetim uygulamaları ise pek tercih edilmemektedir. Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve personelin kendi kendisini değerlendirmesine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Koçluk ise en kısa ve öz anlatımla; çalışanlara kişisel gelişimlerinde kılavuzluk etmektir. Kariyer yönetim sürecinde önemli yere sahip olan bu uygulamaların pek tercih edilmemesi bankacılık sektöründeki sorunu ortaya koymaktadır.
- Bir işletmede kariyer yönetim uygulamalarının başarılı olmasının temelinde işe doğru kişinin alınması yatar. İş iyi bilen elemanın alınması

kariyer başarısının kilit noktalarındandır. Araştırmaya katılanlar işletmede terfi etmek için işini iyi yapmaktan çok iyi ilişkiler kurmanın daha önemli olduğu fikrine yüksek oranda katılmaktadırlar. İşletmedeki yükselme olanaklarının kadın ve erkek çalışanlar arasında eşit olduğu fikrine ise kararsız kalmaktadır. Bu da Azerbaycan bankacılık sektöründe yükselme olanaklarında sorunlar yaşandığına ve eşit olmayan davranışlar sergilendiğine işaret ediyor.

- Kurumsal kariyer yönetimi sayesinde birey kariyer hedeflerini gerçekleştirirken işletmeye olan bağlılığı artar. Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre Azerbaycan bankalarında uygulanan kariyer yönetimi programlarının sonucunda işletme bu bağlılığı pek oluşturduğu söylenemez. Ayrıca örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasında t test analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda kadın ve erkekler arasında farklılığın olduğu görülmüştür. Kadınların erkeklere göre bu önermeye katılma düzeylerinin daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

- Kariyer planlamada birinci nokta kişinin kendisini tanımasıyla başlar. Hedeflerin tayini ve karar verme; birey kuvvetli ve zayıf yönlerini ilgi alanları ve değerlerini değerlendirdikten sonra, kariyer hedeflerini oluşturabilir. Araştırma bulgularına göre master ve doktora eğitilmiş banka çalışanları ulaşmak istedikleri hedefler için neler yapması gerektiğini lisans eğitilmiş çalışanlardan daha iyi bilmektedir.

- Kişiler belirledikleri bu kariyer hedeflerine ulaşmak için örgütün desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Mesleki deneyimleri 16+ olan kişiler bulundukları bankalarda çalışmaya devam ettiği sürece bu hedeflere ulaşabileceklerini düşünmemektedirler. Bu durum bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerinin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir.

KAYNAKÇA

- ACAR Sami, GÜRSOY Hülya, ÜNSAL Nimet Özgül. “İlişkisel Toplumda Sosyal İş Ağlarının Kariyer Gelişimi Açısından Önem.” **Electronic journal of vocational colleges**, 2014 Ağustos: s-17-34.
- AMAL El-Sawad. “**Journal of Occupational and Organization Psychology.**” issue 1, Vol 78, 2005: 23-41.
- ANAFARTA, Nilgün. “**C.Ü.İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi.**” 2002: Cilt 3, Sayı 1.
- ANAFARTA, Nilgün. “ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN KARIYER PLANLAMASINA BİREYSEL PERSPEKTİF.” **Akdeniz Ün. İİBF dergisi**, 2001: c.1.
- ARİFOĞLU, Serap. “Türk İlaç Sanayisinde Kariyer Yönetimi Üzerinde Bir Uygulama.” Doktora tezi. Ankara, 2015.
- ATILGAN, Meral. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve 1 inceleme; kaymakam adaylarının eğitimi.” **Türk idare Dergisi**, 2015: ss131-148.
- BAKAN İsmail, KELLEROĞLU Hakan. “Performans Değerlendirme; Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarında Beklentileri Konusunda bir alan çalışması.” **Süleyman Demirel Üni. İİBF**, cilt8,sayı1, 2003: ss103-127.
- BALABAN, Özlem. **İş analizi. İnsan Kaynakları Yönetimi** , Uzaktan Eğitim Basılmamış ders notları, 2013.
- BAYRAM, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma.” **Sayıştay Dergisi**, sayı59,, 2005.
- BERBEROĞLU, Güneş. “İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi.” **Amme İdaresi Dergisi**, cilt24, sayı1, Ankara 1999: 1999.
- BİLGİN, Leman ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniv, 2004.
- BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım, 5.baskı, 2003.

- BOZKURT Öznur, YURT İrfan. “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.” **Yönetim Bilimleri Dergisi** Cilt: 11, Sayı: 22, ss. 121-139, 2013.
- “**Business and Economics Research Journal.**” 2010: Volume 1 , Number 3.
- CAM, Erdem. “ Çalışma Hayatında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar.” **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, . 2004.
- CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara, 2.baskı: Siyasal kitabevi, 1995.
- ÇAVDAR Hava, ÇAVDAR Mehmet. “İŞLETMELERDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME AŞAMALARI.” **Journal of Naval Science and Engineering** 2010, Vol. 6 , No.1, 2010.
- CEDEFOP-European Centre for the Development of Vocational Training. “Career Development at Work.” Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.
- ÇELİKTEN, Mustafa. Neden İş Analizi Yapılmalı? ,Erciyes Üni. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** sayı18, 2005.
- ÇİFTÇİ, Birgül. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ekin kitapevi, 2007.
- COLAK, Serpil. **Kariyer Yönetimi**. Sakarya : Sakarya yayincılık, 1995.
- DİCLE, Ülkü. “**Ekonomik Forum TOOB aylık dergisi.**” 15 Haziran 1999.
- DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi.” ,**Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, 2007: ss.37-61,.
- DOLGUN, Uğur ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ekin Basım,3.baskı, 2012.
- ERASLAN, Duygu. “İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.” **Öneri Dergisi** Cilt10, Sayı39. 2013.

- EREŞ, Figen. “ Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi.” Doktora tez. Ankara, 2004.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayıncılık, 2002.
- GÜZEL, Berrin. “Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi.” Doktora Tez. 2009.
- HELVACI, M. Akif. “ Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi.” **Ankara üni Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt35, sayı1-2, 2001.
- İLERİ, Hüseyin ve diğerleri. “Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi**, 2009.
- İRMİŞ Ayşe, BAYRAK Sabahat. “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi.” **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2000.
- “Kariyer Rehberliği Ve Kariyer Danışmanlığı Açısından Federal Almanya Ve Türkiye'deki Hizmetler.” **Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim Ve Sosyal Bilimleri Dergisi**, 2005: Sayı 167.
- KAYNAK, Tuğray ve diğerleri. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**.” Anadolu üni. Yayınları, 7. Baskı. 2004.
- KILIÇ, Gonca. “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.” Ankara, 2008. Doktora Tez.
- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin. “ Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma.” **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi** Güz , Cilt 1, Sayı 1 , 2015.
- MURADOVA, Terane. “ **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi** .” Kafkas Üniversitesi, Journal of Azerbaijani Studies,
- ÖRÜCÜ Edip, KILIÇ Recep, KILIÇ Taşkın. “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller.” **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt14, sayı2, 2007.

- ÖRÜCÜ, Edip. “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri.” **D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi** Cilt:17 Sayı:2,, 2002: ss:119-132.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil. **Bireysel Kariyer Yönetimi**. Ankara: Ümit Yayıncılık, 2001.
- ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azmi, YALÇIN Azmi. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitap ev, 2005.
- ÖZTÜRK Yüksel, KILIÇ Gonca. “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki; Beş Yıldızlı Otel İşletmelerde Bir Araştırma.” **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Ege Akademik Bakış**, 2010.
- ÖZTÜRK, A. Turan. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi.” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi** Cilt 2, Sayı 2, 2010.
- PALANKÖK, Nezihe Yaşar. “**Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk Ve Koçluk**.” Ankara, 2004.
- PEHLİVAN, Inayet. “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları.” **Ankara dergileri**, 1990.
- Robert L.MATHİS, John.H.JACKSON. **Personnel/Human Resource Management**. New York: Sixth Ed., 1994.
- ŞAHİN, Levent. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi.” İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Bölümü C:11, S:2, 2010.
- SEÇER, Barış. “Kariyer Sermayesi Ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi.” Doktora Tezi. 2007.
- SERPİL, Aytaç. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**. 2.baskı, Bursa: Nokta Matbaacılık LTD ŞTİ, 2005.
- ŞİMŞEK, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: adem ofsel matbaacılık, 9.baskı, 2007.

- SOYLU, Ali. “Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi.” Afyon Kocatepe Üniv: Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.
- SOYSAL, Abdullah. “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları.” makale1, 2006.
- SÜMER, Canan. “İnsan kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Kariyer Planlama Ve Geliştirme.” **Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği**, 1999.
- TORTOP, Nuri ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nodel Basım, 2.bask, 2007.
- TUNÇER, Polat. “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi.” **Ondokuz Mayıs üniv. Eğitim fakültesi Dergisi** 31(1), 2012.
- UĞUR, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya yayıncılık, 2.baskı, 2008.
- ÜNVER, Yeşim. “**İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri**.” Ankara, 2005. Dönem Projesi.
- UZUN, Turgay. “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması ,2003, isgucdergi,149.cilt 5.sayı 2003.
- UZUNBACAK, Hüseyin. “Kariyer Platosu; Emniyet Teşkilatında Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerinde Araştırma.” **Polis Birimleri Dergisi**, Cilt8,, 2014.
- YAYLACI Özdemir. “Kariyer Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü,” Yayınlanmamış Doktora Tezi. 2000.
- YENİHAN, Bora. “**Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**.” Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F Cilt 4, sayı 2, , 2014.
- YILDIRIM, Veysel. **Genel İşletmecilik I-II** . Adapazarı: Değişim Yayınları, 1.baskı, 2000.
- YÜCELER, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 22, 2009.

EK - ANKET FORMU

Karyera İdarə Edilməsi Prosesində Qarşılaşılan Problemlər

Hörmətli iştirakçı, bu anket UNEC TUDİFAK tələbəsinin buraxılış işində istifadə üçün nəzərdə tutulmuşdur. Yekun nəticələrin sadəcə mövzu ilə bağlı araşdırma üçün akademik məqsədlə istifadə ediləcəyini, işgüzar qaydalara uyğun olaraq anonimliyini qorunması ilə dəyərləndiriləcəyini nəzərə alaraq sualları səmimi cavablandırmağınız sorğunu real göstəricilərə daha da uyğunlaşdıracaqdır. Zamanınızı ayıraraq araşdırmaya verdiyiniz töhvəniz üçün təşəkkür edir və işlərinizdə uğurlar arzu edirəm.

Sevil RƏSULZADƏ

1. Cinsiniz:

☐

Qadın

☐

Kişi

2. Yaşınız:

☐

20-25

☐

26-31

☐

32-40

☐

41-50

☐

51+

3. Ailə vəziyyətiniz:

☐

Evli

☐

Subay

☐

Digər

4. Təhsil səviyyəniz

☐

Orta

☐

Orta ixtisas

☐

Ali

☐ Magistr\ Doktorantura

5. İş təcrübəniz (staj):

☐ 1-11 ay

☐ 1-3 il

☐ 4-8 il

☐ 9-15 il

☐ 16+

6. Aşağıdakılardan hansı sizin üçün ən əsas motivasiya göstəricisidir? (bir neçə seçim edə bilərsiniz)

☐ Əmək haqqının yüksək olması

☐ Karyerada yüksəlmə imkanları

☐ İxtisasa uyğun təlimlər

☐ İşimi sevməyim

☐ Çalışdığım kollektiv

☐ Rəhbərliyin münasibəti

☐ Digər _____

7. Müəssisənizdə karyeranın idarə edilməsi tətbiq olunur ?

☐ Bəli

☐ Xeyr

8. Gələcək 1-3 il ərzində hansı pozisiyaya yüksələ biləcəyiniz haqqında məlumatınız var?

☐ Bəli

☐ Xeyr

9. İş yerinizdə bunlardan hansıları tətbiq olunur?
(bir neçə seçim edə bilərsiniz)

- ☐ Kariyera mərkəzi
- ☐ İş zənginləşdirmə (işçiyə öz işini planlama və kontrol etmə imkanının — verilməsi)
- ☐ iş rotasyonu (işçiyə əlavə təcrübə qazandırmaq üçün iş yerindəki digər işlərlə də məşğul olmasını təmin etmək)
- ☐ təhsil və inkişaf proqramları
- ☐ karyer rəhbərləri (hədəflərinizə çatmaq üçün sizə etməyiniz lazım olanları bildirən şəxslər)
- ☐ koçluk (iş yerinizdə yüksəlmək üçün sizə məsləhət verən bəzən də — təlim və seminarlara başçılıq edən şəxs)
- ☐ iş(kariyera) sərgiləri
- ☐ Digər_____

	Tamamile raziyam	Qismen raziyam	Qərsızam	Razi deyilem	Qeti razi deyilem
➤ İş həyatımda harda olmaq istədiyimi bilirəm					
➤ İstədiyim yerdə olmaq üçün nə edəcəyimi bilirəm					
➤ Bu müəssisədə irəliləmə imkanları, mövcud və olabiləcək karyera yolları haqqında dəqiq məlumat verilir					
➤ Fərdi ehtiyaclar\istəklər ilə müəssisənin ehtiyacları\fərsətləri uyğunlaşdırılır					
➤ İş həyatımın geriyə qalan hissəsini hal hazırda çalışdığım müəssisədə keçirmək istəyirəm					
➤ Bu müəssisədə yüksəlmə imkanları bütün çalışanlar üçün eynidir					
➤ Böhran zamanında rəhbər işçilərdən biri işdən çıxarılsa bu adətən qadın rəhbərlərdən biri olur					
➤ Kənardakı iş imkanları az olduğuna görə bu müəssisədən ayrılmağı düşünürəm					
➤ Bu müəssisədə hədəflədiyim yerə gələ biləcəyimi düşünürəm					
➤ Bu müəssisədə işlə bağlı lazımi məlumat və bacarığa sahib işçilər işlərində yüksələ bilirlər					
➤ Bu müəssisədə daha çox müvəffəqiyyət əldə edə bilməyim və inkişafım üçün təhsil almağım təmin edilməkdədir.					
➤ Bu müəssisədə çalışma\ımın ən önəmli səbəbi yüksəlmə imkanlarının olmasıdır					
➤ Bu müəssisədə çalışmağa davam etdiyim halda karyera hədəflərimə çatı bilərəm					

➤ Əgər indi işimdən ayrılısam özümü günahkar kimi hiss edərdəm					
➤ Bu müəssisədə işində yüksəlmək üçün işini yaxşı bilməkdən çox yaxşı əlaqələr qurmaq önəmlidir					
➤ İşimdə inkişafım üçün mənə təqdim olunan imkanlar səbəbi ilə özümü bu müəssisəyə borclu hesab edirəm					
➤ İşlə bağlı təhsil imkanları adətən qadın və kişilər üçün bərabərdir					

