

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KARİYER YÖNETİM SÜRECİ VE BOYUTLARINA İLİŞKİN
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

ÖYKÜ ÖZLÜK

PROF. DR. PINAR SÜRAL ÖZER

İzmir - 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kariyer Yönetim Süreci ve Boyutlarına İlişkin Bir Alan Araştırması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03.07.2019

Öykü ÖZLÜK

İmza



ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Kariyer Yönetim Süreci ve Boyutlarına İlişkin Bir Alan Araştırması
Öykü ÖZLÜK

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Örgütlerde karar almada; çalışanlara bir çerçeve çizen ve örgüt yapısını yönlendiren, çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya toplayarak koordinasyonu sağlayan, bu amaçlar doğrultusunda işgücünün harekete geçirilmesine yardım ederek yürütme işlevini kolaylaştıran ve işgören davranışlarını şekillendirerek denetimi sağlayan örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin kararları etkileyen önemli bir faktördür.

Örgütlerde etkin bir kariyer yönetim sisteminin varlığı örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Bu da bir bakıma yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri, insani değerleri odak noktasına alan, ilişki yönelimli destekleyici ve gelişmeye, risk almaya, büyümeye önem veren yenilikçi örgüt kültürü tiplerinin varlığıyla mümkün olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların motive edilmesi, iş yerine bağlılıklarının sağlanması, terfi ve atamaların belli kriterlere göre gerçekleştirilmesi, örgütün yeni yapılanmalara hazır olması ve üretimin etkinliğini artırması gibi birçok nedenle kariyer yönetim sistemlerinin oluşturulması gereklidir.

Anahtar kelimeler: Kariyer Yönetimi, Örgütlerde Kariyer.

ABSTRACT
Master's Thesis
A Field Study on Career Management Process and Dimensions
Öykü ÖZLÜK

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program

Career management systems need to be created for many reasons, such as motivating employees in a labor-intensive industry, ensuring their loyalty to the workplace, promoting and assigning them according to certain criteria, being ready for new structuring, and increasing the efficiency of production

Organizations in decision making; organizational culture is an important factor affecting decisions about human resource management practices, which draws a framework and guides the organization, coordinates the employees around common goals, facilitates the executive function by helping the workforce to act in line with these goals and controls them by shaping their occupational behavior. The existence of an effective career management system in organizations depends on organizational culture values. This is thought to be possible through the presence of innovative organizational culture types that emphasize human values, focus on relational orientation, and develop, take risks, and grow.

Career management systems need to be created for many reasons, such as motivating employees, ensuring their loyalty to the workplace, promoting and assigning them according to certain criteria, being ready for new structuring, and increasing the efficiency of production

Keywords: Career Management, Career in Organizations.

**KARİYER YÖNETİM SÜRECİ VE BOYUTLARINA İLİŞKİN BİR ALAN
ARAŞTIRMASI
İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KARİYER YÖNETİMİ**

1.1. KARİYER KAVRAMI	2
1.2 KARİYER KALIPLARI	4
1.2.1 Devamlı Durumdaki Kariyer	5
1.2.2 Geleneksel Kariyer Kalıbı	5
1.2.3 Kararsız Kariyer Kalıbı	5
1.2.4 Spiral Kariyer Kalıbı	6
1.3. KARİYER EVRELERİ	6
1.3.1 Keşif Evresi	7
1.3.2 Kurulma Evresi	7
1.3.3 Orta Kariyer Evresi	7
1.3.4 Kariyer Sonu	8
1.3.5 Düşüş Evresi (Emeklilik)	8
1.4 KARİYER YÖNETİMİ	9
1.4.1 Kariyer Yönetiminin Önemi	10
1.5 KARİYER PLANLAMA	10
1.5.1 Bireysel Kariyer Planlama (BKP)	11

1.5.2 Örgütsel Kariyer Planlama	13
1.6 KARİYER GELİŞTİRME VE ÖNEMİ	15
1.7 KARİYER YÖNETİMİNİN AMACI	16
1.8 KARİYER YÖNETİMİNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR	16
1.8.1 Cam Tavan	17
1.8.2 Çift Kariyerli Eşler	17
1.8.3 Çift Kariyerlilik	18
1.8.4 Ay Işığı Sorunu	18
1.8.5 Kariyer Platosu	19
1.8.6 Beceri Eksikliği	20
1.8.7 Kariyer Evrelerinde Meydana Gelen Engel ve Sorunlar	20
1.8.8 Gözden Düşme	21
1.8.9 İşten Çıkarılma	21
1.8.10 Stres ve Tükenmişlik	21
1.8.11 Engellenme	22
1.9 KURUMSAL KARİYER YÖNETİMİ ARAÇLARI	23
1.9.1 Kariyer Haritaları	23
1.9.2 Kariyer Danışmanlığı	23
1.9.3 Kariyer Rehberliği	24
1.9.4 Kariyer Merkezleri	25
1.9.5 Koçluk	25
1.9.6 Eğitim ve Geliştirme Programları	25
1.9.7 İş Rotasyonu	26
1.9.8 İş Zenginleştirme	26
1.10 ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI	27
1.10.1 Terfi	27
1.10.2 Transfer veya Yer Değiştirme	28
1.10.3 İşten Çıkarma	29
1.10.4 Emeklilik	30
1.10.5 Oryantasyon	31
1.10.6 Kurumsal Yedekleme	31
1.11 KURUMSAL KARİYER YÖNETİMİ MODELLERİ	32

1.11.1 Akademik Model	33
1.11.2 Kulüp Model	34
1.11.3 Kale Modeli	35
1.11.4 Futbol Takımı Modeli	35
1.12 KONUSYLA İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	36

İKİNCİ BÖLÜM

BEYAZ YAKALI ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINDA KARIYER YÖNETİMİ BOYUTLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	41
2.2 MATERYAL VE YÖNTEM	41
2.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	41
2.2.2 Veri Toplama Araçları	42
2.2.3 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	42
2.2.4 Araştırmanın Hipotez Testleri	42
2.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	44
2.3.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi	44
2.3.2 Ölçek Güvenirlilik Analizi	49
2.3.3 Kariyer Yönetim Sistemi Ölçeği Bulguları	50
2.3.3.1 Kariyer Yönetim Ölçeği Faktör Analizi	60
2.3.3.2 Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi	62
2.3.3.2.1 Cinsiyet Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	63
2.3.3.2.2 Yaş Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	64
2.3.3.2.3 Eğitim Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	65
2.3.3.2.4 Gelir Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	66

2.3.3.2.5 Kıdem Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	68
2.3.3.2.6 Şirket Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	69
2.3.3.2.7 Pozisyon Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	70
2.3.3.2.8 Müdürlük Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	72
2.3.4 Değişkenler Arası İlişkinin Korelasyon Analizi	75
SONUÇ VE ÖNERİLER	77
KAYNAKÇA	81
EK	

KISALTMALAR

s. Sayfa No

vb. Ve Benzeri

vd. Ve Diğerleri

A.Ş. Anonim Şirketi

ANOVA Analysis of Variance



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyet -Yaş Dağılımı	s. 44
Tablo 2: Yaş Değişkeni Dal-Yaprak Frekans Grafiği	s.45
Tablo 3: Cinsiyet – Gruplanmış Yaş Dağılımı	s.45
Tablo 4: Cinsiyet – Eğitim Durumu Dağılımı	s.46
Tablo 5: Cinsiyet – Gelir Durumu Dağılımı	s.46
Tablo 6: Cinsiyet – Kıdem Durumu Dağılımı	s.47
Tablo 7: Cinsiyet – Çalışılan Şirket Dağılımı	s.47
Tablo 8: Cinsiyet - Çalışılan Pozisyon Dağılımı	s.48
Tablo 9: Cinsiyet – Altında Çalışılan Müdürlük Dağılımı	s.48
Tablo 10: Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Puanları	s.50
Tablo 11: Kariyer Yönetim Ölçeği - Faktör Analizi Sonuçları	s.61
Tablo 12: Cinsiyet Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyut Algıları	s.63
Tablo 13: Yaş Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları	s.64
Tablo 14: Eğitim Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları	s.65
Tablo 15: Gelir Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları	s.67
Tablo 16: Kıdem Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları	s.68
Tablo 17: Şirket Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları	s.70
Tablo 18: Pozisyon Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları	s.71
Tablo 19: Müdürlük Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları	s.73
Tablo 20: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	s.75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kariyer Yönetim Modeli

s. 32

Şekil 2: Sonnenfeld'in Kariyer Sistemleri Sınıflandırması

s. 33



GİRİŞ

Hayatın her alanında yaşanan köklü değişimler iş hayatını da çeşitli açılardan etkilemiş ve kurumların da politika, strateji, kültür gibi alt sistemlerinde önemli değişiklikler yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Firma sayısı artmış, globalleşme kavramı önem kazanmış ve örgütler arası rekabetin yükselmesi sonucu kurumlar hayatta kalabilmek adına yapılarını güncellemeye başlamıştır.

Teknolojinin gelişmesi, kurumların yaşam döngülerinin kısılması firmaları sürekli değişimleri takip etmeye ve proaktif davranmaya teşvik etmektedir. Kurumların ellerindeki sınırlı kaynağı en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Personel Yönetimi anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimi sürecine geçilmesi sonucu, insana verilen önem de artmıştır. Günümüzde de bir örgütteki en stratejik sermayenin çalışan olduğu fikri git gide yaygınlaşmaktadır.

Çalışanın bilinç seviyesinin ve öz farkındalığının artması sonucu kurumlar git gide odak noktalarını çalışana çevirmektedir çünkü çalışanın başarısı diğer tüm kaynakları doğrudan etkilemekte ve kurum başarısını arttırmaktadır. Kurumlardaki insan kaynakları biriminin de giderek daha stratejik bir ortak haline gelmesi bu düşüncüyü desteklemektedir. Artık üst yönetim, insan kaynakları birimlerinin fikirlerine daha çok önem vermekte ve kritik karar alımlarında bu ekiplere daha çok söz hakkı tanımaktadır.

Eski dönemlerde sadece işe alım ve ücret ödemesi yapan bir birim iken günümüzde insan kaynakları bu düşüncenin çok daha ötesinde kalifiye çalışan işe alımı, bu kişilerin kariyer planlamalarının yapılması, çalışanların gelişimi için sürekli eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi gibi pek çok ek görev daha üstlenmiştir. Özellikle çalışanların motivasyon ve verimliliğini doğrudan etkileyen kariyer yönetim süreci oldukça önemli bir strateji olarak uygulanmaya başlamıştır.

Çalışmamızın birinci bölümü kariyer yönetimi kavramını; kalıpları, evreleri, önemini ve amacını, karşılaşılan sorunları örgütsel açıdan ele almaktadır. İkinci bölümde sektöründe öncü bir kurum bünyesinde kariyer yönetimi üzerine yapılan anket sonuçları detaylıca açıklanmıştır. Sonuç kısmında literatür ve analizler ışığında şirket için çeşitli öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

1.1 KARİYER KAVRAMI

İş yaşamında ya da gündelik yaşantımızda kariyer sözcüğü sık sık kullanılmaktadır. Fransızca kökenli olan kariyer sözcüğü temelde iki tanımı kapsamaktadır. Birinci tanım; çalışma örgütü veya belirli bir meslek-işkolundaki ana özellik, ikinci tanım ise personellerin aynı kurumda ya da farklı kurumlar arasında yaptıkları dikey veya yatay hareketliliklerdir.¹

Kariyer kavramının literatürde yer alan farklı tanımları aşağıdaki gibidir:

Kariyer, kişinin iş yaşamı süresince, kendisine verilmiş ödev ve yüklenmiş görevler bütünü olarak tanımlanmıştır. Bu kavram genelde amir, lider, yönetici, ekip lideri gibi kullanılagelmiş olmasına rağmen, günümüzde bütün çalışanlar arasında da yaygınlaşmıştır.²

Kariyer, mesleki hayatta, kişinin ilk iş gününden son iş gününe dek çalıştığı zaman zarfı boyunca deneyim, beceri, işlerlik kazanmasıdır. Ayrıca, deneyimlerinin yanında, kişinin mesleki kararlarını, tutumunu, hareketlerini, davranışlarını, iş ahlakı ve sorumluluğunu da ilerleten ve bireyi hedefleri doğrultusunda motive olmayı sağlayan tüm edimlerdir.³

Kariyer, kişinin yaşamının büyük bir paydasını kapsayan, yaşamının en önemli yıllarını verdiği ve görece yaşam süresinin çoğunu harcadığı iş ve meslek pratikleridir.⁴

Kişinin çalışma hayatında yaptığı adım adım ilerlemeler, edindiği deneyimler ve yetkinliklerini geliştirmesi de kariyer olarak tanımlanmaktadır.⁵

¹ J. H. Greenhaus, G. A. Callanan ve V. M. Godshalk, **Career Management**. (Four Edition). USA: Sage publication, 2010

² S. Odabaşı, **Kariyer Yönetimi**. İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008

³ Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Akatay, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Ankara: Gazi Üniversitesi Kitapevi, 2007

⁴ H. Can, Ş. Kavuncubaşı ve S. Yıldırım, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2009.

⁵ N. Tortop, B. Aykaç, H. Yayman ve M.A. Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca belirli bir meslek grubu ya da iş alanında deneyim, bilgi, beceri kazanması ve ilerlemesidir.

Gündelik yaşamda kariyer, meslek, başarı, terfi, ilerleme ve iş hayatında kazandığı sıfatlar ve bu sıfatlara ait rol ve deneyimler anlamında kullanılmaktadır.⁶

Kariyer yönetiminde ise kariyer; kişinin iş yaşamında işi/çalışma kolu ile ilgili edindiği deneyim olarak tanımlanır. İşe ait konular, işteki statü ve konumlar, uzmanlaşma, mesleğe ait görev ve ifalar, işle ilgili değerler, kararlar ve bekleyişlerden oluşmaktadır.⁷

Kariyere dair tüm bu tanımlar incelendiğinde, kariyerin odak noktasının insan olduğu görülür. Ayrıca, kariyer çalışma hayatına ait mesleki bir tanım gibi görünse de, aynı zamanda çalışanın kişisel hayatını da içine almaktadır.⁸

Özetle kariyer, çalışanın iş hayatına atıldığı ilk andan başlayarak şahsına ve çalıştığı kuruma kattığı faydalar toplamıdır denebilir. Günümüzde, bireyin kariyeri, toplumsal hayatta daha da önem kazanmıştır. İşin getirdiği statü, işin niteliği, çalışan kişinin bireye kazandırdığı sıfat gündelik hayatın en önemli parçasıdır. Ayrıca kariyer, bireye statü sağladığı gibi maddi getirisi ile refah da sağlayacak, meslek içi etkileşimi ile bireyi sosyalleştirecek böylelikle yaşamını maddi manevi idame ettirmesini sağlayan bir mekanizma olacaktır.⁹

Kariyer kavramı personel idaresi düşüncesinden “insan kaynakları yönetimi” düşüncesine geçişle birlikte daha çok önem kazanmış, personel yerine insan öne çıktığı için insan kaynakları yönetimi yükselen bir değer olmuştur.¹⁰ Çalışanların motivasyonu ve tatmini, firmaları da pozitif etkileyecektir. Gelişmek isteyen çalışan kariyerinde ilerleyebilmek adına kendine yatırım yapacak ve özelliklerini daha da geliştirmek için uğraş verecektir. Böylece yerinde sayma ve pozisyonuna razı olma düşüncesi silinecek ve kariyer kavramı atfettiği değerlere uygun ve etkin bir biçimde kullanılacaktır. Daha önce profesyonel ve sistematik bir çalışma hayatından uzak olan

⁶ S. J. Leierer ve diğerleri, Relationships Among Career and Life Stress, Negative Career Thoughts and Career Decision State: A Cognitive Information Processing Perspective. **The Career Development Quarterly**, 2011, s. 85.

⁷ Y. Baruch, **Managing Careers. Theory and practice**. Glasgow: Bell & Bain Limited, 2004, s. 57.

⁸ S. Aytaç, “İş Yaşamında Kariyer Yönetimi”, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**. (Ed. Atilla Yelboğa). Ankara: Turhan Kitabev Yayınları, 2010, s. 169.

⁹ İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, Barış yayınları, 2002.

¹⁰ C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2001, s. 230.

alışan kariyer kavramı ile formal bir iş yaşamı geliştirecek, alelade bir işçiden çok bilinçli bir çalışan konumuna yükselecektir. Kendini geliştirdiği ve potansiyeline yatırım yaptığı için rekabet g artacak ve daha büyük riskler de alabilen kendine güvenli, ayakları yere basan bir çalışan olacaktır.¹¹

Çalışanın bir işi olması kariyere sahip olması ile aynı durum değildir. Çalışanın mesleğinde iletişim kurduğu insanlar ve ekip çalışmaları sosyal tarafı ifade ederken, alacağı mesleki tatmin psikolojik tarafını ifade etmektedir. Kariyer, çalışanın bir işi olmasından çok daha fazlasını, karşısına çıkacak fırsatları, psikolojik tatmini, ve daha iyi hayat koşullarına sahip olmayı da anlatmaktadır.¹²

iş hayatındaki kümülatif gelişmeler, teknolojinin gelişmesi, emek piyasasının büyümesi çalışanlar arasında rekabeti arttırmıştır. Çalışanın kendine yaptığı yatırımlar, kültürel sermayesini geliştirmesi bununla birlikte gelen uzmanlaşma iş hayatında ve sektörler arasında mobilitiyi mümkün kılar. Böylelikle meslekler arası geçiş, sektörel transferler, konum atlama ve mevcut pozisyonunu iyileştirme de mümkün olacaktır. Emek piyasasındaki rekabet aynı zamanda iş dünyasına da yansıyacak, firmalar daha iyi çalışanlarla çalışmak için çalışma koşullarını cezbetmek isteyecektir. Bu bağlamda kariyer kavramı iş hayatındaki en önemli kavram haline gelmektedir.¹³

1.2 KARİYER KALIPLARI

Kariyer kalıbı, çalışanın mesleki hayatı süresince sergilediği çalışma faaliyetleri şeklinde nitelendirilmektedir.¹⁴ Kişilerin algıları, bilgisi, becerisi, beklenti ve ilgileri büyük farklılıklar gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişmektedir. Ancak genel olarak kariyer kalıpları dört gruba ayrılır. Bunlar, devamlı, doğrusal, spiral ve geçiş tipi olmak üzere 4 gruba ayrılır.¹⁵

¹¹ S. Doğan, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**. işstanbul: Kare Yayıncılık, 2006.

¹² C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, s.199.

¹³ E. şimşek, **Bireysel Kariyer Yönetimi**. işstanbul: Vizyoner Yayıncılık, 2010, s. 20.

¹⁴ Serpil Aytaç, **alışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, 1997, s. 214.

¹⁵ M. A. Hitt, K. Xu ve C. M. Carnes, Resource based theory in operations management research. **Journal of Operations Management**, 2016, s. 54

1.2.1 Devamlı Durumdaki Kariyer

Kararlı kariyer kalıbı olarak da adlandırılan tanımdır.¹⁶ Bu örnekte çalışan okulunu bitirerek bir firmaya girer ve sürekli bu firmada çalışır. Mühendisler, uzman radyologlar örnek verilebilir. İşkolu değişimi nadiren görülür.¹⁷

1.2.2 Geleneksel Kariyer Kalıbı

Geleneksel kariyer kalıbında kişinin uzmanlaşmadan önce uzmanlığını bulmak adına yaptığı işler örnek verilebilir. Stajlar, yarı zamanlı işler ya da bireyin toplumsal olarak henüz statü kazanamadığı 20-30 yaş arası yapılan işler bu gruptadır. Daha sonra birey artık sektörel hareketliliğin azaldığı, terfi ve iş değiştirme ihtimalinin düştüğü kararlı istihdam dönemine geçer ve bu dönem kişinin emekliliği ile son bulur. Bu kariyer tipinde çalışan önceki işlerine göre kümülatif olarak kendini geliştirir. Çalışanlar aynı meslek grubu ya da aynı sektörde kalarak kendilerini doğrusal olarak yükseltebilir ve kariyerlerini sürdürebilir. Pazarlama departmanında işe başlayan bir çalışanın önce üretim sorumluluğuna sonra üretim müdürlüğüne yükselmesi örnek verilebilir.¹⁸

1.2.3 Kararsız Kariyer Kalıbı

Bazı bireyler uzmanlaşma alanlarını bulana dek sektör içi ya da sektör dışı hareket edebilir, iş değiştirebilirler. Kariyer kararlı hale gelene dek yapılan bu edimler geçiş tipi olarak adlandırılır. Orta yaşlardaki çalışanların kariyer hareketlilikleri bu türdendir.¹⁹ Geçiş tipi kariyerli birinde sık sık iş ve meslek değiştirme görülür. Örneğin okuldan mezun olduktan sonra özel sektörde planlamacı görevini üstlenip sonra kısa bir süre yönetici asistanlığı yapıp ardından memur olması bu tipe örnek verilebilir. Bu kalıbı izleyen bireyler karar vermekte zorlanır ve sık sık sektörel hareketlilik gösterir.

¹⁶ Aytaç, s. 213

¹⁷ Hitt vd., s.54

¹⁸ Aytaç, s. 214

¹⁹ Hitt vd., s.54

Eğitim düzeyi düşük, uzmanlaşma gösterememiş kişilerin ana davranış kalıbıdır. Taksi şoförlüğü, tezgâhtarlık, satış danışmanlığı örnek verilebilir.²⁰

1.2.4 Spiral Kariyer Kalıbı

Temelde çok ayrı olmayan ancak farklı alan veya sektörde yer alabilen başka tipteki işleri yapabilen kişi spiral kariyerdedir. Üniversitede ticaret hukuku dersi veren bir profesörün çok uluslu bir şirketin hukuk danışması olması ve daha sonra bu şirkette yöneticilik yapmaya başlaması örnek verilebilir.²¹

1.3 KARIYER EVRELERİ

Küçük yaştan itibaren çocuklara büyüyünce ne olacağı sorulur ve belli prestijli meslekler doğrultusunda çocuklar yönlendirilir. Genelde ailede genel kabulü olan meslek doğrultusunda çocuğa olması gerektiği rol aşılır ve çocuğun bu statüye yönelmesi için toplumsal bir mekanizma kurulur. Ancak aileler ve çevre çocuğun yetenekleri ve istediklerinden çok, toplumsal olarak olması gereken koşulları empoze eder. Ancak kariyer sadece bu güdülerden etkilenmez. Kişinin bireysel yaşamı, sosyo-ekonomik ve kültürel konumu, cinsiyeti, yaşı, imkânları, eğitimi, gelir motivasyonu gibi birçok etmen vardır. Bireyler bunlar doğrultusunda aldıkları eğitimi harmanlayarak kariyerlerini geliştirir. Bu bağlamda kariyerin inşa edilirken bir yükseliş evresi, uzmanlaşma ve iş hayatında geçirilen zamanla olgunluk evresi vardır. Olgunluk evresinde kariyer optimumdur. Sonrasında durgunlaşır ve emeklilik evresi ile düşüş gösterir. Ancak emeklilik evresinin bir son olarak görülmesi durumu son yıllarda değişmiştir. Bireyler artık emeklilik evresinden sonra da kariyerlerini devam ettirmekte ve bazen emeklilik sonrası başka sektörlerde çalışarak yeni kariyer yolu çizebilmektedir.²²

²⁰ Aytaç, s. 214

²¹ Aytaç, s. 214

²² M. G. Singer, **Human Resources Management**. Boston:Puns. Kent. Publ. Comp., 1990

Kariyer bir zamana yayıldığında çocukluktan emekliliğe dek bazı dönemlere ve dolayısı ile sınıflandırmalara gidilmiştir. Çalışmamızda kariyeri beş başlıkta inceleyeceğiz.

1.3.1 Keşif Evresi

Keşif evresi kariyerin ilk ve başlangıç evresidir. Belirli bir hedef gözeterek kişinin iş hayatına atılmadan önce verdiği kararlar doğrultusunda adım attığı evredir. Bireyin kendini ve potansiyelini tanıdığı, meslek seçimine dair karar aldığı evredir. Genellikle 25 yaşına kadar süren evredir.²³

Birey bu dönemde edindiği tecrübe ve yönlendirmeler, aldığı eğitim, staj gibi kısa süreli ve etkin yordamlarla iş hayatını tanıma sürecindedir. Bu yönlendirmeler ile karar alır.²⁴

1.3.2 Kurulma Evresi

26- 35 yaş arası bireyin aldığı eğitim doğrultusunda iş hayatına atıldığı çağdır. Karar verme mekanizmasında yanlışlıklar, iş değiştirme düşünceleri olacağı gibi mevcut işinde ilerlemeye çalışmak ve iş ile ilgili eğitim alarak uzmanlaşmaya gitmek gibi edimleri de olabilir.²⁵

Bu bağlamda bu evre ikiye ayrılır. İlki mesleki sektörde bir yer edinebilmedir. İkincisi de edindiği yeri ileriye taşıyarak ustalaşma-uzmanlaşma evresidir.²⁶

1.3.3 Orta Kariyer Evresi

Çalışanın 35 ve 50 yaşları arasında, unvan, deneyim ve daha fazla inisiyatif alarak çalışabildiği dönemler orta kariyer evresi olarak adlandırılmaktadır. Çalışan mesleki yaşamındaki edimleri doğrultusunda ilerleyebilir, sorumluluk alabilir,

²³ H. Özgen, A. Öztürk ve A. Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi, 2005

²⁴ D. Decenzo ve S. Robbins, **Fundamentals of Human Resource Management**. (10. Baskı). USA: John Wiley&Sons, Inc., 2010

²⁵ T. Çalık ve F. Ereş, **Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2006, s. 79-81.

²⁶ Greenhaus vd., 2010

alışmaları takdir edilebilir ya da başarısızlığı sebebiyle cezalandırılabilir. Bu evre bireyin kariyerindeki önemli dönemlerden biridir. Başarıları ödüllendirileceği gibi hataları da cezalandırılacaktır. Bu risk kişinin motivasyonunu düşürebilir. Düşük motivasyon duraklamaya sebep olacaktır. Blenkinsopp ve Zdunczyk motive olmayan bireyin başarılı olsa bile zaman içinde yavaşlayacağını söylemektedir. Motivasyonunu kaybeden birey zamanla potansiyelini de gösteremez ve yerinde saymaya başlar, bu durum kariyer platosu şeklinde ifade edilebilir.²⁷

Bu evrede çalışan genellikle toplumsal olarak da olgunlaşmış ve toplumdaki sorumlulukları (evlilik, çocuk, statüsüne bağlı olarak maddi seviyesinin yükselmesi beklentisi gibi) artmıştır. Bu evrede uzmanlaşmış ve sektöre önderlik etme gibi beceriler geliştirmiştir ancak kariyeri de sönümlenmeye başlamıştır. Fiziki hastalıklar görülebilir.²⁸

1.3.4 Kariyer Sonu

Bu evrede kişinin doğru emeklilik planı yapması ve çalıştığı kurumda saygınlığını koruması iki önemli etkindir. Doğru emeklilik planı yapamayan kişiler toplumsal olarak statü kaybedeceği gibi emeklilik sonrası bunalımına girebilir ve emeklilik öncesinde tecrübe ve bilgisini aktarmayıp katılımcı bir emeklilik hazırlığı evresi geçirmezerse iş hayatına entegre sıkıntısı da çekebilirler.²⁹

1.3.5 Düşüş Evresi (Emeklilik)

Bu safha 65 yaş ve üstü evreyi kapsar. Aktif çalışma hayatının bittiği evredir. İki alt gruba ayrılabilir. Birincisi ekonomik kriz, işletmenin küçülmeye gitmesi, yıpranma payının yüksek olduğu işlerde çalışılması gibi durumlarda oluşan erken emekliliktir. Erken emeklilikte çalışanlar tekrar çalışıp çalışmama kararı verir. Diğer

²⁷ N. Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 2009, s. 4-25.

²⁸ S. Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adapazarı: Sakarya Kitapevi, 2011, s. 88-89.

²⁹ Baruch, s. 58

alt grup normal emekliliktir. Normal emeklilikte gelir düzeyinin düşmesi, ekonomik olarak tatmin olmama gibi sorunlar olabilir.³⁰

1.4 KARIYER YÖNETİMİ

Çağımızın gereği sadece teknolojiyi ileri seviyede kullanmayı başaran firmalar değil, insan kaynağının ve bu kaynağı yönetmenin önemini kavrayan, çalışanların deneyim ve davranışları doğrultusunda etraflarında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilecek ölçüde esnek çalışabilen firmalar ön plana çıkmaya başlamıştır.³¹

Kurumlar çalışanların kariyerlerine odaklanarak onların motivasyonunu arttırmanın ve böylece kendi kurumsal amaçlarına da ulaşmanın gerekli olduğunu anlamışlardır. Böylece kariyer yönetimi daha sistemli halde kurumların stratejik planları arasına girmiştir.³²

Kariyer yönetimi, kurumun firmanın ya da işletmenin kurumsal sürecidir. Kariyer yönetimi bireylerin kariyer hedefleri ve bu hedefe dair planları ile firmaların – işletmelerin kariyer planları ile paralellik arz eder. Kariyer yönetimi, şu an ve gelecek bir zaman içinde bireysel ve kolektif gereksinim ve hedeflerin analiz edilmesi ve eşleştirilmesi durumudur. Kariyer yönetimi, kişinin kariyer düşüncesi ve hedeflerinin firmanın kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Kısaca kariyer yönetimi bireyin amaçları ile kurumun hedeflerinin uyumlulaşması durumudur. Bu süreçte birey ve kurum karşılıklı bir çatışma içinde değildir. Birbirlerini sürekli destekleyen üzerlerine düşen sorumlulukları üstelenerek birbirini tamamlayan bir rol edinirler.³³

Bu bağlamda kariyer yönetimi pratikleri bireysel ve kurumsal hedeflerin birleşip bütünleşmesinde hayati önem arz eder. Bu süreci doğru yöneten işletme-firma-kurumların diğer bir deyişle, insan kaynaklarını maksimum fayda ile kullanan yapıların genç ve dinamik işgücünü kendi bünyesine çekmesi kolaylaşacaktır. Bu aynı zamanda işgücünün de kalitelileşmesine olanak verecektir.

³⁰ R. L. Mathis ve J. H. Jackson, **Human Resource Management**. Thirteenth Edition USA; South-Western, 2010, s.20-27.

³¹ İ. Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: 2004, s. 32

³² A. Şimşek, **İKY Türmob Yayınları**, Ankara, Süreli Yayın: Sayı 2002-2 Şubat, s. 171

³³ Çalık ve Ereş, s. 80

Kurumlar ve yöneticiler çalışanları motive edebilmek için öncelikle kariyer kavramının tam olarak ne ifade ettiğini anlamalı, kişilerin talep ve beklentilerini öngörebilmeli, doğru işe doğru çalışanı atayabilmelidir. Bu şekilde uyguladıkları kariyer politikaları daha faydalı olacaktır.³⁴

1.4.1 Kariyer Yönetiminin Önemi

Yönetim pratiklerinde çağdaş kuramların ve yaklaşımların önem kazanması ile kariyer planlama da son yıllarda önem kazanmıştır. Çalışana sadece bir personel atfı yapmak yerine insan odaklı bir insan kaynakları yönetimi anlayışı, işgücünün personel anlayışından insan kaynağı anlayışına yükselmesinin de bu durumda etkisi yadsınamaz.³⁵ Kariyer yönetiminin işverenlerce, firma, şirket ve kurumlar tarafından benimsenmesinin sebeplerini; işlerin modernize ve karmaşık bir yapıya bürünmesi, çalışanların yetkinliklerinin sürekli yenilenmesi ve dinamikleşmesi, çalışan sayısının çok olması, çalışanların dikey hareketliliğinin ve süregelen bir terfiinin paralelde mümkün olmaması dolayısıyla rotasyon-transfer gibi yatay hareketliliğin artması ve uzmanlaşmaya gidilmesi, işi bırakma oranlarının azaltılması ve yapı içerisinde gerektiği zaman çalışan sirkülasyonu yaratarak çalışılan kuruma sebat ve bağlılığının artırılması olarak sayılabilir. Ayrıca etkin bir kariyer yönetimi ile yapı için çalışan kaynağı yaratma, eleme ve işe alım süreçleri, işten ayrılma pratikleri profesyonelleşecek ve rotasyon terfi gibi yatay ve dikey hareketlilik de etkin kullanılacaktır.

1.5 KARİYER PLANLAMA

Çalışanların kariyer amaçlarını tanımlaması, bu amaçlar doğrultusunda eğitim, gelişim süreçlerini planlaması, olası kariyer fırsatlarını belirleme ve programlama süreci kariyer planlama olarak tanımlanmaktadır.³⁶

³⁴ C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, s.199.

³⁵ Mathis ve Jackson, s. 20

³⁶ N. Anafarta, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif” **Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi**, C.1, s. 3

Kariyer planlama süreci, kurumun kimliğine ve temsil ettiği değerlere yakışan çalışanları kuruma kazandırmak ile başlar. İşin tanımı yapılır ve pozisyon için işe alınan çalışanın işi kavraması, benimsemesi ve işi geliştirmesi için gereken her süreç desteklenir. *“Kariyer yönetimi ve planlamasının somut bir şekilde ortaya konulabilmesi için amaçların doğru bir biçimde ortaya konması gerekmektedir”*.³⁷

Kariyer planlamanın genel amaçları, uygun görülen çalışanlara terfi imkanı sağlamak, daha fazla yetki alma istediğini beyan eden çalışana gerekli desteği vermek, gereken eğitimi sağlamak, çalışanlara gerekli yönlendirmeyi yapmak ve onları desteklemek sayılabilir. Özel amaçlar, firmanın şu anda ve gelecekte ihtiyaç duyacağı eleman profilini çıkarabilmek, kurumun amaçları ile çalışanların hedef, amaç ve motivasyonlarının örtüşmesini sağlamak şeklinde sayılabilir. Kariyer planı sadece terfi ve yükselme odaklı değil aynı zamanda yatay hareketle rotasyon ile de sağlanmalıdır.³⁸

Kariyer planlaması ve kariyer yolları iç içe geçmiş iki süreçten oluşmaktadır. Biri kişinin kendi mesleki amaçlarının kurum amaçları ile aynı paralelde birleştirilmesini, diğeri kurumun fırsatlarıyla alakalı süreçleri anlatmaktadır. İstenen sonuca ulaşmak için hedeflerin belirlenmesi kariyer planlama, bu yolda kullanılan araçlar ise kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır.³⁹

1.5.1 Bireysel Kariyer Planlama (BKP)

Çalışanın mesleki yaşamındaki hedeflerini belirleyip yönlendirebileceği süreç, bireysel kariyer olarak adlandırılır. Bireysel kariyer kişinin sosyal ve statüsel beklentilerini, yaşamak istediği hayatın ana nüvelerini içeriyor denebilir.⁴⁰

Statü sahibi olabilmek kariyer hedefine ulaşmakla eş değerdir. Birey kariyer hedefine ulaşabilmek adına sorumluluk alır, kendini geliştirir ve çaba sarf eder. Bu edimleri gerçekleştirirken ne istediğini bilmeli, beklenti ve yeteneklerini iyi değerlendirerek kendine en iyi alanı seçmelidir. Böylece birey maksimum verim

³⁷ M. Ertürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi, 2011, s. 65.

³⁸ Ertürk, s. 65

³⁹ C. Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.314

⁴⁰ S. King, Career self-management. A framework for guidance of employed adults. **British Journal of Guidance and Counseling**, 29(1), 2001, s. 32.

alacaktır. Bu döngü içerisinde işveren de birey ile hareket ederse maksimum fayda sağlanır.⁴¹

Şirketler arası rekabet ve piyasa dengesizlikleri işsizliğe neden olabileceği gibi çalışanlar ve sektörler arası rekabete de yol açabilir. Bu nedenle çeşitli iş kollarında çalışanlar sektör değiştirmek isteyebilir. Bu tip hareketlenmede piyasadaki rekabet çalışanları kendilerini geliştirmeye yöneltecektir. Çalışanlar gerekli bilgi ve beceriye sahip olamazlarsa istihdam edilemeyecek bu nedenle de uzun süreli işsizlik yüzünden stres, tükenmişlik gibi psikolojik etmenlerle karşı karşıya kalacaklardır.⁴²

BK planlamasının iki temel ögesi vardır. İlki bireyin kendi gelişimi için gerekli olan dikey hareketliliği sağlamaktır. İkinci olarak, kariyer saptamak ve kariyerin doğru yönetilmesi için gerekli olan her türlü edime hazır olmaktır.⁴³

Bireysel Kariyer Planlama; bireyin algı, yetenek, istek ve potansiyeli doğrultusunda oluşturduğu plandır ve bu plan süreklilik arz eder. Çalışma hayatı ve emek piyasasındaki değişimler, istihdam sorunları gibi etmenler sebebi ile çalışanlar işlerini ve iş hayatındaki konumlarını sık sık gözden geçirir. Kariyer planlamasında potansiyel fırsatların kişisel hedeflerle uyumu gerekmektedir.⁴⁴

Başarılı bireysel kariyer yönetiminde kişi, durmadan güncellenen dinamiklere ayak uydurmalı, kültürel ve emek sermayesine yatırım yapmalı, ortamda oluşacak mümkün risklere ve krizlere hazır olmalı, olguların getiri ve götürülerini sık sık düşünerek rasyonel kararlar almalıdır. Kriz yönetimi, elastikiyet ve uyum etkin bir bireysel kariyer planlamanın temel faktörleridir.⁴⁵

BKP’de birey;

- Piyasada mevcut iş seçenekleri içinde kendine en uygun olan işi seçerek hareket etmelidir. Örneğin; 2025 yılında insan kaynakları yöneticisi olarak çalışmayı düşünen biri dikey hareketliliği mevcut olan bir kurumda çekirdekten yetişmeyi seçmelidir.

⁴¹ L. Eroğlu, Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler. İstanbul: Marmara Ün., 1995

⁴² P. Jyothi ve D.N. Venkatesh, **Human Resource Management**. (Second Edition). India: Oxford University Press, 2012, s. 56-64.

⁴³ A. Hirschi, The career resources model: an integrative framework for career counsellors. **British Journal of Guidance & Counselling**, 40(4), 2012, s. 44.

⁴⁴ D. Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi, 2013, s. 445-456.

⁴⁵ Greenhaus vd., 2010

- Gelecek vaat eden bir işte başlangıç aşamasında düşük bir ücrete razı olmak, iyi bir ücret ile yerinde sayacak bir işten daha rasyonel bir seçimdir.
- Çalışan sıklıkla kendi performansı ile yöneticilerinin intibalarını karşılaştırmalıdır.
- Çalışırken iyi iş ilişkileri kurmalı, çalıştığı kurum ile iş ilişkisi biterken de iyi bir şekilde ayrılmalıdır.⁴⁶

1.5.2 Örgütsel Kariyer Planlama

Değişen çevresel durumlara adapte olabilmek adına kurumlar, başarı ve devamlılığını sağlayabilmeleri için daha esnek yapılar geliştirmek ve kariyer planlamaya eğilmek durumunda kalmışlardır. Kalifiye çalışana ulaşma konusunda git gide zorlanan kurumlar açık kadrolarına alım yapabilmek için çalışanların kariyerlerini planlama üzerine de çalışmalar yapmaya başlamıştır.⁴⁷

Çalışanlar terfi vb. yükselmeler sonucu dikey ya da aynı seviyede ancak kıdemini arttırarak yatay olarak ilerleyebilmektedir. Bu ilerlemeler çalışanın ve firmadaki bu süreçlerle ilgili kişilerin katılımıyla planlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.⁴⁸

Örgütsel kariyer planlama, görevler ve kariyer seçeneklerine odaklanmıştır. Kurumun çalışan sayısının belirlenmesi, işin potansiyelinin ve getirisinin doğrultusunda çalışan sayısının arttırılması, azaltılması mevcut kaynakların doğrultusunda iş gücü planlaması yapılması, örgütsel kariyer yönetiminin odağı ve ana başlığıdır.

Bir kurumda kariyer planlaması yapılması; çalışanların yaptıkları işten aldıkları doyumunu arttırma, toplumdaki kadın, yaşlı veya engelli grupları iş hayatına çekebilme, çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda daha yüksek kapasite ile çalışmasına imkan tanıma amaçlarına hizmet eder.⁴⁹

⁴⁶ Jyothi ve Venkatesh, , s. 57

⁴⁷ Bingöl, D., s. 92-94

⁴⁸ Sabuncuoğlu, Z., **İKY Uygulama Örnekleriyle**, Beta, İstanbul, 2011, 5. Baskı, s.174

⁴⁹ Varol, E, S., Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler, **İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını**, İstanbul-2001, s.48

Her organizasyonun piyasada varlığını sürdürmek, aktif olmak, sürekliliği sağlamak ve kalıcı olmak ve gerekli rekabete girebilmek, gereksinimlerini belirlemek doğrultusunda kurumsal kariyer yönetimini kullanması gerekmektedir. Kurumların çalışanlarının kariyer gereksinimlerini çok iyi anlayıp analiz etmek ve rasyonel bir kariyer yönetim süreci ile onlara gereken yardımı sağlamak için kariyer yönetim sistemini çok iyi anlaması ve çok iyi uygulaması gerekmektedir.⁵⁰

Uygun bir kurumsal kariyer planlamasında dikkat edilmesi gereken konular aşağıdaki gibidir:⁵¹

- Kişilere, potansiyellerini arttırmaya yönelik olanaklar verilmeli,
- Çalışanların bireysel performanslarını analiz edebilmesi sağlanmalı, öğrenme süreci ve eğitimler için gereken imkanlar verilmeli,
- Kurumun kariyer stratejisini geliştirmek esnasında, ilerletmek adına ödüllendirme ve performans değerlendirmeye gidilmeli,
- Kariyer programlarının insan kaynakları ile doğrudan iletişim içinde olması gözetilmeli,
- Sürekli öğrenme için zaman yaratılmalı, çalışanlar teşvik edilmeli, bu sürece etkin katılanlar ödüllendirilmelidir.

Sonuç olarak bireysel ve kurumsal kariyer planlama birbirini besleyen kavramlardır. Örgüt içinde bir bireyin kariyer planları ile ilgili istek ve yönelimleri anlaşılmıyor ya da yadsınıyorsa, kariyer planlama sürecindeki ihtiyaçları karşılanmıyor ya da karşılanması reddediliyorsa çalışan zamanla başka bir işe yönelecek ve vakit kaybetmeden başka bir iş ya da meslek seçme yoluna gidecektir.

Kariyer planlaması esnasında personellere destek vermek gerekmektedir. Örgüt, gerek kendi gereksinimlerini ve amaçlarını, gerek de çalışanın gereksinim ve kariyer planlarını dikkate alarak bir planlama yaparsa, iki taraf da tatmin olabilir. Bu iki sürecin aynı paralelde yer aldığı görülmektedir.⁵²

⁵⁰ Baruch, s. 58

⁵¹ Jyothi ve Venkatesh, , s. 58

⁵² Şimşek, s. 20

1.6 KARIYER GELİŞTİRME VE ÖNEMİ

Çalışma yaşamında insana olan bakışın değişmesi sonucu şirketlerde kariyer geliştirme kavramının da önemi artmıştır. Çalışanlar ise artık sadece maaş ve terfi imkanlarına odaklanmak yerine teknolojik gelişmelere adapte olabilmek, eğitimler alabilmek ve gelişen dünyaya ayak uydurmak istemektedir.

Kariyer geliştirme, personellerin sahip olduğu yetenek, bilgi ve becerinin yönetilmesini, geliştirilmesini ve çalışana yeni beceriler edindirilmesini amaçlamaktadır. Kariyer geliştirmede, faal şekilde resmi mentorluk işlevleri olmalıdır. Patron tarafından, eğitici yardım çalışmaları, eğitsel eğitim olanakları personellerin yararlanması için kariyer geliştirme çalışmaları olarak konulmalıdır.⁵³

Her çalışan kendisini alacağı eğitimlerle geliştirmek, performansını arttırmak ve örgütte üst pozisyonlara gelebilmek ister. Çalışanların bu süreci planlı bir şekilde ilerletmesi kariyer gelişim olarak olarak adlandırılmaktadır. Çalışanlar ve kurumlar kariyer gelişim sürecinde önemli sorumluluklar üstlenmektedir.⁵⁴

Bunun yanında, şimdiki ve gelecekteki eylemlerin gerçekleştirilmesi için, personellerin gereksinim duyacağı tecrübe, bilgi, beceri gibi konuları edinebilmesi hususunda kurumun uyguladığı süreçlerden biridir. Asıl hedef, personellerin mesleki motivasyonlarını ve kurumsal bağlılıklarını arttırarak, bu tarz verimliliği fazla personelleri kurumda barındırmaktır.⁵⁵

Bu süreç, çalışanların meslek ihtiyaçları ile örgütün iş gücü gereksinimi arasındaki dengeyi yönetmek için planlı ve örgütlü bir biçimde verilen emeklerin hepsi olarak tanımlanmaktadır.⁵⁶

Örgütler kariyer gelişim sürecini aşağıdaki adımlar halinde planlı bir şekilde gerçekleştirmektedir:⁵⁷

- Kurum içerisinde gelecekte ihtiyaç duyulacak çalışan sayısı belirlenmelidir.

⁵³ Mathis ve Jackson, s. 25

⁵⁴ Sabuncuoğlu, s.168

⁵⁵ Bingöl, s. 449

⁵⁶ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001, s. 112

⁵⁷ Gönen Dündar, “Kariyer Yönetimi Sisteminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminden Yararlanılması”, İnsan Kaynakları Yönetimi, **TÜSSİDE Yayını**, Gebze, 1998, S.4

- Her bir çalışana özel kariyer yolları çizilmelidir.
- Performans değerlendirme süreci planlı şekilde yapılmalıdır.
- Kariyer yollarına ulaşmak için hedefler belirlenmesi konusunda kariyer danışmanlarından destek alınmalıdır.
- İlerleyen aşamalarda aksayan süreçler olursa çalışanlar için eğitim faaliyetleri başlatılmalıdır.

Çalışanların kariyer beklentilerinin kurum beklentileriyle kıyaslanması ve bu iki noktanın uyumlu hale getirilmesi kariyer gelişime süreci olarak yöneticiler tarafından uygulanan bir metottur.⁵⁸

1.7 KARIYER YÖNETİMİNİN AMACI

Kurumlar kariyer yönetimi süreçlerine önem verir, çünkü bu süreçler çalışanın kurumda daha çok gelişmesine, dikey ya da yatay olarak ilerlemesine, daha sonra ihtiyaç olabilecek kalifiye insan kaynağını erkenden planlamaya yardımcı olmaktadır.

Kariyer yönetimde hedef; örgütün faallığını ve etkinliğini artırmak, personelin örgütün içerisinde ilerlemesini, gelişimini sağlamak ve ileriki zamanlarda gereksinim duyulacak vasıflı, kaliteli iş gücünü evvelden biçimlendirmek olarak ifade edilmektedir. Özetleyecek olursak çalışanın performansını yükselterek, personelin kariyerindeki performansını artırıp kurumda kalıcılığını arttıracak bu da doğrudan kurumun verimliliğinin artmasına yardımcı olacaktır.⁵⁹

1.8 KARIYER YÖNETİMİNDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

Çağımızda teknolojinin günden güne önem kazanmasıyla birlikte çevremizde de sürekli kökten gelişimler meydana gelmiştir. Bu gelişmeler bireylerin ve kurumların yaşam döngüsünde de değişimler meydana getirmiştir. Kurumların ve çalışanların çalışma tarzları, çalışma saatleri, kendine ait standartları ve kariyere bakış açıları da sürekli gelişime uğramaktadır. Ancak başarılı kariyer planlama süreçlerinin,

⁵⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2005

⁵⁹ Ertürk, s. 65

personellerin ileriki zamanlardaki olası problemlerini en aza indirecek ve olası sorunları ortadan kaldıracığı düşünülmektedir.⁶⁰

1.8.1 Cam Tavan

Cam tavan; kamu kuruluşları ya da, eğitim kuruluşlarında ya da vakıflar gibi kardan ziyade hizmet verme amacıyla kurulmuş kurumlarda, üst yönetim kadrolarında çalışmayı hedefleyen ulaşmak isteyen ve çaba gösteren kadınların meslek hayatları süresince geçirdiği sorunlar ve engeller olarak betimlenmiştir.⁶¹

Kadınların kariyer hedeflerine ulaşmaları cinsiyetleri sebebiyle zaman zaman engellenebilmektedir. Kadınların üst yönetim kademelerine ulaşamama sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁶²

- Kadınların doğum ve sonrasında işe ara vermeleri, kariyerlerinde yavaş ilerlemelerine sebep olabilir.
- Kadınların işleri dışında aile yapısındaki kalıplaşmış rolleri vardır ve iş yaşam dengesini kurabilmek adına üst yönetime ulaşmak adına yeterli zamanları olmayabilir.
- Kadınların mühendislik ya da yönetsel alanda erkeklerden daha geride oldukları düşünülmektedir.
- İmkanları dahilinde başarılı kadınlar, örgüt hayatı yerine kendi firmalarını kurma yolunu seçmektedirler.
- Kadınların daha çok insan kaynakları süreçlerini tercih ettikleri ve bu sebeple üst yönetim için gerekli olan farklı alan tecrübelerine erişemedikleri düşünülmektedir.

1.8.2 Çift Kariyerli Eşler

Çalışan eşlerin kendi hedefleri doğrultusunda kariyerlerini ilerletmeleri çift kariyerlilik olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak ekonomik olarak özgür ve rahat

⁶⁰ M. Akoğlan Kozak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayınları, 2009, s.21.

⁶¹ N. Lockwood, "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives" **HR Magazine**, 2004

⁶² C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, s. 208

çiftler bireysel kariyerlerine daha çok eğilebilirken, ekonomik olarak zayıf çiftlerde bu durum çok gerçekleşmemektedir.⁶³

Profesyonel meslek yaşamında kadınların sayısı çoğaldıkça, iki eşin de çalıştığı aile sayısı da doğru orantıda yükselmektedir. Ortaya çıkan araştırmalar evlilik kurumu içerisinde %80 oranda iki eşin de çalıştığı yönünde bilgiler vermiştir.⁶⁴

Ülkemizde erkek egemen bir toplum yapısı hakim olduğu için çift kariyerli ailelerde de daha çok erkeklerin kariyer planı önem taşımaktadır. Çift kariyerli ailelerde kariyer sebebiyle yaşanan tartışmalar çok olmaktadır ve bu ailelerde boşanma oranları da yüksek oranlarda seyretmektedir.⁶⁵

Çift kariyerli eşler, bugün pek çok örgütün karşılaştığı en temel problemlerden biridir. Meslek hayatındaki ve aile içerisindeki yükümlülükler dengeli dağılmazsa eşler arasında tartışmalar ortaya çıkmaya başlar. Bir eşin zamanı yetmediği için yapamadığı işlerin diğer tarafa kalması sonucu bıkkınlıklar ve şikayetler başlayacak, eğer tolere edilmezse de çiftlerin boşanmasına kadar sıkıntılı bir süreçle devam edecektir.⁶⁶

1.8.3 Çift Kariyerlilik

Kişinin birden fazla alanda iyi seviyede bilgisinin olması ve iki alanda da kariyer çalışmaları yürütmesi çift kariyerlilik olarak adlandırılabilir. Ancak önemli olan kişinin asıl ilgi alanının belirlenmesi ve enerjisini bu alana yönltebilmesidir. Tek bir uzmanlığa odaklanmış çalışanın iş motivasyonu artacak ve daha verimli çalışması mümkün olacaktır.⁶⁷

1.8.4 Ay Işığı Sorunu

Çalışanların maddi sıkıntılar, yetersiz gelir elde etmesi sonucu farklı bir alanda ek bir iş daha yapması ay ışığı sorunu olarak adlandırılabilir. Çalışanın farklı

⁶³ C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, s. 209

⁶⁴ Mathis ve Jackson, s. 26

⁶⁵ C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, s. 210

⁶⁶ Jyothi ve Venkatesh, , s. 60

⁶⁷ S. Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**. (2.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.

mesleklerde de çalışması aslında kurumlar açısından değerlendirilmesi ve öz eleştiri yapılması gereken bir olgudur. Çünkü çalıştığı alanda kendini güvende hissetmeyen, iş kaybetme korkusu olan ya da maaşı yetersiz olan kişiler bu tarz eğilimler göstermektedir. Firma bu konuya eğilmezse çalışanda diğer işlere odaklanma sonucu motivasyon ve verimlilik kayıpları ve olası hatalar da artacaktır. Çalışana verilen fırsatların arttırılması ve çalışanın kalıcılığı konusunda güven verilmesi bu tarz sorunların azalmasına ön ayak olacaktır.⁶⁸

1.8.5 Kariyer Platosu

Çalışanın yaşının artması, yetkinliklerinin azalması ve daha az başarılı olması sonucu ya da emeklilik sonucu hissedilen sıkıntılar çalışanın kariyerinde bir düzleşmeye yol açabilir. Bu süreçte çalışanlar umutsuz ve sıkkin bir ruh haline bürünebilirler.⁶⁹

Bu süreç sadece bireysel değil kurumların getirdiği bir durum da olabilir. Örneğin bir üst kademeye terfi etmek isteyen pek çok çalışan varken sadece içlerinden biri bu terfiyi alabilecektir. Bu da diğer çalışanların kariyerinde otomatik bir duraklamaya yol açacaktır.⁷⁰

Çalışanların kendilerini işle ilgili yeterli hissetmemesi, özgüven eksikliği, motivasyonun az olması kariyerlerini kötü yönde etkilemektedir. Kurumların büyüme hızlarının düşük olması ve kariyer planlarının net olmaması çalışanların kariyerlerinin düzleşmesine de etki edebilir. Bu dönemde çalışanların ekip içi iletişim sorunları baş göstermekte, sağlık problemleri oluşmakta ve performansı azalmaktadır. Çoğunlukla bu dönem çalışanların orta yaş krizi ile paralel ortaya çıkmaktadır.⁷¹

Pek çok kariyer plato projeleri örgütün tecrübeli personelleri üzerine odaklandığından dolayı, kariyer platosu ve mentorluk arasında bağ kurmak teoriden öteye geçememiş ve sonraki uygulamalarda liderlik etmesi açısından bu süreç

⁶⁸ Akoğlu Kozak, s. 23.

⁶⁹ Okakın, s. 20

⁷⁰ Özden, s. 77

⁷¹ C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, s. 207

değiniilmemiştir. Bundan dolayı, kariyer platosu ve mentorluk arasındaki bağı ifade eden az sayıda çalışma bulunmaktadır.⁷²

1.8.6 Beceri Eksikliği

Personeller, özellikle meslek hayatları ortaları ve sonlarında yetenek eksikliği problemleriyle karşılaşmaktadırlar. Bunun ana sebeplerinden biri devamlı gelişen teknolojiye uyum sağlayamamalarıdır. Gelişen teknolojiyi yakalayamayan personellerin becerilerinin eskide kalmaktadır. Şirketler, çeşitli eğitimler yoluyla bu konuda çalışanlarını geliştirebilirler.⁷³

Bununla beraber, bazı personellerin de doğuştan gelen bazı becerileri bulunmaktadır. Çabuk kavrama, hızlı anlama, fiziksel yetenek vb. niteliklerini, girdiği her işte kullanabilirler. Bu durumda, beceri azlığı olan çalışanın bu tarz değişken becerikli personelle çalışarak bazı beceriler edinmesi de sağlanabilir.⁷⁴

1.8.7 Kariyer Evrelerinde Meydana Gelen Engel ve Sorunlar

Mezun olduktan sonra ilk iş deneyimini yaşayan kişi çalışmaya hevesli ve teoride öğrendiklerini pratiğe geçirme konusunda isteklidir. Ancak eğitim hayatında edindiği bilgilerin çalışma hayatında çok kullanılmadığını fark ettiğinde bezginlik yaşayabilir ve kariyer planlarına ulaşma konusunda korkuya kapılabilir. Çalışanın bu süreçte yaşadıkları “kariyer şoku” sendromu olarak adlandırılmaktadır.⁷⁵

Bu durum karşısında çalışan, beklentileri yapmaya başladığı iş ile uyumuyorsa farklı alanlarda iş aramaya başlayacaktır. Bu durum gerek çalışan gerek örgüt için büyük bir sorundur. Örgüt bakımından, çalışan işe alım kriterleriyle alakalı bir sorun olduğunu gösterir. Personel bakımından da, mesleki motivasyonunu azaltarak verimsizliğe yol açar. Çalışan belli bir tecrübe edindikten sonra, personelin düşündüğü kariyer basamaklarına varamaması, personelde huzursuzluk ve

⁷² Y. H. Wang, C. Hu, C. S. Hurst ve C. C. Yang, Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. **Journal of Vocational Behavior**, 2014, s.85

⁷³ Bayraktaroğlu, s. 88-89

⁷⁴ U. Fratesi, **Editorial: The Mobility of High-Skilled Workers - Causes and Consequences.** Regional Studies, Vol, 48(10), 2014

⁷⁵ C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, s. 206

tükenmişlik oluşturarak, yaşamını anlamsızlaştırıp, kendisinden genç personellere özenmesi gibi konulara neden olabilir. Kariyerin son aşaması olan emeklilik aşaması da maddi, sağlık, duygusal pek çok sorunla gelmektedir.⁷⁶

1.8.8 Gözden Düşme

Kurum içerisinde yapmış olduğu faydalı eylemler sonucunda yükselmeyi bekleyen personelin, bazı sebeplerden ötürü terfi alamaması durumunda, motivasyon ve moralini düşürerek, yaşlıları arasında sorunlara neden olması, idareyle anlaşmazlık, kötü tutumlar gibi eylemlerde bulunması nedeniyle alt seviyelerde görevlendirilmesidir. Sonuç olarak yalnızca personele değil, örgüte de zararı vardır.⁷⁷

1.8.9 İşten Çıkarılma

Personellerin başarısına bakmadan işten çıkarılmalarıdır. Bunun ana nedenlerinden ilki finansal krizdir. Örgütler büyük finansal sorunlarla baş edebilmek için küçülme yoluna giderler. Bundan ötürü kritik konumdaki faaliyetlerini ve çekirdek yapısını göz önüne alarak, öteki kısımlardan yüksek seviyede çalışanları işten çıkartırlar. Bu yaptırım hem kişisel hem de kurumsal boyutta ele alınmalıdır. İşten çıkarıldıktan sonra bireysel maddi manevi pek çok sorunla yüzleşmek zorunda kalacaktır.⁷⁸

1.8.10 Stres ve Tükenmişlik

Bugünkü teknolojik gelişmelerden beşeri gelişmelere kadar olan bütün değişiklikler, iş hayatında ve gündelik yaşamda farklı sorunlar meydana getirerek kişilerin daha stresli ve huzursuz olmasına yol açabilir. Hastalıklar, teknolojik değişimler, iş kayıpları, finansal sorunlar bunlardan bazılarıdır. Küçük ya da büyük

⁷⁶ G. Dünder, 'Kariyer Geliştirme' İnsan Kaynakları Yönetimi. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 2013, s. 11-17

⁷⁷ Bayraktaroğlu, s. 88-89

⁷⁸ G. L. Stewart ve G. K. Brown, **Human Resource Management Linking Strategy To Practice** (Second Edition). USA; John Wiley & Sons, Inc., 2011

çaplı tüm konu başlıkları en küçüğü dahi çalışanların verimini azaltabilir ve başarısızlığa yol açabilir.⁷⁹

Örgütler, personellerinin fikirlerinden ve eylemlerinden nasıl etkileniyorsa, personeller de örgütlerin faaliyetlerinden etkilenmektedir. İş güvenliği, belirsizlik, terfi, fazla mesai, personellerin stres kaynağı olabilirler.⁸⁰

Tükenmişlik sendromu her bireyde farklı şekillerde kendini göstermektedir ve farklı hızlarda seyredebilir. Bundan dolayı tükenmişliğin hemen saptanması için belirtilerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler şeklinde ayırım yapılabilir.⁸¹

Fiziksel belirtileri uykusuzluk, baş ağrısı ve yorgunluk hissidir. Psikolojik olarak yaşanan semptomlar; sinirlilik hali, kişilerin kendini engellediğini düşünmek, ve başkaları tarafından kolay ikna edilebilir ve düşüncelerin değiştirilebilir olmasıdır. Dış çevre tarafından daha kolay farkedilen belirtiler ise davranışsal belirtiler olarak adlandırılabilir. Bunlar iş yerinde dikkatsizlik, unutkanlık, aile içi anlaşmazlıklar vb. gibi konulardır. Bütün bu kişisel etkenlerin haricinde, örgütsel süreçler de bu konuyu tetiklemektedir. Kurum içi etkenlerden bazıları, rollerin net bir şekilde belirlenmiş olmaması, kişiler arası çatışmalar, kurum kültürü vb. konular şeklinde ifade edilebilir.⁸²

1.8.11 Engellenme

Kişi bağlı bulunduğu örgütte, kariyer isteklerinin giderilmeyeceğini düşündüğü hallerde engellenme sorunu yaşanır. Böyle olunca kişi çalışmaya devam edebilir veya yeni iş arayışına girebilir. Çalışan istemediği halde işine devam ediyorsa aidiyet ve uyum konularında problem yaşayabilir. Ayrıca insanlar değişimlere açık olduklarını belirseler de içten içe değişiklikler karşısında isyan edebilmektedir. Kurumlar başarılı iletişim teknikleriyle ve teknolojinin daha iyi anlaşılmasını sağlayan sunumlarla bu

⁷⁹ S. Gök, Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: örgütsel stres. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2, 2009, s. 21.

⁸⁰ A. P Brief ve H. M. Weiss, **Organizational Behavior: Affect in the Workplace**. Annual review of psychology. 53(1), 2002, s. 110.

⁸¹ E. T. İçigen ve İ. Uzut, Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının mesleki tükenmişlikleri ve iş doyumları üzerine bir araştırma. **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. 5(2), 2012, s. 54.

⁸² K. Georgias ve A. Nikolos, An investigation of a model of personel- situational factors, stress and burnout in track and field coaches. **Journal of Physical Education and Sport**, 2012

engellerin üstesinden gelebilirler.⁸³

1.9 KURUMSAL KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI

Kurumlar sürekli değişen çalışma hayatında zaman zaman gelişme ihtiyacı içinde olurlar ve günceli yakalamak, etkinliği arttırmak, rakiplerden ön plana çıkarak farklılık yaratmak, daha rahat rekabet edebilmek için farklı yöntemleri kullanmak durumunda kalırlar. Çalışan bakımından incelediğimizde, var olan konumlarını korumak, örgütün gereksinimlerine göre ilerleme kaydetmek, işteki huzursuzluğu azaltmak ve iyi bir gelir kazanmak için kariyer gelişimine gereksinim duyulmaktadır.⁸⁴

1.9.1 Kariyer Haritaları

Kurum içerisindeki bütün konumlar ile alakalı kadrolar arası geçiş şartları, yetkinlik gereksinimleri gibi süreçlerin kesin çerçevelerle belirlenmiş tablolar, kariyer haritaları olarak adlandırılmaktadır. Bütün konuların net ve açık biçimde ifade edilmesi gerekmektedir. Örgütteki her konumun incelenmesiyle de oluşturulabilirler. Şemalarda; işlere ait betimlemeler, görevin gerekleri, üst statülere yatay veya dikey geçiş kuralları ifade edilmektedir.⁸⁵

1.9.2 Kariyer Danışmanlığı

Danışman; deneyimli, belirli bir kıdeme sahip bir çalışandır. Pek çok danışmanlık bağları, usta-çırak arasındaki fikirlerin, değerlerin birbirlerine aktarım yapımlarıyla meydana gelmiştir. Yapılan çalışmalara göre, belli karakteristik niteliklere sahip çalışanlar öteki karakteristik niteliklerine sahip bireylerden daha çok danışmanlığa gereksinim duyarlar. Bunun yanında çalışmalar, rehberlerin destek olduğu şahıslara, psikolojik yardım vermelerini de ifade etmektedir.⁸⁶

⁸³ Bayraktaroğlu, s. 88-89

⁸⁴ P. Tunçer, Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31(1), 2012

⁸⁵ Bayraktaroğlu, s. 88-89

⁸⁶ A. R. Noe, **Employee Training & Development**. (5. Baskı). USA: McGraw-Hill Companies, 2010, s. 88-92.

Kaynağa bakıldığında çalışmalarda rehber (mentor) bireyin üstündeki etkileri de gözlenmiştir. Bazı çalışmalara göre, danışmanlığın, danışman bireyin üstünde iki ana hedefi bulunmaktadır. Bunlar; nesnel ve öznel hedeflerdir. Nesnel hedefler; promosyon ve tazminat gibi öğelerdir. Öznel hedeflerse; daha verimli belirteçler olan iş tatmini, daha az maddi, örgütsel sadakat, iş tatmini, iş başarısı ölçülmesi gibi konuları içermektedir. Her iki taraftan bakıldığında, kariyer büyümesinin ve gelişiminin sağlandığı ifade edilebilir.⁸⁷

Danışmanlığın kişinin çalışma yaşamının her aşamasında yapılması mümkündür ancak yeni işbaşı yapanlar bakımından daha önemlidir. İş yaşamında denk gelinecek problemlere karşı bu kişilere rehberlik yapılır. Kurumlarda formal olarak belirlenmiş, prosedürlerle netleştirilmiş bir sistem olmasa dahi, çalışan kendisi için gayri resmi bir mentor isteyebilir. Fakat bu şekilde işleyen bir süreç, tüm sınırları çizilmiş, standartlaştırılmış bir süreç kadar fayda getirmeyecektir. Bugün, personellerin teknolojiyle bağlarının birleşmesi neticesinde bu süreç sanal ortamda da yapılabilir ve kişilere sağlayacağı kolaylık bakımından tercih edilebilmektedir.⁸⁸

1.9.3 Kariyer Rehberliği

Bu süreç, kariyer danışmanlığını tamamlayan bir unsurdur. Kurumu tanıyan, çalışanın ihtiyacı olan bilgilere sahip bir kişinin bu görevi üstlenmesi önemlidir.⁸⁹

Tecrübesi az olan yeni çalışanların kurumda ilerlemesine ve kendilerini geliştirmelerine destek olmak rehberin görevidir. Kurum ve çalışan arasındaki iletişimi sağlamak ve kurumu iyi tanımak rehberin sahip olması gereken özelliklerdendir. Kurum için çalışanların kariyerlerini geliştirmesinde rehber önemli bir yere sahiptir.⁹⁰

⁸⁷ R. Ghosh ve G. R. Jr. Thomas, Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, 83- 2013, s.106-116

⁸⁸ Dünder, s. 13

⁸⁹ Çalık ve Ereş, s. 81.

⁹⁰ Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S.,s.168

1.9.4 Kariyer Merkezleri

Değerlendirme merkezi veya atölyeler şeklinde isimlendirilen bu merkezler, örgütsel kariyeri ilerletmeyi hedeflemektedir. Bunların haricinde, personellerin öz değerlendirme yapmasına, rehberlik vb. konularda çalışana destek olan birimlerdir. Çeşitli eğitimler düzenlemekle ve personellere ilerleme olanaklarıyla alakalı bilinçlendirme çalışmaları yapmakla yükümlüdürler.⁹¹

1.9.5 Koçluk

Koçluk, çalışanın becerilerinin artmasına, motivasyonunun yükselmesine destek olan çalışma arkadaşları veya üst yöneticiler ile ilgili bir kavramdır. İlk olarak, çalışanla birebir beraber olmak, onlara davranışları hakkında geridönüşler yapmak gerekir. İkinci olarak, çalışanın aldığı bilgileri nasıl kullanacağını ve diğer çalışanlarla ne şekilde iletişim kurulacağı belirlenir. Üçüncüsü, çalışanın, koçun desteği olmadan alamayacağı iş deneyimi, rehber vb. kaynaklar gösterilebilir. Başarılı bir koç, başkalarının hissettiklerini anlamaya çalışan, özgüven sahibi, pragmatik çözümler yaratabilen ve diğerlerine ne yapacaklarını söylemeyen bireylerdir. Genelde koçluk, 7-12 ay arasındadır. Koçluğun var olmasının ana nedeni, yüksek potansiyelli idareci yaratmak veya idarecileri verimsiz kılan tutumlarını değiştirmektir. Verimli bir koçluk için, iki taraf da karşılıklı olarak belirli riskleri almak durumunda kalabilir. Koç, tecrübesine ve bilgisine istinaden bir personele destek vermeyi hedefler. Fakat personellerin zayıf yönleriyle alakalı durumlar ortaya döküleceği için, personeller tarafından zaman zaman hoş karşılanmayabilir.⁹²

1.9.6 Eğitim ve Geliştirme Programları

Personellerin kurum içerisinde üstlendikleri vazifeleri veya gelecekteki zamanlarda alacakları vazifeleri verimli bir biçimde yapabilmeleri için, analitik, pragmatik ve rasyonel düşünme becerileri edinebilmeleri için planlanan eylemlerdir.

⁹¹ Akoğlu Kozak, s.23.

⁹² Noe, , s. 90

Bunlara ek olarak personellerin beceri, bilgi, yetenek, davranış ve tutumlarını, örgütsel amaçlarla uyulaacak biçimde yapılan çalışmalarır.⁹³

Tüm örgütler, belirlenmiş planlar doğrultusunda kendi içlerinde gereksinim duydukları yetkinlikleri edinmeleri için çalışanına eğitimler organize etmektedir. Bunlar; usta-çırak, görev başı, oryantasyon, gömülü, mesleki, yönetimsel şeklinde sınıflandırılabilir.⁹⁴

1.9.7 İş Rotasyonu

İş rotasyonu; personellerin farklı görevleri de kendilerine katarak kurum içerisinde paralel şekilde yer değıştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Rotasyondaki hedef, işe yeni gelmiş bireyin, farklı alanlarda tecrübe kazandırılarak kendi istekleri ve kurum beklentilerinin ne oranda uyulaştığının belirlenmesi üzerinedir.⁹⁵

İş rotasyonu, personele örgütün amaç ve görünümüyle alakalı anlayış edindirme, örgütün çeşitli uygulama sahalarıyla alakalı anlayışını artırma, bağlantılar kurma, sorun çözme ve karar alma hususlarındaki yeteneklerini çoğaltma konularında destek olur.⁹⁶

1.9.8 İş Zenginleştirme

Kariyer yönetiminde kullanılan zenginleştirme kavramı, personellerin var olan vazife ve yükümlölüklerine ek yükümlölük ve vazifeler verilerek, öte taraftan da yetki ve üstünlük verilmesidir. Başka bir anlatımla yapacakları işler için kendilerine özgür bir alan, serbestlik tanımlanmasıdır. Böylece personellerin kendi eylemlerini planlayarak, yöneterek, denetleme ve değeriendirme yaparak yükümlölük alması beklenir. Bunun yanında kurum yöneticilerinin personellerin, inisiyatif alabilme yetkilerini yükseltebilmek amacıyla kullandıkları bir kariyer yönetim aracıdır. Netice

⁹³ Dünder, s. 14

⁹⁴ I. L. Goldstein ve J.K. Ford, **Training in Organizations; Needs assessment, development and evaluation**. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning, 2002

⁹⁵ E. Örcü, **Modern İşletmecilik**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2006

⁹⁶ Noe, s. 92

olarak bu uygulamada asıl istenen hedef, çalışanın motivasyonunun artması ve dolayısıyla tatmininin, başarısının ve verimliliğinin artırılmasıdır.⁹⁷

1.10 ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Son birkaç senedir kurumlar diğer firmalarla rekabet edenilmek için kariyer yönetimi süreçlerini kurum kültürlerinin bir parçası haline getirmeye başlamışlardır. Türkiye’de de bunu yavaş da olsa büyük kurumlarda görmek mümkündür. Kariyer yönetimi uygulamaları artık insan kaynakları yönetim düzeninin altında konumlanmış ikincil bir sistem olarak kullanılmaktadır. Bu sistemin kurumsal ve bireysel manada başarı elde etmesi, her bireyin ortak bir hedef için bütünleştirilmesi ile mümkün kılınabilmektedir. Organizasyonlar, iş konumlarını personellere vaktinde sunamadıkları zaman kariyer yönetimi çalışmalarında başarısız olunacağı söylenebilir.⁹⁸

Örgüt kişileri direkt etkileyen bazı kararlar olarak personellerin kariyer yönetimlerini gerçekleştirirler. Netice olarak personeller de kariyer yönetimi dahilinde alınan kararlar doğrultusunda kendi kariyer planlarını yapma imkanı elde eder. İşe alım, dikey veya yatay yükselmeler, kariyer transferleri, işten çıkartılma, kurumsal yedekleme ve emekli olma gibi kararlar alınabilmektedir.⁹⁹ Bu kısımda, kurumların personeller ile alakalı yaptıkları bazı kariyer yönetimi uygulamaları tanımlanacaktır.

1.10.1 Terfi

Terfiler daha çok emek gerektiren, fazla sorumluluk taşıyan, şimdiki işten daha çok otorite gerektiren, daha gelişmiş konumlardır. Bir başka ifadeyle terfi; personellerin yetki, yükümlülük ve daha yüksek bir maaşla bulunduğu konumdan yüksek bir konuma geçirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Terfi sürecinin başarılı biçimde gerçekleşmesi gerek kurumun başarısını gerek de personellerin

⁹⁷ S. A. Choudhary, M. Ramzan ve A. Riaz, Strategies For Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 2013

⁹⁸ Aytaç, s. 125

⁹⁹ Aldemir vd., s. 232

motivasyonlarını ve kuruma olan sadakatlerini artmaktadır. Bu sebeple bu süreç kurumlar açısından önemli bir kariyer yönetimi aracıdır.¹⁰⁰

Yönetim, çalışanın terfi alması için karar verirken genelde eski tecrübeleri, çalışma düzeninin nitelikleri, bireylerin kariyer amaçlarıyla uyumu ve personellerin bireysel yetkinliğinin verilen statüye örtüşmesi de göz önüne alınmalıdır. Personellerin yükseltilmesinde temel noktalar kıdem ve yeterliliklerdir. Bugün terfi sürecinin yeterlilik düzeyine bakılarak belirlenmesi fikri hakim olmaya başlamıştır. Ancak yine de terfi bekleyen ve aynı özelliklere sahip iki çalışan arasından, kıdemi yüksek olanın önceliklendirilemesi görüşü yaygındır. Çalışanların sadece eski başarılarına bakarak terfi kararı vermek ise farklı sonuçları yanında getirebilir. Çalışanın bulunduğu konumda elde ettiği başarılar, daha üst mevkiide de aynı başarıyı göstereceğinin kanıtı değildir. Bu düşünce çerçevesinde personelin yalnızca var olan konumdaki başarısını değerlendirerek personeli terfi ettirme, hatalı bir uygulama olarak düşünülmektedir. Personellerin ilerleme ve terfilerinde önemli bir başka noktanın performans değerlemesi olduğu görülmektedir. Performans değerlemenin tarafsız olması kariyer yönetimi çalışmalarının da sağlıklı neticeler vermesine yardımcı olacak ve netice olarak çalışanlar içerisinde eşitlik algısını artırarak çalışanların etkinliğine yansıyacaktır.¹⁰¹

1.10.2 Transfer veya Yer Değiştirme

Çalışanların; iş, departman, kurum ya da farklı bir coğrafi bölgeye yatay kadroda geçmesi transfer veya yer değiştirme olarak adlandırılmaktadır. Bir başka deyişle personelin aynı kademe düzeyinde kalarak başka konumdaki vazifeye ya da kendi çalışma alanında aynı iş ailesinden eşdeğer seviyedeki vazifeye atanması olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte çalışanın sorumluluk, yükümlülük, aldığı maaşta önemli seviyede bir değişim olmaz. Bir manada kurum içinde yatay değişiklik mevzu bahistir ve dikey bir hareket olan terfiden ayrı biçimde değerlendirilmelidir. Bu sebeple terfi süreci gibi dikey ve tamamen farklı bir değişiklik değildir.¹⁰²

¹⁰⁰ Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çeviren: Canan Çetin, 1. Basım, 2009, s. 270

¹⁰¹ Bingöl, s. 441

¹⁰² Noe, s. 270

Transfer ya da konum değiştirme, personel tarafından yükselme, maaş artışı gibi değerlendirilebilir, ancak ailesel sorunlardan ve çevre değişikliğinden meydana gelen yeni problemlere de yol açabilmektedir. Çalışanın uluslararası bir kurumda çalışırken farklı bir ülkeye atanması hem çalışanın hem de çocuk ve eşinin uyum problemi yaşamasına neden olabilir.¹⁰³

Bugün kariyer yönetiminde yükselmeler ve dikey süreçler çoğunlukla tercih edilse de ilerleyen dönemlerde kurumlar daha yalın bir organizasyon yapısını tercih edecek ve kurumdaki dikey hiyerarşı gitgide azalacaktır. Bu değişim ise transfer ya da yer değiştirmenin önemini arttıracaktır. Bu uygulama personellere bugünün örgütlerinde personellerin kariyer olanaklarını artırmalarında destek olacaktır.¹⁰⁴

1.10.3 İşten Çıkarma

Kariyer süreçlerindeki her uygulama gibi kurumun işten çıkarma faaliyetlerinin de belirli bir prosedürle belirlenmesi ve sınırlarının kesin bir şekilde çizilmiş olması gerekmektedir. Yasal olarak belirlenmiş kanunlarda bahsedilen haklı sebepler haricinde çalışanların iş süreçlerinin sonlandırılması, kurumlar açısından dikkatlice yürütülmesi gereken bir uygulamadır. Çünkü işe alım, terfi, yatay ve dikey geçişler nasıl önemli süreçlerse bir çalışanın iş akdinin sonlandırılması ve bu kişinin seçilmesi de kurumlar için önem arz etmektedir.¹⁰⁵

İşten çıkarma süreçlerinden hem çalışan hem de kurum etkilenmektedir. Örnek olarak; düşük performans, bir çalışanın işten çıkarılmasını yasal olarak uygun hale sokabilir. Böyle bir durumda işten çıkartılan çalışanın yerine başka biri gelecektir. Bunun yanında personellerin duygusal, ailevi ve finansal problemlerinin oluşması sebebiyle işten çıkarma seçiminin yapılması kurumlar bakımından ciddi anlamda zordur. Kişi bakımından işten çıkarılma travmatik bir durumdur ve personelin özgüvenini zedelemektedir. Bunun yanında yapılan araştırmalarda bir personelin yerine yenisini yerleştirmenin örgüte gideri personelin senelik maaşının yaklaşık yarısına mal olduğudur.¹⁰⁶

¹⁰³ Noe, s. 270

¹⁰⁴ Bingöl, s. 444

¹⁰⁵ Aytaç, s. 119

¹⁰⁶ Bingöl, s. 444

Bu anlamda bugünün örgütlerinde küçülme, sade yönetim vb. yaptırımlarla örgütler işten çıkarma yoluna gitmektedirler. Örgütler, işten çıkarmalarda yönetim politikalarını saptadıklarında, özellikle çıkardıkları çalışana başka örgütlerde yerleştirme imkanı sunmaları sonucunda, örgütte geride kalan çalışanın da güvenini kazanacaklardır. Bu durumun çalışana pozitif biçimde yansıyacağı söylenebilir.

1.10.4 Emeklilik

Kariyerin meslek hayatının bitmesi anlamına gelmektedir ve örgütlerin pek çoğunda çalışanlar emeklilik seçimini kendileri yapmaktadırlar. Emekliliği hak eden çalışanlar işten çıkacakları zamanı kendileri belirlemek istemektedir. Genelde bu ayrılma gönüllü olmaktadır. Hizmet süresi veya yaş sınırı gibi hususlarda emeklilik elde eden kişi kendi seçtiği bir zamanda işten ayrılabilir.¹⁰⁷

Emeklilik, kurumlar açısından birkaç sebeple önemlidir. İlk olarak, kurumlar küçülmeye gitmek istediğinde bu tarz ayrılmaları destekleyici uygulamalar getirebilir. Örnek olarak devlet kurumlarında belirli sınırlamalarına gidilerek, çalışan mecburi emekliliğe tabi tutulmaktadır. İkinci olarak, kurumun emekli olan çalışandan ne biçimde faydalanacağına dair davranışlarının tespit edilmesidir. Çalışması tatmin eden çalışanın aynı vazifeye emekli olarak da devam etmesi olasıdır. Tecrübeli çalışanları danışman gibi çalıştırmaya devam ederek bu kişilerin mesleki geçmişlerinden faydalanmaya devam edilebilir. Özetle, uzun yıllar iş hayatında bulunmuş kişilerin emeklilik sonrası hayatlarına hazırlanması için danışmanlık gibi destek uygulamalarla onlara yardımcı olunabilir. Devlette görevli çalışanın, emekli olmasının ardından özel sektörde mesleğini sürdürmelerini istemesi halinde hazırlık planlarına katkı sağlanması oldukça önemlidir. Bu tarz uygulamalar, kişiye verilen değerin göstergesi olarak var olan personelin motivasyonunu da pozitif anlamda etkiler.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Bingöl, s. 446

¹⁰⁸ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 172

1.10.5 Oryantasyon

Oryantasyon çalışmaları, bireylerin kurum içerisinde alacakları görevlerle kurumun kurallarını, yürümesini ve çalışma arkadaşlarıyla kaynaşmasını içermektedir. Bireye yönelik direkt “burada bunları nasıl idare ediyoruz” kısmını ifade etmek, yeni bir alanda işi öğretmektir. İşe yeni başlayan personelin, sosyalizasyon evresinden geçerek kurumun kültürü, beklenti ve kuralları konusunda bilgi edinmesine destek olmak için uygulanmaktadır. Bu anlamda bireylerin örgütle arasındaki uyumu arttıkça işten ayrılma yönelimi de düşerek ve kurum bakımından çalışanın daha verimli duruma getirilmesinde, kişi bakımından gereksinimlere yanıt verilmesinde etken olacaktır.¹⁰⁹

1.10.6 Kurumsal Yedekleme

Bu kavram, kurumda çalışan üst yönetim kadrosundaki yöneticilerinin işten ayrılması, emekli olması vb. gibi durumlarda onların yerine geçebilecek kalifiye çalışanı hazırda tutmak amacıyla kullanılan bir metottur. Kısacası ayrılma, yükselme, ölüm, yer değiştirme sebebiyle meydana gelen idareci boşluklarını doldurmak için ideal çalışanın evvelden tespit edilmesi halidir. Verimli bir örgütsel yedekleme planlaması uygun vakitte, doğru konumlar için uygun insanları belirlemeyi ve hazırlamayı gerektirmektedir. Bu durumda performans değerlendirme metodundan faydalanabilmektedir. Başarılı bir yedekleme süreci en başında işe alımda doğru bir politika yürütmeyi, doğru çalışanı işe almayı odak noktası haline getirmektedir. Bunun devamında da doğru yükselme politikaları uygulandığında, kurum içerisinde yükselmeye hazır bir grup oluşmakta çalışanların da kariyer yollarını net bir şekilde görebilmesine imkan tanımaktadır.¹¹⁰

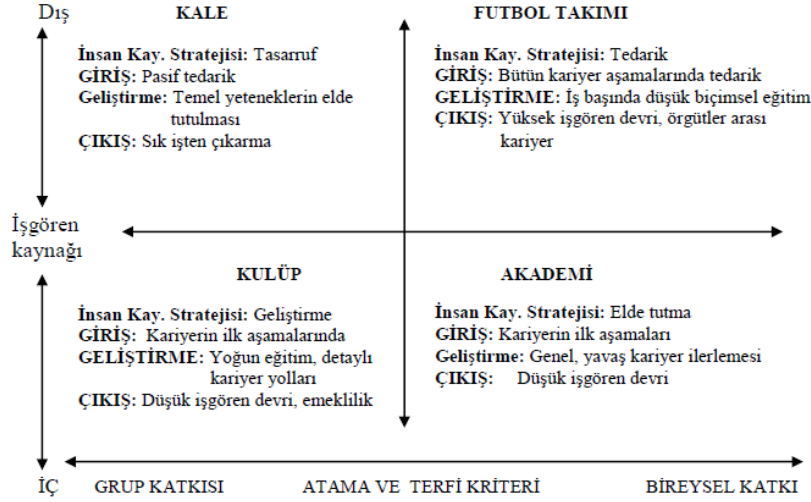
Kurumsal yedekleme planlamasının, örgütte değerli çalışanın örgütten ayrılmasının ardından oluşacak problemin evvelden engellenmesi adına önemli olduğu ifade edilebilir.

¹⁰⁹ Okakın, s. 4

¹¹⁰ Gonca Kılıç, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm işletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2008, s. 27

gözlenmelidir. Bu manada kariyer yönetim metotlarında dört çeşit modelden bahsedilebilir.¹¹¹ Bu dört kariyer stratejisini Şekil 2’de gösterilmektedir.¹¹²

Şekil 2: Sonnenfeld’in Kariyer Sistemleri Sınıflandırması



Kaynak: Yehuda Baruch and Maury Peiperl, “An emprical assessment of Sonnenfeld’s career systems typology, **Human Resoruce Management** 14:7 November 2003, 1267-1283.

1.11.1 Akademik Model

Dışa kapalı olan bu modelde çalışanlar, kurumun en alt kademesinde başlamaktadırlar. Akademik modelde, kişisel başarıyı ödüllendirmek için personel alımı ve gelişme olanağı daha ziyade kurum içerisinden yürütülmektedir. Bu modelde çalışanlar, kendilerini modern bir örgütün parçası gibi görmektedirler. Çalışanla kurum ortaklığı içerisinde kariyer hedefleri belirlerler. Kurum, kariyer çizgisinin getirmiş olduğu yoğun ve masraflı eğitim uygulamaları sunarken yatırım yapılan personelin de bu desteği görmezden gelmeyip aynı motivasyonla tüm enerjisini

¹¹¹ Y. Baruch ve M. Peiperl, An emprical assessment of Sonnenfeld’s career systems typology. Int. J. of Human Resource Management 14:7, 2003, s. 1267

¹¹² Baruch ve Peiperl, s. 1267

kuruma aktarması beklenmektedir. Otomotiv, elektronik üreticileri, ilaç firmaları ve tüketim ürünleri bu modele girmektedir.¹¹³

Bu modelde, tedarik içeriden yapılarak kişisel anlamdaki terfiler görülmektedir. Kurumdaki çalışanların uzun vadede belli bir mesleki seviyeye ererek profesyonelleşmesi beklenmektedir.¹¹⁴

Akademik modelin esas beklentileri işe bağlı, kurumsal aidiyet duygusuna sahip güçlü çalışanlar yaratmak ve işten ayrılma oranını azaltarak kuruma diğer rakip firmalarla olan yarışında güç kazandırmaktır.¹¹⁵

1.11.2 Kulüp Model

Bu modelde, içten tedarik metodu kullanılmaktadır. Özellikle çalışanın gelişimine değil, kurumda var olma senesine veya seviyesine-kademesine önem verilmektedir. Üyelik ve güvenlik, örgüte sadakatin temelini meydana getirmektedir. Zaman içerisinde örgüt çalışanı, kuruma bağlı bir çalışan konumuna gelecek ancak becerileri sınırlı olacaktır.¹¹⁶

Bu tarz örgütlerde temel yöntem, düşük maliyetle imalat olduğundan dolayı maliyetlerin denetimi üzerine odaklanılmıştır. Yine kapalı bir modeldir. Kurumda çalışanların bağlılığı yüksektir ve kurum tüm çalışanların üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu modelde her işlevsel saha için belli zamanlarla otomatik olarak erişilen kariyer çizgileri kurum tarafından saptanmıştır. Kulüpte, sadakat ve güvenlik bağlılığın temel noktasıdır. Bu modelde ana problem, zaman içerisinde kurumun kendisine bağlı; ancak becerileri epeyce kısıtlı çalışanların olmasıdır. Sonuç olarak bu model daha ziyade devlet kurumları ve askeri örgütler gibi rekabetin düşük olduğu kurumlarda başarı sağlamaktadır.¹¹⁷

¹¹³ A. Soysal, Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. **Çimento İşverenler Dergisi**, 20(5), 2006, s. 10

¹¹⁴ Baruch ve Peiperl, s. 1267

¹¹⁵ Soysal, s. 10

¹¹⁶ Ü. Diele, İşletmelerde Kariyer Yönetimi. **Ekonomik Forum TOBB Aylık Dergisi**. Yıl: 6, Sayı: 6, 1999.

¹¹⁷ Soysal, s. 10

1.11.3 Kale Modeli

Kale modeli, kaynakların dışa dönük yapılmasıyla, atamaların ise grup içerisinde yapılmasıdır. Rekabete açık olması durumuyla bütün personeller devamlı değişime uyumlu olmak için kendilerini geliştirmek mecburiyetindedir. Kendi içerisinde bazı belli sorunlardan veya yer aldığı piyasadaki finansal krizden ötürü, hayatta kalma mücadelesi veren örgütlerin uyguladığı modeldir.¹¹⁸

Bu modeli uygulayan kurumun, emek arz kanalları açık olup, kişiler tarafından verilmiş kararlar ile terfiler yapılmaktadır. İlk hedefse, kurumsal anlamda hayatta kalmak ve üyelerin masraflarında azalmayı sağlamaktır. Yapılan her görevde rekabet söz konusudur. Bu sebeple çalışanlar her daim vazifesini diğerlerine karşı kale gibi korurlar. Bu sebeple çalışanlar sürekli daha iyiye gitmek, gelişmek ve kendini kanıtlamak durumundadır. Kurum çalışan tedariki için çaba sarf etmemektedir. Tecrübeli ve nitelikli çalışanlar, kuruma dahil olması için davet edilirler. Bu modeli kabul eden kurumlarda işgücü devrinin ve bundan ötürü maaş ve harici ödemelerin yüksek olacağı ifade edilebilir. “Kale” tarzı kurumlar, genelde turizm, yayıncılık ve petrol gibi iş dallarında görülmektedir. Bu kurumlarda işe başlayanlar, piyasayı takip ederek kısa zamanda pişerler. Fakat bu sektörlerde çokça rastlanan krizlerde, ilk kayıplar hep genç idareci nesli olmaktadır.¹¹⁹

1.11.4 Futbol Takımı Modeli

Dışa açık bir model olup beraberlik ruhu içerisindeki kişilerin bilinçli bir biçimde çalışması gerektiğini anlatmaktadır. Karşılıklı güvenle yönetilen bir takım yaratmak hedeflenmektedir. Kariyer geliştirmeye yeteri kadar önem verilmemektedir. Çalışan devir ivmesi bu modelde yüksektir. Bunun yanında sadakat seviyesi de kulüp ve akademi modeline göre daha düşüktür. Buna rağmen takımdaki her çalışanın en önemli olmak için çaba sarf etmesinden ötürü çalışanların azmi ve enerjisi yüksektir.¹²⁰

¹¹⁸ Baruch ve Peiperl, s. 1267

¹¹⁹ Soysal, s. 10

¹²⁰ Baruch, 2004:110

Bu modelde kaliteli çalışan gereksinimi dışarıdan sağlanabilmektedir. Performans değerlendirme raporuna göre içeriden boş konumlara çalışan sağlanabilmektedir. Bu modele avukatlık firmaları, halkla ilişkiler ve reklam işletmeleri örnek verilebilir.

1.12 KONUYLA İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Kariyer Yönetimi ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Fikri Pehlivanlı (2004) Türkiye’de temizlik ve gıda sektöründe faaliyet gösteren Unilever Tic. A.Ş.’de genel merkezde çalışan 54’ü yönetici toplam 192 kişi içerisinde çalışan 36 kişiye anket uygulayarak bir araştırma yapmıştır. Analizler sonucunda kurduğu hipotez doğrulanmış ve kariyer planlaması açısından bireysel kariyer yönetimi ve kurumsal kariyer yönetimi arasında doğrudan ve paralel bir ilişki olduğu görülmüştür. Anket sonucunda bireysel ve kurumsal kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanlar açısından önemli bir motivasyon kaynağı olduğu ortaya konulmuştur.¹²¹

Ceylan Taşçıoğlu (2006) araştırmasında eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyerek, kariyer yönetimi uygulamalarının eğitim sektöründe faaliyet gösteren firmaların performansı üzerine etkisini ortaya koymuştur. Konya il sınırları içerisinde bulunan ilköğretim seviyesindeki 68 okul müdürüne uygulanan anketler ile kariyer yönetiminin okullarda uygulanması sonucunda elde edilen kazanç ve kayıpların neler olduğu araştırılmıştır. Anket bulguları sonucunda eğitim sektöründe uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarının yeterince aktif ve etkili kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bunun sebebinin günün gerekleri doğrultusunda güncellenmemiş ve yönetim tarafından tam benimsenmemiş uygulamalar olduğu söylenebilir. Performans, kariyer yönetimi ve eğitim çalışmaları bütünleşik olarak yürütülmelidir ki çalışanların emeklilik, istifa gibi ayrılma durumlarında en doğru kararlar alınabilsin. Bu da doğrudan çalışanın motivasyonuna ve performansına ve de kurumsal aidiyetine olumlu katkılar yapacaktır. Sonuç olarak verimin artması, hantallığın azaltılması için okul vb. kamu

¹²¹ F. Pehlivanlı, **Kariyer Yönetimi ve Bir İşletme Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas, 2004, s. 126

kurumlarında örgütsel yapılanmalar günün gerekleri doğrultusunda yeniden gözden geçirilmelidir.¹²²

Emine Gözde Albayrak (2007) araştırmasında, İstanbul'da faaliyet gösteren 12 işletmede çalışan 200 kişi üzerinden anket çalışması yürütmüş ve bulgular sonucunda kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir değişken olduğunu tespit etmiştir. Araştırmaya uzman yardımcısı, uzman, şef, müdür gibi her kademedan çalışan dahil edilmiştir. Çalışanların %81,5'lik kısmı kariyer yönetimini firma ve bireyin ortak sorumluluğunda olan bir araç olarak görmektedir. Çalışanların firmadan beklediği kariyer yönetimi sistemlerini kuran firmalara daha yüksek bağlılık duyduğu kanıtlanmıştır.¹²³

Gonca Kılıç (2008) Türkiye'nin çeşitli illerindeki 57 adet beş yıldızlı otellerinde çalışan 1084 kişi üzerinde uyguladığı anket bulgularına göre turizm sektöründe kariyer yönetim sistemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Analizler sonucunda çalışmaya katılanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının kariyer planlama ve geliştirme boyutlarına olan algılarından daha olumlu olduğu görülmüştür. Beş yıldızlı otellerde kariyer yönetimi uygulamalarının orta düzeyde aktif olduğu ve çalışanların bağlılığının da bu seviyede seyrettiği tespit edilmiştir. Kariyer yönetim sistemi ve kurumsal bağlılık arasında tüm boyutlara göre pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki varlığı gözlenmiştir. Ayrıca üç alt boyut arasında bağlılığı en çok etkileyen boyutun kariyer planlama olduğu tespit edilmiştir.¹²⁴

Seyit Ali Koç (2015) Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü bünyesindeki 134 çalışana uyguladığı anket ile kamuda bireysel ve kurumsal kariyer yönetimi ve planlaması çalışmalarının personel gözündeki algısını tespit etmeye çalışmıştır. Analizler sonucunda kişilerin kariyer planlarının literatürde de belirtildiği gibi aile ve sosyal çevrelerinden etkilendiği tespit edilmiştir. Ayrıca kamu sektöründeki iş güvencesi de kişileri bu alana yöneltmektedir. Genel olarak kamu

¹²² C. Taşcıoğlu, **Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bir Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2006, s. 129

¹²³ E. G. Albayrak, **Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s. 89

¹²⁴ G. Kılıç, **Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2008, s. 142

çalışanlarının kariyer planlaması konusunda bilgilendirilmeye ve çeşitli araçlarla yönlendirilmeye ihtiyaç duydukları gözlenmiştir. Bulgular sonucunda en dikkat çeken nokta ise katılımcıların çoğunluğunun İnsan Kaynakları biriminin kariyer yönetimi uygulamalarına yeterince önem vermediğini düşünmeleridir.¹²⁵

Musa Elmalı (2015) üretim sektöründe hizmet gösteren bir işletme bünyesindeki 134 kişiye uyguladığı anket sonucunda kariyer yönetimi süreçlerinin motivasyonlara olan etkisini incelemiş ve literatüre paralel olarak iki sürecin alt boyutları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit etmiştir. Sonuç olarak kariyer yönetimi uygulamaları geliştikçe personelin motivasyonu da yükselmektedir.¹²⁶

Emine Ok (2009) yaptığı araştırmada Sakarya ve Kocaeli illerinde bulunan otomotiv firmaları arasından 100 kişilik bir yönetici örneklemini belirlemiş ve kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde tespitler yapmıştır. Araştırmada firmaların en çok kullandığı işe alım, terfi, oryantasyon, yönetici geliştirme, işte çıkarma gibi uygulamalar bağlılıkla ilişkilendirilmek üzere seçilmiştir.¹²⁷

Murat Karaca (2013) Fırat Kalkınma Ajansı'ndaki performans yönetim sistemi ve kariyer yönetimi sistemi teorik olarak incelenmiştir. Yapılan gözlemler ve tespitler sonucu kurumda iki sistemin de aktif ve etkin bir şekilde uygulanmadığını ortaya koymuştur. Bu iki sistemin ilişkilendirilmesi ile kurumda yaşanan kariyer durağanlığı azalacak, firmanın başarısı artacaktır.¹²⁸

Fahri Atlıkan (2015) kariyer yönetiminin etkin kullanılmasının bağlılık, etkinlik ve kalite üzerinde etkisini incelediği çalışmasında iki ayrı evren üzerine uygulama gerçekleştirmiştir. Birinci evreni, Eskişehir ilindeki Espark AVM'de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren mağazalarında çalışmakta olan 125 kişidir. İkinci evren ise hazır giyim sektöründeki Zeyland firmasında çalışan 49 kişiden oluşmaktadır. İki uygulama sonucunda da firmalarda çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının

¹²⁵ S. A. Koç, **Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015, s. 108

¹²⁶ M. Elmalı, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği)**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015, s. 99

¹²⁷ E. Ok, **Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2009, s. 90

¹²⁸ M. Karaca, **Performans Yönetim Sisteminin Kurumsal Kariyer Yönetimine Etkisi: Fırat Kalkınma Ajansı Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 2013, s. 145

ortalamanın üzerinde, devamlılık bağlılıklarının ise ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Çalışanlar performansa bağlı ücret politikasının etkinlik ve kaliteyi arttıracaklarını ayrıca ücret dışı faktörlerin çalışanları motive ettiği için etkinliklerini ve kalitelerini arttıracaklarını düşünmektedir. Araştırmanın bulgularına göre kariyer yönetiminin etkin olarak uygulanması çalışanın bağlılığını artırmakta, hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemekte, daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktadır.

129

Naciye Bengü Mutlu Aktaş (2018) kariyer yönetim uygulamaları ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek adına İstanbul'da mağazacılık sektöründe çalışan 312 kişinin katılımıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmacı, benim anket çalışmamda kullandığım Gonca Kılıç'a ait kariyer yönetimi ölçeğini kullanmıştır. Yapılan analizler sonucunda kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi arasında yüksek derecede ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ile sosyo demografik değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.¹³⁰

Sibel Bakan Atasever (2018) Ordu ve Mersin ilinde faaliyet gösteren GSM ve bankacılık sektöründe çalışan 234 kişiye anket yoluyla ulaşılmış, yetenek yönetimi ve kurumsal kariyer yönetimi arasındaki yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu durumda kurumda yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları da artacaktır.¹³¹

Mesut Arabacı (2019) Ankara'da Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren Türksat A.Ş.'de çalışan 150 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmıştır. Analizler ışığında örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ancak bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık

¹²⁹ F. Atılkan, **Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, Kalite ve Etkinliğe Etkisi Üzerine Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015, s. 152

¹³⁰ N. B. Mutlu Aktaş, **Kariyer Yönetimi İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2018, s. 91

¹³¹ S. Bakan Atasever, **Yetenek Yönetimi Ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2018, s. 127

arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.¹³²



¹³² M. Arabacı, **Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2019, s. 113

İKİNCİ BÖLÜM

BEYAZ YAKALI ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINDA KARIYER YÖNETİMİ BOYUTLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamın ikinci bölümünde, sektöründe öncü bir kurumda yer alan beyaz yakalı çalışanların kariyer yönetimi boyutları incelenecek, araştırmanın amacı ve kullanılan yöntemler açıklanacak, son olarak da ulaşılan bulgulara yer verilecektir.

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada; sektöründe öncü bir kurumda yer alan beyaz yakalı çalışanların kariyer yönetimi süreci ve boyutlarının incelenmesi ve kariyer yönetim sürecini iyileştirici önerilerin getirilmesi amaçlanmaktadır.

2.2 MATERYAL VE YÖNTEM

Bu kısımda, araştırmanın evreni ve örneklemi, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve istatistiksel yöntemler ile ilgili açıklamalar yapılmaktadır.

2.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Manisa ili içerisinde faaliyet gösteren bir fabrikada çalışan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evrende kurum verilerine göre toplam 2500 personel vardır. Ana kütleden % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik hata payı dikkate alınarak temsil edilebilecek evren büyüklüğü basit rassal örnekleme metodu ile en az 333 kişi olması gerektiği görülmüş olup çalışma 386 kişi ile tamamlanmıştır.

2.2.2 Veri Toplama Araçları

Çalışmamızda kariyer yönetim sistemi algısının araştırılmasına veri toplama aracı olarak, Kılıç'ın (2008) “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli doktora çalışmasında yer alan anket kullanılmıştır. Ölçek kariyer yönetim sistemini üç alt boyutta (Kariyer Planlama, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme) olarak toplam 22 ifade ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. Örgüt kültürü puanlamasında, “1: Kesinlikle Katılmıyorum”; “2: Katılmıyorum”; “3: Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum”; “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum” anlamına gelmektedir.

2.2.3 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Literatür araştırmasındaki bilgiler ışığında anket uygulamasından çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket uygulaması bittikten ve anketler toplandıktan sonra, ilk olarak çalışanların demografik özellikleri incelenmiş, sonra kariyer yönetim ölçeği ifadelerinin betimsel istatistiği alınmış, buna ek olarak ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra çalışanların demografik özelliklerinin kariyer yönetim ölçeği alt boyutlarında fark yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek adına Bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Son olarak, kariyer yönetim alt boyutları ile demografik değişkenler arasında basit regresyon testi uygulanmış ve bu ilişkinin şiddetini belirlemek amacıyla da korelasyon analizi yapılmıştır.

2.2.4 Araştırmanın Hipotez Testleri

Çalışmanın demografik değişkenlerinin kategorik alt grupları ile ölçek alt boyutları arasındaki ilişkinin inceleneceği anova ve post-hoc analizler de kullanılacak hipoteztestleri aşağıdaki gibidir;

- Hipotez 1a: Çalışanların cinsiyetlerine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

- Hipotez 1b: Çalışanların cinsiyetlerine göre Kariyer Planlaması Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 1c: Çalışanların cinsiyetlerine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 2a: Çalışanların yaş değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 2b: Çalışanların yaş değişkenine göre Kariyer Planlama Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 2c: Çalışanların yaş değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 3a: Çalışanların eğitim değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 3b: Çalışanların eğitim değişkenine göre Kariyer Planlama Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 3c: Çalışanların eğitim değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 4a: Çalışanların gelir değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 4b: Çalışanların gelir değişkenine göre Kariyer Planlama Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 4c: Çalışanların gelir değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 5a: Çalışanların kıdem değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 5b: Çalışanların kıdem değişkenine göre Kariyer Planlama Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 5c: Çalışanların kıdem değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 6a: Çalışanların şirket değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 6b: Çalışanların şirket değişkenine göre Kariyer Planlama Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

- Hipotez 6c: Çalışanların şirket değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 7a: Çalışanların pozisyon değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 7b: Çalışanların pozisyon değişkenine göre Kariyer Planlama Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 7c: Çalışanların pozisyon değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 8a: Çalışanların müdürlük değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 8b: Çalışanların müdürlük değişkenine göre Kariyer Planlama Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez 8c: Çalışanların müdürlük değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

2.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.3.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi

Çalışmamıza katılma toplam 386 çalışanın % 26,2'si kadın katılımcılardan % 73,8'i ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Kadın katılımcıların yaş ortalaması 30,7 yaş iken erkek katılımcıların yaş ortalaması ise 32,8 yaş olduğu toplamda ise tüm katılımcıların ortalama 32,2 yaşında olduğu görülmektedir. En düşük yaş 21 en yüksek yaş ise 63 olarak bildirilmiştir.

Tablo 1: Cinsiyet -Yaş Dağılımı

	Kadın	Erkek	Ortalama
Yaş	30,7	32,8	32,2

Katılımcılardan açık olarak alınan yaş değişkeni uygun analizler yapılabilmesi amacı ile dal-yaprak grafiği ile incelenmiş ve uygun olan yaş gruplamasının “20-29 yaş arası”, “30-39 yaş arası”, “40 yaş ve üstü” şeklinde üç kategoride olmasına karar verilmiştir.

Tablo 2: Yaş Değişkeni Dal-Yaprak Frekans Grafiği

[illegible]

Yaş değişkeninin gruplanmış halde frekans ve yüzdesel dağılımı incelendiğinde toplamda % 43,52 oranında 20-29 yaş arası katılımcılardan, % 44,56 oranında 30-39 yaş arası katılımcılardan ve % 11,92 oranında da 40 yaş ve üstü katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3: Cinsiyet – Gruplanmış Yaş Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Gruplanmış yaş	20-29	54	53,47	114	40,00	168	43,52
	30-39	41	40,59	131	45,96	172	44,56
	40 ve üzeri	6	5,94	40	14,04	46	11,92
Toplam		101	100	285	100%	386	100

Çalışanların eğitim durumları 4 alt kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler “Lise ve altı”, “Ön lisans”, “Lisans”, “Yüksek Lisans ve üstü” eğitim durumlarıdır. Katılımcıların % 10,1 oranında lise ve altı eğitime sahip oldukları, % 12,4 oranında ön lisans mezunu olduğu, % 49,0 oranında lisans mezunu oldukları, % 28,5 oranında yüksek lisans ve üstü eğitim mezuniyetinde oldukları görülmektedir.

Tablo 4: Cinsiyet – Eğitim Durumu Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Eğitim durumunuzu belirtiniz.	Lise ve altı	8	7,9	31	10,9	39	10,1
	Ön lisans	11	10,9	37	13,0	48	12,4
	Lisans	48	47,5	141	49,5	189	49,0
	Yüksek Lisans ve üstü	34	33,7	76	26,7	110	28,5
	Toplam	101	100,0	285	100,0	386	100,0

Katılımcıların kariyer yönetim etkisinin olup olmadığının araştırılması amacı ile toplanmış olan bir diğer demografik değişken katılımcıların aylık gelirleri olmuştur. Gelir değişkeni "2001-3000 tl arası", "3001- 4000 tl arası", "4001- 5000 tl arası", "5001- 6000 tl arası" ve "6001 tl ve üzeri" olmak üzere 5 alt kategoriden oluşmaktadır. Toplamda katılımcıların % 19,9 oranında 2001-3000 tl arası gelire, % 12,4 oranında 3001- 4000 tl arası gelire, % 21 oranında 4001- 5000 tl arası gelire, % 16,8 oranında 5001- 6000 tl arası gelire ve % 29,8 oranında 6001 tl ve üzeri gelire sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5: Cinsiyet – Gelir Durumu Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Lütfen net gelirinizi belirtiniz.	2001-3000 TL	25	24,8	52	18,2	77	19,9
	3001- 4000 TL	13	12,9	35	12,3	48	12,4
	4001- 5000 TL	21	20,8	60	21,1	81	21,0
	5001- 6000 TL	20	19,8	45	15,8	65	16,8
	6001 TL ve üzeri	22	21,8	93	32,6	115	29,8
	Toplam	101	100,0	285	100,0	386	100,0

Katılımcıların bir diğer belirleyici demografik özelliği olarak kurumda çalışma süreleri kıdem olarak alınmıştır. Kıdem değişkeni "1-3 yıldır", "4-5 yıldır", "6-10 yıldır", "11-15 yıldır" ve "16-20 yıldır" olmak üzere 5 alt kategoriden oluşmaktadır. Verilen cevaplar incelendiğinde % 35 oranında 1-3 yıllık kıdeme, % 17,9 oranında 4-

5 yıllık kıdeme, % 20,2 oranında 6-10 yıllık kıdeme, % 15 oranında 11-15 yıllık kıdeme ve % 11,9 oranında 16-20 yıllık kıdeme sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Cinsiyet – Kıdem Durumu Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kaç yıldır bu şirkette çalışmaktasınız.	1-3	42	41,6	93	32,6	135	35,0
	4-5	24	23,8	45	15,8	69	17,9
	6-10	18	17,8	60	21,1	78	20,2
	11-15	9	8,9	49	17,2	58	15,0
	16-20	8	7,9	38	13,3	46	11,9
	Toplam	101	100,0	285	100,0	386	100,0

Kariyer yönetimi ölçeğinin analizi aşamasında değerlendirilecek bir diğer demografik değişken ise kurum içinde görev alınan alt şirketler olacaktır. İncelenen kurum içinde çalışanların “Elektronik A.Ş.,” “Beyaz Eşya A.Ş.,” “Ticaret A.Ş.” ve “Ticaret A.Ş.İstanbul Şube” olmak üzere 4 alt şirket altında toplandıkları görülmüş olup şirket değişkeni bu 4 alt kategoriden oluşmaktadır. Veriler incelendiğinde çalışanların toplamda % 36,5 oranında Elektronik A.Ş. altında çalıştıkları, % 54,1 oranında Beyaz Eşya A.Ş. altında çalıştıkları, % 6 oranında Ticaret A.Ş. altında çalıştıkları ve % 3,4 oranında Ticaret A.Ş.İstanbul Şube altında çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 7: Cinsiyet – Çalışılan Şirket Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Aşağıda belirtilen hangi şirket altında görev yapıyorsunuz?	Elektronik A.Ş.	17	16,8	124	43,5	141	36,5
	Beyaz Eşya A.Ş.	62	61,4	147	51,6	209	54,1
	Ticaret A.Ş.	14	13,9	9	3,2	23	6,0
	Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	8	7,9	5	1,8	13	3,4
	Toplam	101	100,0	285	100,0	386	100,0

Katılımcıların bir diğer demografik değişkenleri kurum içinde çalıştıkları pozisyon değişkeni oluşturmaktadır. Katılımcıların “Eleman”, “Tekniker /

Teknisyen”, “Uzman Yardımcısı / Mühendis”, “Uzman”, “Sorumlu” ve “Müdür” olmak üzere altı alt kategoriden oluşan pozisyonlarda çalıştıkları belirlenmiştir. Değişken verileri incelendiğinde % 8,5 oranında Eleman olarak, % 19,9 oranında Tekniker / Teknisyen olarak, % 9,6 oranında Uzman Yardımcısı / Mühendis olarak, % 43,5 oranında Uzman olarak, % 11,1 oranında Sorumlu olarak, % 7,3 oranında Müdür olarak, çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 8: Cinsiyet - Çalışılan Pozisyon Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Belirttiğiniz şirket bünyesinde hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?	Eleman	15	14,9	18	6,3	33	8,5
	Tekniker / Teknisyen	9	8,9	68	23,9	77	19,9
	Uzman Yardımcısı / Mühendis	10	9,9	27	9,5	37	9,6
	Uzman	57	56,4	111	38,9	168	43,5
	Sorumlu	8	7,9	35	12,3	43	11,1
	Müdür	2	2,0	26	9,1	28	7,3
Toplam		101	100,0	285	100,0	386	100,0

Son demografik değişken ise katılımcıların hangi müdürlük altında çalıştıkları bilgisini içermektedir. İncelenen kurum altında toplamda 38 alt müdürlük olmasına rağmen anket sonucunda elde edilen veriler incelenerek 10 alt kategori altında toplanmasına karar verilmiştir. "Satış Sonrası Hizmetler Müdürlüğü", "Kalite Müdürlüğü", "Muhasebe Müdürlüğü", "Eğitim Ve Gelişim Müdürlüğü", "Pazarlama Müdürlüğü", "Satış Müdürlüğü", "Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü", "Planlama Müdürlüğü", "Satınalma Müdürlüğü", "Endüstriyel Tasarım Müdürlüğü", "Teknik Müdürlük" ve "İdari İşler Müdürlüğü" Diğer başlığı altında toplanmıştır.

Tablo 9: Cinsiyet – Altında Çalışılan Müdürlük Dağılımı

		Cinsiyetinizi giriniz.					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Lütfen hangi müdürlük altında	Ar-Ge Müdürlüğü	18	17,8	138	48,4	156	40,4
	Finansal Raporlama Ve	5	5,0	41	14,4	46	11,9
	Analiz Müdürlüğü						

çalıştığınızı belirtirmisiniz?	İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü	6	5,9	22	7,7	28	7,3
	İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü	4	4,0	24	8,4	28	7,3
	Merkezi Finans Müdürlüğü	13	12,9	11	3,9	24	6,2
	Güvenüssü & Özel Projeler Müdürlüğü	10	9,9	4	1,4	14	3,6
	Güvenlik Müdürlüğü	12	11,9	0	0,0	12	3,1
	Uygulama Müdürlüğü	6	5,9	4	1,4	10	2,6
	Ürün Yönetimi Müdürlüğü	4	4,0	6	2,1	10	2,6
	Diğer	23	22,8	35	12,3	58	15,0
	Toplam	101	100,0	285	100,0	386	100,0

Sonuçlar incelendiğinde çalışanların % 40,4 oranında Ar-Ge Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 11,9 oranında Finansal Raporlama Ve Analiz Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 7,3 oranında İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 7,3 oranında İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 6,2 oranında Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 3,6 oranında Güvenüssü & Özel Projeler Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 3,1 oranında Güvenlik Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 2,6 oranında Uygulama Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 2,6 oranında Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalıştıkları ve % 15 oranında Diğer altında toplanan müdürlüklerde çalıştıkları görülmektedir.

2.3.2 Ölçek Güvenirlilik Analizi

Cronbach Alfa katsayısı, ölçek içindeki maddelerin homojenliğinin bir ölçüsüdür. Sonuç olarak alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının bilgisini vermektedir. İlgili ölçeğin alfa katsayısının yüksekliği “ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10: Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlilik Puanları

Ölçek	Cronbach α katsayısı	Madde Sayısı (N)
Kariyer Yönetim Sistemi Ölçeği	0,953	22
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	0,825	6
Faktör 2: Kariyer Planlaması	0,927	9
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	0,879	7

Kariyer yönetim sistemi ölçeğinin % 95,3 oranda güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenecektir. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında “Kariyer Yönetimi” alt boyutunun güvenilirliği 0,825 ile % 82,5 oranında güvenilir, “Kariyer Planlaması” alt boyutunun güvenilirliği 0,927 ile % 92,7 oranında güvenilir ve “Kariyer Geliştirme” alt boyutunun güvenilirliği 0,879 ile % 87,9 oranında güvenilir olduğu görülmüştür.

2.3.3 Kariyer Yönetim Sistemi Ölçeği Bulguları

Son 30 yılda kariyer yapısındaki değişiklikler nedeniyle, kariyerlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesinden insanlar giderek daha fazla sorumludur¹³³. Bu gelişme, nesnel ve öznel kariyer başarısı için proaktif kariyer davranışlarında bulunma ihtiyacını arttırmıştır¹³⁴. Kariyer planlama veya ağ oluşturma gibi farklı kariyer davranışları için sayısız önlem mevcuttur. Bu tür önlemler kavramsal olarak farklı davranışları değerlendirmekle birlikte, mevcut ampirik çalışmalar, insanların genellikle eşzamanlı olarak çeşitli proaktif kariyer davranışlarına eşzamanlı olarak çalıştıklarını gösteren anlamlı korelasyon gösterdiklerini göstermiştir¹³⁵.

Türkiye’deki 750 kurum içerisindeki insan kaynakları fonksiyonları incelenmiş, ve sadece %42 oranda kariyer yönetiminin aktif şekilde uygulandığı gözlemlenmiştir.¹³⁶

Çalışmada kullanılan kariyer güçlendirme ölçeğinin ifade bazında çalışanlardan

¹³³ Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications

¹³⁴ Spector, P. E. (2012). Introduction: General versus specific measures and the special case of core self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 151-152. doi: 10.1002/job.762

¹³⁵ Rowold, J., & Staufienbiel, K. (2010). The validity of a German version of the career exploration survey. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 10(1), 21-34. doi: 10.1007/s10775-009-9169-9

¹³⁶ Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2)

aldıkları puanlar aşağıda incelenecektir.

"1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır" ifadesine % 0,199 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,277 oranında Katılmıyorum, % 0,228 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,246 oranında Katılıyorum ve % 0,049 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,476 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,228 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,295 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	Kesinlikle Katılmıyorum	19	18,8%	58	20,4%	77	19,9%	47,7%
	Katılmıyorum	28	27,7%	79	27,7%	107	27,7%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	26	25,7%	62	21,8%	88	22,8%	22,8%
	Katılıyorum	24	23,8%	71	24,9%	95	24,6%	29,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0%	15	5,3%	19	4,9%	

"2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır" ifadesine % 0,057 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,101 oranında Katılmıyorum, % 0,215 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,51 oranında Katılıyorum ve % 0,117 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,158 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,215 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,627 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0%	18	6,3%	22	5,7%	15,8%
	Katılmıyorum	8	7,9%	31	10,9%	39	10,1%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	19	18,8%	64	22,5%	83	21,5%	
	Katılıyorum	65	64,4%	132	46,3%	197	51,0%	
	Kesinlikle Katılıyorum	5	5,0%	40	14,0%	45	11,7%	

"3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır" ifadesine % 0,08 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,155 oranında Katılmıyorum, % 0,256 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,427 oranında Katılıyorum ve % 0,08 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,235 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,256 oranında nötr cevap verildiği ve %

0,507 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		n	%	n	%	n	%	Pozitif
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0%	27	9,5%	31	8,0%	23,6%
	Katılmıyorum	9	8,9%	51	17,9%	60	15,5%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	26	25,7%	73	25,6%	99	25,6%	25,6%
	Katılıyorum	57	56,4%	108	37,9%	165	42,7%	50,8%
	Kesinlikle Katılıyorum	5	5,0%	26	9,1%	31	8,0%	

"4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur" ifadesine % 0,088 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,166 oranında Katılmıyorum, % 0,254 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,402 oranında Katılıyorum ve % 0,091 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,254 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,254 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,493 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,0%	29	10,2%	34	8,8%	25,4%
	Katılmıyorum	12	11,9%	52	18,2%	64	16,6%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	34	33,7%	64	22,5%	98	25,4%	25,4%
	Katılıyorum	46	45,5%	109	38,2%	155	40,2%	49,2%
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0%	31	10,9%	35	9,1%	

"5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir" ifadesine % 0,078 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,111 oranında Katılmıyorum, % 0,399 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,337 oranında Katılıyorum ve % 0,075 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,189 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,399 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,412 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		n	%	n	%	n	%	Pozitif
5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0%	26	9,1%	30	7,8%	18,9%
	Katılmıyorum	7	6,9%	36	12,6%	43	11,1%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	38	37,6%	116	40,7%	154	39,9%	
	Katılıyorum	48	47,5%	82	28,8%	130	33,7%	
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0%	25	8,8%	29	7,5%	

"6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır" ifadesine % 0,135 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,218 oranında Katılmıyorum, % 0,295 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,308 oranında Katılıyorum ve % 0,044 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,353 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,295 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,352 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,9%	41	14,4%	52	13,5%	35,2%
	Katılmıyorum	16	15,8%	68	23,9%	84	21,8%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	26	25,7%	88	30,9%	114	29,5%	29,5%
	Katılıyorum	46	45,5%	73	25,6%	119	30,8%	35,2%
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0%	15	5,3%	17	4,4%	

"7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır" ifadesine % 0,179 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,254 oranında Katılmıyorum, % 0,241 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,282 oranında Katılıyorum ve % 0,044 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,433 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,241 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,326 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	12,9%	56	19,6%	69	17,9%	43,3%
	Katılmıyorum	25	24,8%	73	25,6%	98	25,4%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	26	25,7%	67	23,5%	93	24,1%	24,1%
	Katılıyorum	33	32,7%	76	26,7%	109	28,2%	32,6%
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0%	13	4,6%	17	4,4%	

"8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur" ifadesine % 0,168 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,254 oranında Katılmıyorum, % 0,249 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,282 oranında Katılıyorum ve % 0,047 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı

verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,422 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,249 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,329 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		n	%	n	%	n	%	Pozitif
8-Yöneticiler ile bir araya gelen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	9,9%	55	19,3%	65	16,8%	42,2%
	Katılmıyorum	25	24,8%	73	25,6%	98	25,4%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	29	28,7%	67	23,5%	96	24,9%	
	Katılıyorum	34	33,7%	75	26,3%	109	28,2%	
	Kesinlikle Katılıyorum	3	3,0%	15	5,3%	18	4,7%	

"9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır" ifadesine % 0,267 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,342 oranında Katılmıyorum, % 0,246 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,122 oranında Katılıyorum ve % 0,023 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,609 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,246 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,145 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	Kesinlikle Katılmıyorum	18	17,8%	85	29,8%	103	26,7%	60,9%
	Katılmıyorum	35	34,7%	97	34,0%	132	34,2%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	29	28,7%	66	23,2%	95	24,6%	
	Katılıyorum	16	15,8%	31	10,9%	47	12,2%	
	Kesinlikle Katılıyorum	3	3,0%	6	2,1%	9	2,3%	

"10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir" ifadesine % 0,096 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,119 oranında Katılmıyorum, % 0,223 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,534 oranında Katılıyorum ve % 0,028 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,215 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,223 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,562 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,9%	31	10,9%	37	9,6%	21,5%
	Katılmıyorum	14	13,9%	32	11,2%	46	11,9%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	20	19,8%	66	23,2%	86	22,3%	22,3%
	Katılıyorum	59	58,4%	147	51,6%	206	53,4%	56,2%
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0%	9	3,2%	11	2,8%	

"11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır" ifadesine % 0,184 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,288 oranında Katılmıyorum, % 0,306 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,202 oranında Katılıyorum ve % 0,021 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,472 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,306 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,223 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		n	%	n	%	n	%	Pozitif
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,9%	62	21,8%	71	18,4%	47,2%
	Katılmıyorum	34	33,7%	77	27,0%	111	28,8%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	30	29,7%	88	30,9%	118	30,6%	30,6%
	Katılıyorum	27	26,7%	51	17,9%	78	20,2%	22,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	1	1,0%	7	2,5%	8	2,1%	

"12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir" ifadesine % 0,171 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,293 oranında Katılmıyorum, % 0,264 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,251 oranında Katılıyorum ve % 0,021 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,464 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,264 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,272 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,9%	55	19,3%	66	17,1%	46,4%
	Katılmıyorum	31	30,7%	82	28,8%	113	29,3%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	32	31,7%	70	24,6%	102	26,4%	26,4%
	Katılıyorum	25	24,8%	72	25,3%	97	25,1%	27,2%
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0%	6	2,1%	8	2,1%	

"13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir" ifadesine % 0,093 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,166 oranında Katılmıyorum, % 0,269 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,427 oranında Katılıyorum ve % 0,044 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,259 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,269 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,471 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		n	%	n	%	n	%	Pozitif
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,0%	32	11,2%	36	9,3%	25,9%
	Katılmıyorum	18	17,8%	46	16,1%	64	16,6%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	30	29,7%	74	26,0%	104	26,9%	26,9%
	Katılıyorum	44	43,6%	121	42,5%	165	42,7%	47,2%
	Kesinlikle Katılıyorum	5	5,0%	12	4,2%	17	4,4%	

"14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir" ifadesine % 0,104 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,137 oranında Katılmıyorum, % 0,231 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,456 oranında Katılıyorum ve % 0,073 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,241 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,231 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,529 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,9%	33	11,6%	40	10,4%	24,1%
	Katılmıyorum	12	11,9%	41	14,4%	53	13,7%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	23	22,8%	66	23,2%	89	23,1%	23,1%
	Katılıyorum	52	51,5%	124	43,5%	176	45,6%	52,8%
	Kesinlikle Katılıyorum	7	6,9%	21	7,4%	28	7,3%	

"15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir" ifadesine % 0,231 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,308 oranında Katılmıyorum, % 0,241 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,199 oranında Katılıyorum ve % 0,021 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,539 oranında negatif cevaplar verildiği, %

0,241 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,22 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		n	%	n	%	n	%	Pozitif
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	Kesinlikle Katılmıyorum	17	16,8%	72	25,3%	89	23,1%	53,9%
	Katılmıyorum	36	35,6%	83	29,1%	119	30,8%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	24	23,8%	69	24,2%	93	24,1%	24,1%
	Katılıyorum	22	21,8%	55	19,3%	77	19,9%	22,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,0%	6	2,1%	8	2,1%	

"16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir" ifadesine % 0,088 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,199 oranında Katılmıyorum, % 0,282 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,391 oranında Katılıyorum ve % 0,039 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,287 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,282 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,43 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		n	%	n	%	n	%	Pozitif
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,9%	28	9,8%	34	8,8%	28,8%
	Katılmıyorum	24	23,8%	53	18,6%	77	19,9%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	25	24,8%	84	29,5%	109	28,2%	28,2%
	Katılıyorum	42	41,6%	109	38,2%	151	39,1%	43,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0%	11	3,9%	15	3,9%	

"17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir" ifadesine % 0,249 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,256 oranında Katılmıyorum, % 0,264 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,192 oranında Katılıyorum ve % 0,039 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,505 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,264 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,231 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		n	%	n	%	n	%	Pozitif
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar	Kesinlikle Katılmıyorum	25	24,8%	71	24,9%	96	24,9%	50,5%
	Katılmıyorum	24	23,8%	75	26,3%	99	25,6%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	29	28,7%	73	25,6%	102	26,4%	26,4%
	Katılıyorum	19	18,8%	55	19,3%	74	19,2%	23,1%
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0%	11	3,9%	15	3,9%	

"18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir" ifadesine % 0,148 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,176 oranında Katılmıyorum, % 0,199 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,415 oranında Katılıyorum ve % 0,062 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,324 oranında negatif cevap verildiği, % 0,199 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,477 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	9,9%	47	16,5%	57	14,8%	32,4%
	Katılmıyorum	14	13,9%	54	18,9%	68	17,6%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	18	17,8%	59	20,7%	77	19,9%	19,9%
	Katılıyorum	54	53,5%	106	37,2%	160	41,5%	47,7%
	Kesinlikle Katılıyorum	5	5,0%	19	6,7%	24	6,2%	

"19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir" ifadesine % 0,091 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,119 oranında Katılmıyorum, % 0,184 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,464 oranında Katılıyorum ve % 0,142 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,21 oranında negatif cevap verildiği, % 0,184 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,606 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,9%	27	9,5%	35	9,1%	21,0%
	Katılmıyorum	8	7,9%	38	13,3%	46	11,9%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	18	17,8%	53	18,6%	71	18,4%	18,4%
	Katılıyorum	51	50,5%	128	44,9%	179	46,4%	60,6%
	Kesinlikle Katılıyorum	16	15,8%	39	13,7%	55	14,2%	

"20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir" ifadesine % 0,168 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,254 oranında Katılmıyorum, % 0,205 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,298 oranında Katılıyorum ve % 0,075 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,422 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,205 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,373 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		n	%	n	%	n	%	Pozitif
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları	Kesinlikle Katılmıyorum	14	13,9%	51	17,9%	65	16,8%	42,2%
	Katılmıyorum	19	18,8%	79	27,7%	98	25,4%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	27	26,7%	52	18,2%	79	20,5%	20,5%
	Katılıyorum	34	33,7%	81	28,4%	115	29,8%	37,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	7	6,9%	22	7,7%	29	7,5%	

"21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir" ifadesine % 0,135 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,166 oranında Katılmıyorum, % 0,295 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,35 oranında Katılıyorum ve % 0,054 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,301 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,295 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,404 oranında da pozitif cevap verildiği görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	9,9%	42	14,7%	52	13,5%	30,1%
	Katılmıyorum	16	15,8%	48	16,8%	64	16,6%	
	Ne Katılıyorum Ne de ...	29	28,7%	85	29,8%	114	29,5%	29,5%
	Katılıyorum	42	41,6%	93	32,6%	135	35,0%	40,4%
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,0%	17	6,0%	21	5,4%	

"22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir" ifadesine % 0,246 oranında Kesinlikle Katılmıyorum, % 0,282 oranında Katılmıyorum, % 0,228 oranında Ne Katılıyorum Ne de ..., % 0,207 oranında Katılıyorum ve % 0,036 oranında da Kesinlikle Katılıyorum cevabı verilmiştir. Cevaplar incelendiğinde toplamda % 0,528 oranında negatif cevaplar verildiği, % 0,228 oranında nötr cevap verildiği ve % 0,243 oranında da pozitif cevap verildiği

görülmektedir.

		Cinsiyetinizi giriniz.						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		n	%	n	%	n	%	
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte	Kesinlikle Katılmıyorum	24	23,8%	71	24,9%	95	24,6%	52,8%
	Katılmıyorum	22	21,8%	87	30,5%	109	28,2%	
çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	Ne Katılıyorum Ne de ...	29	28,7%	59	20,7%	88	22,8%	22,8%
	Katılıyorum	24	23,8%	56	19,6%	80	20,7%	24,4%
		2	2,0%	12	4,2%	14	3,6%	

2.3.3.1 Kariyer Yönetim Ölçeği Faktör Analizi

Kariyer yönetim ölçeği faktör analizi sonucunda 3 alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Faktör analizinden elde edilen bulgular diğer tanımlayıcı istatistiklerle birlikte aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir. Analiz sonucunda Bartlett küresellik testi anlamlı ($p=,000$) ve KMO değeri de 0,957 olarak hesaplanmıştır. Bartlett küresellik testi ve KMO değerleri, verilerinin faktör analizine uyguladığını kanıtlar niteliktedir. Faktör analizinde Varimax Dik Döndürme tekniği ve Temel Bileşenler analizi belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 22 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın % 61,39’unu açıklayan üç faktör altında toplandığı görülmüştür.

Birinci faktör olan “Kariyer Planlaması Boyutu”, dokuz madde içermektedir. Faktör yükleri ,758 ile ,494 arasında değişen dokuz maddenin açıklanan varyans oranı ise % 51,07’dir. Kariyer Planlaması Boyutu faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 5 puan üzerinden 3,28 puan ile “10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 2,29 puan ile “9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır” ifadesidir. Kariyer Planlaması Boyutu faktörünün genel ortalaması ise 2,81 puan olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların, çalıştıkları kurumda kariyer yönetimi ölçeğinin kariyer planlaması boyutunda ortalamanın çok az üstünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 11: Kariyer Yönetim Ölçeği - Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Planlaması		11,235	51,070	0,927	2,81	1,10
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	,758				2,47	1,11
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	,754				2,59	1,07
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	,733				2,29	1,06
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	,722				2,66	1,09
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	,615				2,76	1,17
8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	,610				2,78	1,16
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	,565				3,26	1,11
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	,500				3,28	1,04
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	,494				3,16	1,06
Kariyer Yönetimi		1,266	5,752	0,825	3,14	1,08
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	,717				3,53	1,01
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	,666				3,24	1,11
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	,652				3,27	1,07
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	,638				2,91	1,11
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	,631				2,67	1,19
5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	,546				3,22	1,01
Kariyer Geliştirme		1,005	4,568	0,879	2,93	1,16
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	,860				2,86	1,23
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	,720				3,02	1,13
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	,658				2,51	1,17
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	,657				3,45	1,15
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	,642				2,52	1,17
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	,502				3,09	1,05
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	,427				3,07	1,20

İkinci faktör olan “Kariyer Yönetimi Boyutu”, altı madde içermektedir. Faktör yükleri ,717 ile ,546 arasında değişen altı maddenin açıklanan varyans oranı ise % 5,752’dir. Kariyer Yönetimi Boyutu faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 5 puan üzerinden 3,53 puan ile “2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 2,67 puan ile “1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır” ifadesidir. Kariyer Yönetimi Boyutu faktörünün genel ortalaması ise 3,14 puan olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların, çalıştıkları kurumda kariyer yönetimi ölçeğinin Kariyer Yönetimi boyutunda ortalamanın üstünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Üçüncü faktör ise “Kariyer Geliştirme Boyutu”dur ve yedi madde içermektedir. Faktör yükleri ,860 ile ,427 arasında değişen yedi maddenin açıklanan varyans oranı ise % 4,538’dir. Kariyer Geliştirme Boyutu faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 5 puan üzerinden 3,45 puan ile “19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 2,51 puan ile “22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir” ifadesidir. Kariyer Geliştirme Boyutu faktörünün genel ortalaması ise 2,93 puan olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların, çalıştıkları kurumda kariyer yönetimi ölçeğinin Kariyer Geliştirme boyutunda ortalamanın üstünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

2.3.3.2 Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi

Kariyer yönetimi ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen alt boyut ortalama puanlarının katılımcıların demografik değişken kategorilerinde anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığının belirlenmesi amacı ile yapılacak hipotez testlerine bu bölüm altında yer verilecektir.

2.3.3.2.1 Cinsiyet Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Personel güçlendirmenin Kariyer Yönetimi alt boyutunda kadınlar 3,26 puan, erkekler 3,10 puan verdikleri, Kariyer Planlaması alt boyutunda kadınlar 2,94 puan, erkekler 2,76 puan verdikleri, Kariyer Geliştirme alt boyutunda kadınlar 3,04 puan, erkekler 2,89 puan verdikleri görülmektedir. Cinsiyet değişkeninin kariyer yönetimi ölçeğinin üç alt boyutu ile arasındaki ilişkiyi araştıran alternatif hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{1a} = Çalışanların cinsiyetlerine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{1b} = Çalışanların cinsiyetlerine göre Kariyer Planlaması Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{1c} = Çalışanların cinsiyetlerine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓

Tablo 12: Cinsiyet Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyut Algıları

Cinsiyet		N	Ort.	S.Sapma	t	p	Hipotez Durumu
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	Kadın	101	3,26	0,70	1,838	0,067	H_{1a} Kabul
	Erkek	285	3,10	0,82			
Faktör 2: Kariyer Planlaması	Kadın	101	2,94	0,82	1,871	0,062	H_{1b} Kabul
	Erkek	285	2,76	0,89			
Faktör 3: Kariyer Gelistirme	Kadın	101	3,04	0,86	1,475	0,141	H_{1c} Kabul
	Erkek	285	2,89	0,89			

Çalışanların cinsiyet bakımından, kariyer yönetimi ölçeğinin alt boyutları puan ortalamalarında herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Cinsiyet dağılımının personel güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

2.3.3.2.2 Yaş Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Yaş değişkeni 21-29 yaş arası, 30-39 yaş arası ve 40 yaş ve üstü yaş olmak üzere 3 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{2a} = Çalışanların yaş değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{2b} = Çalışanların yaş değişkenine göre Kariyer Planlaması Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{2c} = Çalışanların yaş değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 13: Yaş Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	21-29 Yaş Arası	168	3,21	0,81	1,6853	0,187
	30-39 Yaş Arası	172	3,06	0,75		
	40 Yaş ve Üstü	46	3,18	0,88		
Faktör 2: Kariyer Planlaması	21-29 Yaş Arası	168	2,92	0,90	3,4254	0,034
	30-39 Yaş Arası	172	2,68	0,81		
	40 Yaş ve Üstü	46	2,86	0,96		
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	21-29 Yaş Arası	168	3,03	0,93	3,6871	0,026
	30-39 Yaş Arası	172	2,80	0,82		
	40 Yaş ve Üstü	46	3,07	0,89		

Yukarıda yaş değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya incelendiğinde kariyer yönetimi ölçeğinin Kariyer Planlaması Boyutu (sig.=0,034<p=0,05) ve Kariyer Geliştirme Boyutu (sig.=0,026<p=0,05) ile yaş değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testine tabi tutulacaktır. Yaş grupları ile kariyer

yönetimi ölçeği alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{2a} hipotezi kabul edilmiş ve H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri red edilmiş durumdadır.

Kariyer Yönetimi ölçeğinin Kariyer Planlaması Boyutunda, 21-29 Yaş Arası çalışanlar ile 30-39 Yaş Arası çalışanlar ($I-J=0,24236$ ve $p=0,028$) arasında ve Kariyer Geliştirme Boyutunda 21-29 Yaş Arası çalışanlar ile 30-39 Yaş Arası çalışanlar ($I-J=0,23493$ ve $p=0,037$) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.3 Eğitim Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Eğitim değişkeni Lise ve altı, Ön lisans, Lisans ve Yüksek Lisans ve üstü olmak üzere 4 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{3a} = Çalışanların eğitim değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur
- ✓ H_{3b} = Çalışanların eğitim değişkenine göre Kariyer Planlaması Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{3c} = Çalışanların eğitim değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 14: Eğitim Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	Lise ve altı	39	3,38	,76	2,062	0,105
	Ön lisans	48	2,97	,86		
	Lisans	189	3,15	,77		
	Yüksek Lisans ve üstü	110	3,10	,79		
Faktör 2: Kariyer Planlaması	Lise ve altı	39	3,14	,85	2,848	0,037
	Ön lisans	48	2,61	,98		
	Lisans	189	2,81	,84		

	Yüksek Lisans ve üstü	110	2,77	,87		
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	Lise ve altı	39	3,40	,77	4,512	0,004
	Ön lisans	48	2,82	,91		
	Lisans	189	2,92	,86		
	Yüksek Lisans ve üstü	110	2,83	,90		

Yukarıda eğitim değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya incelendiğinde kariyer yönetimi ölçeğinin Kariyer Planlaması Boyutu (sig.=0,037<p=0,05) ve Kariyer Geliştirme Boyutu (sig.=0,004<p=0,05) ile eğitim değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi eğitim grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testine tabi tutulacaktır. Eğitim grupları ile kariyer yönetimi ölçeği alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{3a} hipotezi kabul edilmiş ve H_{3b} ve H_{3c} hipotezleri red edilmiş durumdadır.

Kariyer Yönetimi ölçeğinin Kariyer Planlaması Boyutunda, Lise ve altı eğitim seviyesi ile Ön lisans eğitim seviyesi (I-J= 0,53365 ve p=0,023) arasında ve Kariyer Geliştirme Boyutunda ise Lise ve altı eğitim seviyesi ile Ön lisans eğitim seviyesi (I-J= 0,57486 ve p=0,012) arasında, Lise ve altı eğitim seviyesi ile Lisans eğitim seviyesi (I-J= 0,48166 ve p=0,009) arasında ve Lise ve altı eğitim seviyesi ile Yüksek Lisans ve üstü eğitim seviyesi (I-J= 0,56810 ve p=0,003) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.4 Gelir Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Gelir değişkeni 2001-3000 tl arası, 3001- 4000 tl arası, 4001- 5000 tl arası, 5001- 6000 tl arası ve 6001 tl ve üzeri olmak üzere 5 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{4a} = Çalışanların gelir değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur
- ✓ H_{4b} = Çalışanların gelir değişkenine göre Kariyer Planlaması Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{4c} = Çalışanların gelir değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 15: Gelir Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	2001-3000 tl arası	77	3,12	,83	1,103	0,355
	3001- 4000 tl arası	48	3,19	,86		
	4001- 5000 tl arası	81	3,20	,76		
	5001- 6000 tl arası	65	2,96	,79		
	6001 tl ve üzeri	115	3,19	,76		
Faktör 2: Kariyer Planlaması	2001-3000 tl arası	77	2,82	,92	0,890	0,470
	3001- 4000 tl arası	48	2,95	,93		
	4001- 5000 tl arası	81	2,87	,83		
	5001- 6000 tl arası	65	2,67	,84		
	6001 tl ve üzeri	115	2,77	,86		
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	2001-3000 tl arası	77	3,11	,85	1,715	0,146
	3001- 4000 tl arası	48	2,94	,97		
	4001- 5000 tl arası	81	2,98	,95		
	5001- 6000 tl arası	65	2,74	,82		
	6001 tl ve üzeri	115	2,88	,83		

Yukarıda gelir değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kariyer yönetimi ölçeğinin alt boyutları ile eğitim değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Gelir grupları ile kariyer yönetimi ölçeği alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{4a} , H_{4b} ve H_{4c} hipotezi kabul edilmiş durumdadır.

2.3.3.2.5 Kıdem Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Kıdem değişkeni 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası olmak üzere 5 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{5a} = Çalışanların kıdem değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur
- ✓ H_{5b} = Çalışanların kıdem değişkenine göre Kariyer Planlaması Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{5c} = Çalışanların kıdem değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 16: Kıdem Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	1-3 yıldır	135	3,27	,77	2,514	0,041
	4-5 yıldır	69	3,09	,77		
	6-10 yıldır	78	2,93	,83		
	11-15 yıldır	58	3,21	,66		
	16-20 yıldır	46	3,12	,92		
Faktör 2: Kariyer Planlaması	1-3 yıldır	135	2,99	,86	2,806	0,026
	4-5 yıldır	69	2,75	,90		
	6-10 yıldır	78	2,61	,85		
	11-15 yıldır	58	2,72	,80		
	16-20 yıldır	46	2,77	,93		
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	1-3 yıldır	135	3,05	,94	2,427	0,047
	4-5 yıldır	69	2,90	,84		
	6-10 yıldır	78	2,69	,83		
	11-15 yıldır	58	2,91	,83		
	16-20 yıldır	46	3,07	,86		

Yukarıda kıdem değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde kariyer yönetimi ölçeğinin Kariyer Yönetimi Boyutu (sig.=0,041<p=0,05), Kariyer Planlaması Boyutu (sig.=0,026<p=0,05) ve Kariyer Geliştirme Boyutu (sig.=0,047<p=0,05) ile kıdem değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi kıdem grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testine tabi tutulacaktır. Kıdem grupları ile kariyer yönetimi ölçeği alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{5a} , H_{5b} ve H_{5c} hipotezleri red edilmiş durumdadır.

Kariyer Yönetimi ölçeğinin Kariyer Yönetimi alt boyutunda 1-3 yıllık kıdem seviyesi ile 6-10 yıllık seviyesi (I-J= 0,34022 ve p=0,021) arasında, Kariyer Planlaması alt boyutunda 1-3 yıllık kıdem seviyesi ile 6-10 yıllık seviyesi (I-J= 0,38170 ve p=0,017) arasında, Kariyer Geliştirme alt boyutunda 1-3 yıllık kıdem seviyesi ile 6-10 yıllık seviyesi (I-J= 0,36003 ve p=0,033) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.6 Şirket Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Şirket değişkeni Elektronik A.Ş., Beyaz Eşya A.Ş., Ticaret A.Ş. ve Ticaret A.Ş.İstanbul Şube olmak üzere 4 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{6a} = Çalışanların şirket değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur
- ✓ H_{6b} = Çalışanların şirket değişkenine göre Kariyer Planlaması Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{6c} = Çalışanların şirket değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 17: Şirket Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	Elektronik A.Ş.	141	3,33	,71	6,032	0,001
	Beyaz Eşya A.Ş.	209	3,02	,80		
	Ticaret A.Ş.	23	2,87	1,04		
	Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	13	3,49	,48		
Faktör 2: Kariyer Planlaması	Elektronik A.Ş.	141	2,87	,82	1,565	0,197
	Beyaz Eşya A.Ş.	209	2,75	,90		
	Ticaret A.Ş.	23	2,66	,96		
	Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	13	3,18	,64		
Faktör 3: Kariyer Gelistirme	Elektronik A.Ş.	141	3,00	,83	1,010	0,388
	Beyaz Eşya A.Ş.	209	2,87	,91		
	Ticaret A.Ş.	23	2,89	1,01		
	Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	13	3,21	,50		

Yukarıda şirket değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya incelendiğinde kariyer yönetimi ölçeğinin Kariyer Yönetimi Boyutu ($\text{sig.}=0,001 < p=0,05$) ile şirket değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi şirket grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testine tabi tutulacaktır. Şirket grupları ile kariyer yönetimi ölçeği alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{6a} hipotezi red edilmiş olup H_{5b} ve H_{5c} hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

Kariyer Yönetimi ölçeğinin Kariyer Yönetimi alt boyutunda Elektronik A.Ş. çalışanları ile Beyaz Eşya A.Ş. çalışanları ($I-J= 0,30193$ ve $p=0,002$) arasında ve Elektronik A.Ş. çalışanları ile Ticaret A.Ş. çalışanları ($I-J= 0,45549$ ve $p=0,047$) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.7 Pozisyon Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Pozisyon değişkeni Eleman, Tekniker / Teknisyen, Uzman Yardımcısı / Mühendis, Uzman, Sorumlu ve Müdür olmak üzere 6 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi

sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{7a} = Çalışanların pozisyon değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur
- ✓ H_{7b} = Çalışanların pozisyon değişkenine göre Kariyer Planlaması Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{7c} = Çalışanların pozisyon değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 18: Pozisyon Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	Eleman	33	3,15	,78	2,346	0,041
	Tekniker / Teknisyen	77	3,00	,88		
	Uzman Yardımcısı / Mühendis	37	3,28	,93		
	Uzman	168	3,08	,73		
	Sorumlu	43	3,24	,75		
	Müdür	28	3,52	,70		
Faktör 2: Kariyer Planlaması	Eleman	33	2,90	,91	1,410	0,220
	Tekniker / Teknisyen	77	2,75	,94		
	Uzman Yardımcısı / Mühendis	37	2,96	,98		
	Uzman	168	2,74	,82		
	Sorumlu	43	2,74	,79		
	Müdür	28	3,13	,84		
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	Eleman	33	3,28	,76	2,353	0,040
	Tekniker / Teknisyen	77	2,90	,90		
	Uzman Yardımcısı / Mühendis	37	2,93	1,15		
	Uzman	168	2,81	,87		
	Sorumlu	43	2,98	,70		
	Müdür	28	3,23	,78		

Yukarıda pozisyon değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya incelendiğinde kariyer yönetimi ölçeğinin Kariyer Yönetimi Boyutu ($\text{sig.}=0,041<p=0,05$) ve Kariyer Geliştirme Boyutu ($\text{sig.}=0,040<p=0,05$) ile pozisyon değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi pozisyon grubundan kaynaklandığını görebilmek

amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testine tabi tutulacaktır. Pozisyon grupları ile kariyer yönetimi ölçeği alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{7a} ve H_{7c} hipotezleri red edilmiş olup H_{7b} hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

Kariyer Yönetimi ölçeğinin Kariyer Yönetimi alt boyutunda Tekniker / Teknisyen pozisyonunda çalışanlar ile Müdür pozisyonunda çalışanlar ($I-J = -,51948$ ve $p=0,034$) arasında, Kariyer Geliştirme alt boyutunda Uzman pozisyonunda çalışanlar ile Eleman pozisyonunda çalışanlar ($I-J = -,46498$ ve $p=0,043$) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.8 Müdürlük Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Müdürlük değişkeni Ar-Ge Müdürlüğü, Finansal Raporlama Ve Analiz Müdürlüğü, İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü, İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü, Merkezi Finans Müdürlüğü, Güvenüssü & Özel Projeler Müdürlüğü, Güvenlik Müdürlüğü, Uygulama Müdürlüğü, Ürün Yönetimi Müdürlüğü ve Diğer olmak üzere 10 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{8a} = Çalışanların müdürlük değişkenine göre Kariyer Yönetimi Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur
- ✓ H_{8b} = Çalışanların müdürlük değişkenine göre Kariyer Planlaması Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{8c} = Çalışanların müdürlük değişkenine göre Kariyer Geliştirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 19: Müdürlük Değişkeni Bazında Kariyer Yönetimi Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	Ar-Ge Müdürlüğü	156	3,01	,80	5,639	0,000
	Finansal Raporlama Ve Analiz Müdürlüğü	46	3,29	,60		
	İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü	28	2,77	,95		
	İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü	28	3,32	,71		
	Merkezi Finans Müdürlüğü	24	3,76	,60		
	Güvenüssü & Özel Projeler Müdürlüğü	14	3,56	,59		
	Güvenlik Müdürlüğü	12	3,35	,53		
	Uygulama Müdürlüğü	10	3,07	,49		
	Ürün Yönetimi Müdürlüğü	10	2,27	1,11		
	Diğer	58	3,22	,73		
Faktör 2: Kariyer Planlaması	Ar-Ge Müdürlüğü	156	2,71	,90	4,898	0,000
	Finansal Raporlama Ve Analiz Müdürlüğü	46	2,82	,74		
	İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü	28	2,29	,98		
	İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü	28	2,81	,73		
	Merkezi Finans Müdürlüğü	24	3,50	,66		
	Güvenüssü & Özel Projeler Müdürlüğü	14	3,12	,72		
	Güvenlik Müdürlüğü	12	3,09	,54		
	Uygulama Müdürlüğü	10	2,86	,66		
	Ürün Yönetimi Müdürlüğü	10	2,04	,98		
	Diğer	58	2,99	,82		
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	Ar-Ge Müdürlüğü	156	2,81	,93	4,108	0,000
	Finansal Raporlama Ve Analiz Müdürlüğü	46	2,86	,79		
	İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü	28	2,46	,89		
	İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü	28	3,20	,52		
	Merkezi Finans Müdürlüğü	24	3,49	,68		
	Güvenüssü & Özel Projeler Müdürlüğü	14	3,32	,96		
	Güvenlik Müdürlüğü	12	2,93	,87		
	Uygulama Müdürlüğü	10	2,84	,73		
	Ürün Yönetimi Müdürlüğü	10	2,40	1,07		
	Diğer	58	3,18	,79		

Yukarıda pozisyon değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya incelendiğinde kariyer yönetimi ölçeğinin Kariyer Yönetimi Boyutu (sig.=0,000<p=0,05), Kariyer Planlaması Boyutu (sig.=0,000<p=0,05) ve Kariyer Geliştirme Boyutu (sig.=0,000<p=0,05) ile müdürlük değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi müdürlük grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma

testlerinden olan Tukey testine tabi tutulacaktır. Müdürlük grupları ile kariyer yönetimi ölçeği alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{8a} , H_{8b} ve H_{8c} hipotezleri red edilmiş durumdadır.

Kariyer Yönetimi ölçeğinin Kariyer Yönetimi alt boyutunda Ar-Ge Müdürlüğü altında çalışanlar ile Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = -,75214$ ve $p=0,000$) arasında, Finansal Raporlama Ve Analiz Müdürlüğü altında çalışanlar ile Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = 1,02681$ ve $p=0,004$) arasında, İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar ile Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = -,99603$ ve $p=0,000$) arasında, İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar ile Güvenüssü & Özel Projeler Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = -,79167$ ve $p=0,046$) arasında, İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü altında çalışanlar ile Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = 1,04881$ ve $p=0,007$) arasında, Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ile Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = 1,49722$ ve $p=0,000$) arasında, Güvenüssü & Özel Projeler Müdürlüğü altında çalışanlar ile Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = 1,29286$ ve $p=0,002$) arasında, Güvenlik Müdürlüğü altında çalışanlar ile Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = 1,08056$ ve $p=0,002$) arasında, Kariyer Planlaması alt boyutunda Ar-Ge Müdürlüğü altında çalışanlar ile Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = -,78632$ ve $p=0,001$) arasında, Finansal Raporlama Ve Analiz Müdürlüğü altında çalışanlar ile Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = -,68116$ ve $p=0,042$) arasında, İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar ile Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = -1,21429$ ve $p=0,000$) arasında, İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar ile Diğer müdürlükler altında çalışanlar ($I-J = -,70854$ ve $p=0,010$) arasında, Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalışanlar ile Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = -1,45556$ ve $p=0,000$) arasında, Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalışanlar ile Diğer müdürlükler altında çalışanlar ($I-J = -,94981$ ve $p=0,033$) arasında, Kariyer Geliştirme alt boyutunda Ar-Ge Müdürlüğü altında çalışanlar ile Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = -,68269$ ve $p=0,011$) arasında, İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar ile İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J = -,73980$ ve $p=0,040$) arasında, İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar ile

Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar (I-J= -1,02976 ve p=0,001) arasında, İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar ile Diğer altında çalışanlar (I-J= -,71305 ve p=0,011) arasında, İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü altında çalışanlar ile İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar (I-J= ,73980 ve p=0,040) arasında, Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ile Ar-Ge Müdürlüğü altında çalışanlar (I-J= ,68269 ve p=0,011) arasında, Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ile İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar (I-J= 1,02976 ve p=0,000) arasında, Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar ile Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalışanlar (I-J= 1,09405 ve p=0,024) arasında, Ürün Yönetimi Müdürlüğü altında çalışanlar ile Merkezi Finans Müdürlüğü altında çalışanlar (I-J= -1,09405 ve p=0,024) arasında ve Diğer altında çalışanlar ile İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü altında çalışanlar (I-J= ,71305 ve p=0,011) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.4 Değişkenler Arası İlişkinin Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki kantitatif, sürekli değişken, arasındaki ilişkiyi araştıran bir tekniktir. Pearson korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetinin bir ölçüsüdür¹³⁷.

Korelasyon katsayısını (r)

- $r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki veya korelasyon yok
- 0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon
- 0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon
- 0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon
- $0.8 >$ ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılacaktır.

¹³⁷ Rodgers, J. L.; Nicewander, W. A. (1988). "Thirteen ways to look at the correlation coefficient". The American Statistician. 42 (1): 59–66.

Tablo 20: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Kariyer Yönetimi	Kariyer Planlaması	Kariyer Gelistirme
Kariyer Yönetimi	1	0,807	0,686
Kariyer Planlaması	0,807	1	0,828
Kariyer Gelistirme	0,686	0,828	1

(** . p=0,01 düzeyinde anlamlıdır)

Değişkenler arası korelasyon analizi incelendiğinde

- Kariyer Planlaması ile Kariyer Yönetimi arasında $r=0,807$ yüksek şiddette pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Kariyer Geliştirme ile Kariyer Yönetimi arasında $r=0,686$ yüksek şiddette pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Kariyer Geliştirme ile Kariyer Planlaması arasında $r=0,828$ yüksek şiddette pozitif yönlü korelasyon olduğu

görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada kariyer yönetim sürecinin çalışanlar açısından algısının ölçülmesi amaçlanmış ve çalışmanın evreni olarak Manisa ili içerisinde faaliyet gösteren sektöründe öcü bir kurumun fabrikalarında çalışan beyaz yaka çalışanlar seçilmiştir. Çalışmada kariyer yönetim süreci 22 ifade ve 3 alt boyut (Kariyer Planlama, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme) ile ölçümlenmiştir. Ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, gelir durumu, kıdem durumu, çalışılan şirket, çalışılan pozisyon ve çalışılan müdürlük olmak üzere 8 demografik durumu bazında analizlere tabi tutulmuştur.

Sonuçlar incelendiğinde cinsiyet bakımından, kariyer yönetimi ölçeğinin alt boyutları puan ortalamalarında herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği, yaş değişkeninin bazında kariyer yönetimi ölçeğinin Kariyer Planlaması Boyutu ve Kariyer Geliştirme Boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu, eğitim değişkeninin bazında Kariyer Planlaması Boyutu ve Kariyer Geliştirme Boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu, gelir değişkeninin bazında kariyer yönetimi ölçeğinin alt boyutları ile eğitim değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olmadığı, kıdem değişkeninin bazında Kariyer Yönetimi Boyutu, Kariyer Planlaması Boyutu ve Kariyer Geliştirme Boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu, şirket değişkeninin bazında Kariyer Yönetimi Boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu, pozisyon değişkeninin bazında Kariyer Yönetimi Boyutu ve Kariyer Geliştirme Boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu, müdürlük değişkeninin bazında ise Kariyer Yönetimi Boyutu, Kariyer Planlaması Boyutu ve Kariyer Geliştirme Boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu elde edilen farklılıklar çalışanların şirket içi kariyer yönetimi çalışmalarında şirketin karşılaşacağı olası sorunların özeti niteliğinde algılanması gerektiği düşünülmektedir. Şirketlerin kariyer yönetim çalışmalarında demografik değişkenleri gözardı etmemesi tavsiye edilecektir.

Değişkenler doğrultusunda kariyer yönetimi ölçek alt boyutlarına verilen cevapların ortalama puanları incelendiğinde aşağıdaki gibi yorumlamalar ve buna bağlı önermeler yapılabilir:

- Cinsiyet bazında kadınların puan ortalamalarının erkeklerin puan ortalamalarından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmüş olup şirket içi

kariyer yönetim çalışmalarında cinsiyet ayrımı yapılmadan çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir.

- Yaş değişkeni bazında aralarında anlamlı fark bulunan iki alt boyut Kariyer Planlaması ve Kariyer Geliştirme'dir. Bu iki alt boyutta da sorulara verilen en düşük ortalama puanların 30-39 yaş arasında olduğu gözlenmiştir. Bu yaş grubunda artık şirkette yöneticilik kadrolarına yükselme yolları bir bakıma kapanmış ya da kariyer platosu diye adlandırdığımız döneme girmiş çalışanlar ağırlıktadır. Bu sebeple şirket içinde yapılacak kariyer yönetimi faaliyetlerinde bu yaş grubuna özel uygulamalara ağırlık verilebilir.
- Eğitim değişkeni bazında ikinci ve üçüncü alt boyutlar arasındaki anlamlı farklılıklar yorumlandığında çalışanlar eğitim seviyesi arttıkça kariyer planlaması konusunda kendilerini eksik hissetmektedirler. Ön lisans, lisans ve yüksek lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip çalışanların kariyer yönetimi algıları mevcuttur fakat şirket bünyesinde kendilerine bir kariyer planı çizilmesine daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bu doğrultuda çalışanlara yüksek lisans veya doktora fırsatları sunularak kariyerleri hakkında onları geliştirmeye yönelik hizmetler sunulabilir.
- Gelir değişkeni bazında boyutlar arası anlamlı farklar gözlemlenmediği için bu değişken kariyer yönetimi planlarında dikkat edilmesi gereken bir husus değildir.
- Kıdem değişkeni bazında üç alt boyutta da 1-3 yıl ve 6-10 yıl arası kıdemde anlamlı farklar gözlenmiştir. Çalışanlar kariyerlerinin başında daha hevesli ve gelişime açık yapıları sonucu sorulara yüksek ortalama cevaplar vermektedir. Ancak 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlarda yaş değişkeninde olduğu gibi beklentilerin karşılanmaması ya da istenilen kadrolara gilememesi durumu başlamaktadır. Bu sebeple şirkette belirli bir yılın üzerinde özellikle 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlara yönelik kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarının düzenlenmesi bu grubun iş motivasyonuna olumlu etkiler yapabilir.
- Şirket değişkeni bazında üç alt boyuttan sadece Kariyer Yönetimi alt boyutunda anlamlı farklar gözlenmiştir. Kurumdaki 4 şirket arasından verilen ortalama puanların en düşük olduğu şirketler Ticaret A.Ş. ve Beyaz Eşya A.Ş.

olarak raporlanmıştır. Bu iki şirket çalışanlarının da kariyer yönetimi algıları düşüktür ve bu hususta öncelikle bu düşük algının sebebinin tespit edilmesi gerekebilir. Şirket bünyesindeki yöneticilerin bakış açısı ya da davranış tarzları buna yol açıyorsa yöneticilere bu konuda bilinçlendirme eğitimleri planlanabilir. İnsan Kaynakları fonksiyonları açısından bir eksiklik olduğu tespit edilirse bu konu ile ilgilenen Kariyer Gelişim ekibi bu iki şirketteki çalışanlara özel kariyer yönetimi seminerleri düzenleyerek, süreci olumlu hale getirmeye çalışabilir.

- Pozisyon değişkeni bazında Kariyer Yönetimi alt boyutunda tekniker ve müdür kadrolarında anlamlı farklar gözlenmiştir. En düşük ortalamanın tekniker seviyesinde olması kariyer yönetimi uygulamalarının bu pozisyondaki çalışanlara yönelik uygulanmadığını ya da çalışanlar tarafından doğru anlaşılmadığını göstermektedir. Kariyer yönetimi ile ilgili geliştirmeler yaparken ortalaması en yüksek olan Müdür seviyesindeki çalışanların sürece dahil edilmesine çok fazla gerek olmadığı görülmektedir. Bu sebeple Sorumlu ve altı kadrolar için özel uygulamalar geliştirilebilir. Kariyer geliştirme süreçlerinde ise Eleman ve Müdür iş ailesi yüksek ortalamaya sahip olduğu için bu gruplar dışında kalan çalışanlara yönelik kariyer geliştirme faaliyetleri düzenlenebilir.
- Müdürlük değişkeni bazında sonuçlar incelendiğinde üç alt boyut dahil olmak üzere Ürün Yönetimi ve İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü, en düşük ortalama puana sahip iki müdürlüktür. Bu müdürlükler özelinde bir çalışma yapıp algının neden bu kadar düşük olduğu tespit edilmelidir. Müdürlük bazında kemikleşmiş yönetici kadrosu ya da kariyer gelişimine önem vermeyen düşünce yapısı hakimse çalışanlar da bu konulardan negatif etkilenebilir. Bu müdürlükler özelinde kariyer yolları net bir şekilde çizilip performans görüşmelerinde çalışanlara net bir şekilde aktarılmalıdır.

Ayrıca değişkenler arasında ilişki incelendiğinde Kariyer Planlaması ile Kariyer Yönetimi arasında yüksek şiddette pozitif yönlü, Kariyer Geliştirme ile Kariyer Yönetimi arasında yüksek şiddette pozitif yönlü ve Kariyer Geliştirme ile Kariyer Planlaması arasında yüksek şiddette pozitif yönlü korelasyon olduğu

görülmüştür.

Bu durum kariyer yönetiminin 3 alt boyutunun da birbiri ile ilişkili olduğunu ve şirketlerin kariyer yönetimi çalışmalarında bu 3 alt boyuta birden eğilmeleri gerektiği önerilecektir.

Çalışma sonucunda ölçek ifadelerine verilen cevaplar da incelendiğinde araştırma yapılan firmaya ve sektördeki diğer firmalara aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Çalışanların mesleki anlamda gelişmelerini sağlayacak ve kendi yetkinliklerini görmelerini sağlayacak farklı araçların uygulanması,
- Üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yolların önceden belirlenmesi,
- İlerleyen dönemlerde çalışabilecekleri görevlerin tanımlanması ve bu konu hakkında bilgilendirilmesi,
- Çeşitli eğitim, seminer faaliyetleriyle kişinin kariyer hedeflerine ulaşması için yardımcı olunması,
- Çalışanın kendi tecrübe, yetkinlik ve beklentilerinin tanımlanması,
- Terfi sürecinin, adaletli bir şekilde uygulamaya konulması,
- Üst yönetime yedekleme yapılması adına aday yetiştirme anlayışının daha belirgin olarak geliştirilmesi önerilecektir.

Kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili alan araştırması yapmaya yönelik literatürde çalışma sayısının sınırlı olması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Gerek üretim gerekse başka sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda konu ile ilgili uygulanacak yeni araştırmalar bu konuda firmalara kariyer yönetimi politikalarında yol gösterici olabilir ve yapılarında değişiklikler yapma yolunda onları teşvik edebilir. Böylece, hem bu alandaki literatüre önemli ölçüde katkı sağlanacak hem de farklı sektörler kapsamında kariyer yönetimi olgusunun önemi vurgulanabilecektir.

KAYNAKÇA

Akat, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, 2002.

Akoğlu Kozak, M., **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayınları, 2009.

Albayrak, Emine Gözde, **Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2001.

Anafarta, Nilgün. “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Ün. İİBF Dergisi**, C.1, 2001

Arabacı, Mesut. **Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2019.

Arabacı, Mesut. **Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2019.

Atlıkan, Fahri. **Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, Kalite ve Etkinliğe Etkisi Üzerine Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.

Aytaç, Serpil. “İş Yaşamında Kariyer Yönetimi”, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**. (Ed. Atilla Yelboğa). Ankara: Turhan Kitabev Yayınları, 2010.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları.** (2.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları,** Epsilon Yayıncılık, 1997.

Bakan Atasever, Sibel. **Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Faklı Sektörlerde Bir Uygulama,** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2018.

Baruch, Yehuda. **Managing Careers. Theory and practice.** Glasgow: Bell & Bain Limited, 2004.

Baruch, Yehuda. ve Maury Peiperl. An empirical assessment of Sonnenfeld's career systems typology. **Int. J. of Human Resource Management** 14:7, 2003.

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

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Adapazarı: Sakarya Kitapevi, 2011.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi, 2013.

Brief, Arthur P., ve Howard M. Weiss. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. **Annual Review of Psychology.** 53(1), 2002.

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

Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2009.

Choudhary, S. A., Ramzan, M., ve Rıaz, A., Strategies For Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(9), 2013.

Çalık, Temel ve Figen Ereş. **Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.

Decenzo, David ve Stephen Robbins. **Fundamentals of Human Resource Management**. (10. Baskı). USA: John Wiley&Sons, Inc., 2010.

Dicle, Ülkü. İşletmelerde Kariyer Yönetimi. **Ekonomik Forum TOBB Aylık Dergisi**. Yıl: 6, Sayı: 6, 1999.

Doğan, Selen. **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**. İstanbul: Kare Yayıncılık, 2006.

Dündar, Gönen. **‘Kariyer Geliştirme’ İnsan Kaynakları Yönetimi**. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 2013.

Dündar, Gönen. “Kariyer Yönetimi Sisteminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminden Yararlanılması”, İnsan Kaynakları Yönetimi, **TÜSSİDE Yayını**, Gebze, 1998, S.4

Elmalı, Musa. **İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanati İşletmesi Örneği)**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.

Eroğlu, L., **Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler**. İstanbul: Marmara Ün., 1995.

Ertürk, Mümin. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.

Fratesi, Ugo, Editorial: **The Mobility of High-Skilled Workers - Causes and Consequences**. Regional Studies, Vol, 48(10), 2014.

Georgias, Karabatsos, ve Apostolidis Nikolos. An investigation of a model of personel- situational factors, stress and burnout in track and field coaches. **Journal of Physical Education and Sport**, (3):343-34, 2012.

Ghosh, Rajashi, ve Thomas, G. Reio Jr., Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, 83, 2013.

Goldstein, Irvin L. ve Kevin Ford. **Training in Organizations; Needs assessment, development and evaluation**. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning, 2002.

Gök, Sibel. Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2, 2009.

Greenhaus, Jeffrey. H., Gerard A. Callanan ve Veronica M. Godshalk. **Career Management**. (Four Edition). USA: Sage publication, 2010.

Hall, Douglas T. **Careers in and out of Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

Hirschi, Andreas. The Career Resources Model: An Integrative Framework For Career Counsellors. **British Journal of Guidance & Counselling**, 40(4), 2012.

Hitt, Michael, Kai Xu, ve Christina Carnes Matz. Resource Based Theory in Operations Management Research. **Journal of Operations Management**, 2016.

Şencan, Hüner ve Nihat Erdoğan. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001, s. 112

İçigen, Ebru Tarcan ve İsmail Uzun. Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma. **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. 5(2), 2012.

Jyothi, P., ve Venkatesh, D.N., **Human Resource Management**. (Second Edition). India: Oxford University Press, 2012.

Karaca, Murat. **Performans Yönetim Sisteminin Kurumsal Kariyer Yönetimine Etkisi: Fırat Kalkınma Ajansı Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013.

Kılıç, Gonca. **Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2008.

King, Zella. Career Self-Management. A Framework for Guidance of Employed Adults. **British Journal of Guidance and Counseling**, 29(1), 2001.

Koç, Seyit Ali. **Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Müdürlüğünde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.

Leierer, Stephen J., Emily Bullock Yowell, Gary W. Peterson, Robert C. Reardon ve Corey A. Rees. Relationships Among Career and Life Stress, Negative Career Thoughts and Career Decision State: A Cognitive Information Processing Perspective. **The Career Development Quarterly**, 2011.

Lockwood, Nancy. The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives, **HR Magazine**, 2004.

Mathis, Robert L. ve John H. Jackson. **Human Resource Management**. Thirteenth Edition USA; South-Western, 2010.

Mutlu Aktaş, Naciye Bengü. **Kariyer Yönetimi ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Noe, A. Raymond. **Employee Training & Development**. (5. Baskı). USA: McGraw-Hill Companies, 2010.

Noe, A. Raymond. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çeviren: Canan Çetin, 1. Basım, 2009.

Odabaşı, Salih. **Kariyer Yönetimi**. İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008.

Ok, Emine. **Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2009.

Okakın, Neslihan. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 2009.

Örücü, Edip. **Modern İşletmecilik**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.

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

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi, 2005.

Pehlivanlı, Fikri. **Kariyer Yönetimi ve Bir İşletme Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2004.

Rodgers, Joseph Lee. ve W. Alan Nicewander. (1988). "Thirteen Ways to Look at the Correlation Coefficient". **The American Statistician**. 42 (1): 59–66.

Rowold, J., & Staufenbiel, K. (2010). The validity of a German Version of the Career Exploration Survey. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, 10(1), 21-34. doi: 10.1007/s10775-009-9169-9

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2005.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle**, Beta-İstanbul-2011-5. Baskı.

Singer, Marc G., **Human Resources Management**. Boston:Puns. Kent. Publ. Comp., 1990.

Soysal, Abdullah. Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. **Çimento İşverenler Dergisi**, 20(5), 2006.

Spector, Paul. E. (2012). Introduction: General Versus Specific Measures and the Special Case of Core Self-Evaluations. **Journal of Organizational Behavior**, 33(2), 151-152. doi: 10.1002/job.762

Stewart, Greg L., ve Kenneth G. Brown. **Human Resource Management Linking Strategy To Practice** (Second Edition). USA; John Wiley & Sons, Inc., 2011.

Şimşek, Arif. İKY, **Türmob Yayınları**, Ankara, Süreli Yayın: Sayı 2002-2 Şubat, s. 171

Şimşek, Ertan. **Bireysel Kariyer Yönetimi**. İstanbul: Vizyoner Yayıncılık, 2010, s. 20.

Şimşek, Şerif, Adnan Çelik ve Ayten Akatay, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Ankara: Gazi Üniversitesi Kitapevi, 2007

Taşcıoğlu, Ceylan. **Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bir Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya, 2006.

Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M.Akif Özer. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Tunçer, Polat. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31(1), 2012.

Uzun, Turgay. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 5 (2)

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

Wang, Yu-hsuan, Changya Hu ve Chun-Chi Yang. Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. **Journal of Vocational Behavior**, 85, 2014.



EK

Sayın Katılımcı,

Bu anket; yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kendinizle ilgili kişisel bilgiler, İkinci ve üçüncü bölümlerde işinizle ilgili durumunuzu yansıtan ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadenin yanında yer alan ölçeği kullanarak sizin durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar başka bir amaçla kullanılmayacak olup isim yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın başarıya ulaşmasında vereceğiniz cevaplar son derece önemlidir. Araştırmamıza katkılarınızı esirgemeyeceğinizi umar ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Cinsiyet:

Kadın	1
Erkek	2

Yaşınız: _____

Eğitim durumunuz:

İlköğretim	1	Ön lisans	4
Ortaöğretim	2	Lisans	5
Lise	3	Yüksek Lisans	6
		Doktora	7

Geliriniz:

2001-3000 TL	1
3001- 4000 TL	2
4001- 5000 TL	3
5001- 6000 TL	4
6001 ve üzeri TL	5

5. Kaç yıldır bu şirkette çalışmaktasınız.

1-3 yıldır	1	11-15 yıldır	4
4-5 yıldır	2	16-20 yıldır	5
6-10 yıldır	3	21 yıl ve üstü yıl	6

6. Aşağıda belirtilen hangi şirket altında görev yapıyorsunuz?

Elektronik A.Ş.	1
Beyaz Eşya A.Ş.	2
Ticaret A.Ş.	3
Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	4

7. Belirttiğiniz şirket bünyesinde hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?

Eleman	1	Sorumlu	5
--------	---	---------	---

Tekniker / Teknisyen	2	Müdür	6
Uzman Yardımcısı / Mühendis	3	Üst Düzey Yönetici	7
Uzman	4		

8. Hangi müdürlük altında çalıştığınızı belirtmişsiniz?

Ar-Ge Müdürlüğü	1	Sistem & Süreç Geliştirme Müdürlüğü	19
Kalite Müdürlüğü	2	Vergi Müdürlüğü	20
Üretim Müdürlüğü	3	Pazarlama Müdürlüğü	21
Planlama Müdürlüğü	4	Satış Müdürlüğü	22
Uygulama Müdürlüğü	5	Ürün Yönetimi Müdürlüğü	23
Satınalma Müdürlüğü	6	Satış Sonrası Hizmetler Müdürlüğü	24
Tedarik Zinciri / Malzeme Yönetimi Müdürlüğü	7	İhracat Uygulama Müdürlüğü	25
Bütçe Raporlama & Kontrol Müdürlüğü	8	Servis Müdürlüğü	26
Bakım & Yardımcı Tesisler Müdürlüğü	9	İş Mükemmelliği & Eğitim Müdürlüğü	27
Sevkiyat Operasyonları Müdürlüğü	10	Özel Projeler Müdürlüğü	28
Yönetim Sistemleri & Müşteri İlişkileri Müdürlüğü	11	Teknik Müdürlük	29
Otomasyon & Proje Geliştirme Müdürlüğü	12	Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü	30
Endüstriyel Tasarım Müdürlüğü	13	İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü	31
Teknoloji Geliştirme Müdürlüğü	14	İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü	32
Güvenlik Müdürlüğü	15	İşe Alım Ve Yetenek Müdürlüğü	33
Finansal Raporlama Ve Analiz Müdürlüğü	16	Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü	34
Muhasebe Müdürlüğü	17	Eğitim Ve Gelişim Müdürlüğü	35
Merkezi Finans Müdürlüğü	18	İdari İşler Müdürlüğü	36
		Diğer	37

S1. Lütfen Kariyer Yönetim Sistemi Değişkenleri açısından aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) olacak şekilde değerlendiriniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1	2	3	4	5
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1	2	3	4	5
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1	2	3	4	5
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5

5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1	2	3	4	5
8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1	2	3	4	5
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1	2	3	4	5
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1	2	3	4	5
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1	2	3	4	5
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1	2	3	4	5
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1	2	3	4	5
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1	2	3	4	5
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1	2	3	4	5
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1	2	3	4	5
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1	2	3	4	5
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1	2	3	4	5
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1	2	3	4	5
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1	2	3	4	5

NOT: Kariyer Yönetimi Ölçeği: Kılıç'ın (2008) "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı doktora çalışmasında yer alan anket kullanılmıştır. Anketin birinci kısmı örgütlerin kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına yönelik 22 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır.

Kariyer Yönetimi alt boyutu 1-6 arası sorular