



**T.C.**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KARİYER YÖNETİMİ: BİR GÜVENLİK KURULUŞUNDA SİSTEM  
MODELLEMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**UĞUR GÜNGÖR**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. ALİ HALICI**

**ANKARA-2016**

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KARİYER YÖNETİMİ: BİR GÜVENLİK KURULUŞUNDA SİSTEM  
MODELLEMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**UĞUR GÜNGÖR**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. ALİ HALICI**

**ANKARA-2016**



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: ... / ... / 20...

Öğrencinin Adı, Soyadı : **Uğur GÜNGÖR**

Öğrencinin Numarası : **21510096**

Anabilim Dalı : **Yönetim Bilişim Sistemleri**

Programı : **İnsan Kaynakları Yönetimi**

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : **Prof. Dr. Ali HALICI**

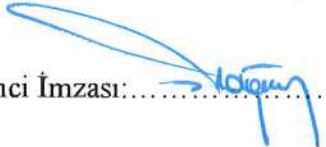
Tez Başlığı : **Kariyer Yönetimi : Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi**

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam **76** sayfalık kısmına ilişkin, **14 / 12 / 2016** tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % **5** 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası: 

Onay

... / ... / 20...

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

**Prof. Dr. Ali HALICI**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

UĞUR GÜNGÖR tarafından hazırlanan “Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 12/01/2017

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Nejat BASIM - Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ali HALICI - Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Dilek KOÇAK – Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2017

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Yaşadığım tüm zorluklara rağmen, yüksek lisansa başladığım günden beri desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen ve yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Harun Şeşen'e, her daim yanımda olan değerli hocam Doç. Dr. Olgun Değirmenci'ye, ve elbette ki değerli hocam Prof. Dr. Nejat Basım'a ve verdiği her türlü destekten dolayı değerli hocam Prof. Dr. Nail Öztaş'a, tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Ali Halıcı'ya saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Son olarak, sadece yüksek lisans eğitimi sürecinde değil tüm hayatım boyunca bana destek olan eşime ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme ve dostlarıma sonsuz teşekkürler.

## ÖZET

Günümüzde, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin stratejik rolü genişledikçe ve örgüt yöneticilerinin, insan kaynaklarının örgüte bir değer katması gerektiğine olan inançları arttıkça, insan kaynaklarının yapısı da bu oranda büyümüştür. İKY'ye verilen önemin artması, birçok alt dalların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ücret, terfi sistemi, kariyer yönetimi vb. gibi bu alt dallar İKY ile sürekli bir etkileşim içinde olmuştur. Böylelikle örgütler personel temini, eğitimi, istihdamı gibi hususları bünyesinde etkin bir şekilde kullanabilmek için, çağdaş bir kariyer yönetim sisteminin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada da Kariyer Yönetimi devreye girmektedir. Son yıllarda bu konu, araştırmacıların odak noktası haline gelmiştir. Araştırmalar daha çok özel sektördeki kurum ve kuruluşlar üzerinde yapılmıştır. Ancak kamu sektöründe, özellikle de güvenlik kurumlarında bu konuyla ilgili çalışmalar çok kısıtlıdır. Pek çok sektörde olduğu gibi güvenlik kurum ve kuruluşlarında istenen düzeyde bir kariyer yönetiminin varlığı mevcut değildir. Oysaki değişen teknolojik, demografik, çevresel vd. koşullar değişimi gerekli kılmakta ve bu değişime elastikiyet gösterecek bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır (Örgütsel değişim). Personel politikaları geleceğin güvenlik kurumları için çok önemlidir. Özellikle batı ülkeleri, yakın geçmişteki güvenlik konseptlerini, ilgilerini, güvenlikle ilgili görevlerini, ulusal ve örgütsel askeri yeteneklerini, sürekli değişen bilgi teknolojilerine göre süratli bir şekilde yeniden tasarlamıştır. Bu değişimler, güvenlik bağlamında ihtiyaç duyulan personelin daha nitelikli ve kalifiye olması yönünde etkilemektedir. Bu araştırmanın temel amacı; İçişleri Bakanlığına bağlı güvenlik kurum ve kuruluşlarındaki kariyer yönetim sistemini Amerika'nın güvenlik kuruluşlarından birisi ile karşılaştırarak, değişen teknolojik ve çevresel koşullara ve güvenlik konseptimize uygun bir model oluşturmaktır. Çalışmada, mülakat ve açık uçlu sorulardan oluşan anket teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak için, farklı kaynaklardan veri alınmış ve farklı veri toplama araçları kullanılmıştır. Verilerin sayısallaştırılmasında Harvard Üniversitesi tarafından geliştirilen Yoshikoder programı (v. 0.6.3) kullanılmıştır. Çalışmada, amaçlı örneklem tekniği kullanılmak suretiyle İçişleri Bakanlığında görevli güvenlik personelleri seçilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Koçluk, İnsan Kaynakları Yönetimi

## **ABSTRACT**

Nowadays, the strategic role of Human Resource Management (HRM) has been expanding and managers of organization have increasing belief that human resources add a value needed for organizations, Similarly, the structure of HRM has grown at the same rate. The increasing importance given to human resources management has led to the emergence of many sub-branches. Sub-branches such as wages, career management, performance appraisal have been in a constant interaction with HRM. Thus, organizations require the existence of a modern career management system, so that they can be able to use effectively issues such as; staffing, training and employment. At this point, career management has gained importance. As in many sector, there is no career management system on desired level in organizations dealing with security. However, the changing technological, demographic, environmental conditions make the alteration necessary and it is needed a system to show flexibility to this alteration (Organizational Change). Personnel policies are now crucial to tomorrow's organizations dealing with security. Western nations, because of recent dramatic alterations in concepts of security, threats, and military missions, as well as emerging technologies, have been prompted to contemplate transforming their military capabilities. Such changes have profound implications for the numbers and characteristics of people who will be needed for security issues. The main purpose of this study; While career management system of organization dealing with security is compared with security organization career practices of the United States of America, we try to construct a proper model that matches according to ever-changing technologies and environmental conditions and our culture. Questionnaire and interview will be used for collecting data. To increase the validity and reliability of research, data will be taken from different sources besides, different data collection tools will be used. Yoshikoder program developed by Harvard University will be used for digitizing of data (v. 0.6.3). In this research, people will be selected by using purposive sampling methods,

**Key Words :** Career management, Career Planning, Coach, Human Resource Management

## İÇİNDEKİLER

|                                                                |      |
|----------------------------------------------------------------|------|
| TEŞEKKÜR.....                                                  | I    |
| ÖZET.....                                                      | II   |
| ABSTRACT.....                                                  | III  |
| İÇİNDEKİLER .....                                              | IV   |
| TABLolar LİSTESİ.....                                          | VIII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                          | IX   |
| KISALTMALAR .....                                              | X    |
| BÖLÜM I. KURAMSAL ÇERÇEVE.....                                 | 1    |
| 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi.....                             | 1    |
| 1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Tanımı ve Önemi..... | 1    |
| 1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi.....      | 4    |
| 1.2. Kariyer Kavramı .....                                     | 5    |
| 1.2.1. Kariyer Kavramı.....                                    | 5    |
| 1.2.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi.....               | 6    |
| 1.2.3. Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Özellikleri.....           | 8    |
| 1.2.3.1. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı.....                      | 8    |
| 1.2.3.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....                       | 9    |
| 1.2.3.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı .....                         | 10   |
| 1.2.3.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı.....                        | 10   |
| 1.2.3.5. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı.....      | 10   |
| 1.2.4. Kariyer Evreleri.....                                   | 11   |
| 1.2.4.1. Keşif Evresi.....                                     | 12   |
| 1.2.4.2. Kurulma Evresi.....                                   | 12   |
| 1.2.4.3. Orta Kariyer Evresi.....                              | 13   |
| 1.2.4.4. Kariyer Sonu.....                                     | 14   |
| 1.2.4.5. Düşüş Evresi (Emeklilik).....                         | 14   |
| 1.2.5. Kariyer Kalıpları .....                                 | 14   |
| 1.2.5.1. Kararlı Kariyer Kalıbı .....                          | 15   |
| 1.2.5.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı.....                          | 15   |



|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1.2.5.3. Spiral Kariyer Kalıbı.....                | 15 |
| 1.2.5.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı.....          | 16 |
| 1.3. Kariyer Yönetimi.....                         | 16 |
| 1.3.1. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Önemi.....       | 16 |
| 1.3.2. Kariyer Planlama .....                      | 17 |
| 1.3.2.1. Bireysel Kariyer Planlama (BKP).....      | 18 |
| 1.3.2.2.Örgütsel Kariyer Planlama.....             | 20 |
| 1.3.3. Kariyer Geliştirme ve Önemi.....            | 21 |
| 1.3.4. Kariyer Yönetiminin Amacı.....              | 22 |
| 1.3.5. Örgütsel Kariyer Yönetimi Araçları .....    | 22 |
| 1.3.5.1. Kariyer Haritaları.....                   | 22 |
| 1.3.5.2. Kariyer Danışmanlığı.....                 | 23 |
| 1.3.5.3. Kariyer Rehberliği.....                   | 24 |
| 1.3.5.4. Kariyer Merkezleri.....                   | 24 |
| 1.3.5.5. Koçluk .....                              | 24 |
| 1.3.5.6. Eğitim ve Geliştirme Programları .....    | 25 |
| 1.3.5.7. İş Rotasyonu .....                        | 25 |
| 1.3.5.8. İş Zenginleştirme.....                    | 26 |
| 1.3.6. Örgütsel Kariyer Yönetimi Uygulamaları..... | 26 |
| 1.3.6.1. İç İşe Alım.....                          | 26 |
| 1.3.6.2. Terfi .....                               | 27 |
| 1.3.6.3. Transfer ve Yer Değiştirme.....           | 28 |
| 1.3.6.4. İşten Çıkarma .....                       | 28 |
| 1.3.6.5. Emeklilik .....                           | 28 |
| 1.3.6.6. Oryantasyon Programı .....                | 29 |
| 1.3.6.7. Yönetici Geliştirme .....                 | 29 |
| 1.3.6.8. Örgütsel Yedekleme .....                  | 30 |
| 1.3.7. Örgütsel Kariyer Yönetim Modelleri.....     | 30 |
| 1.3.7.1. Akademik Model .....                      | 31 |
| 1.3.7.2. Kulüp Model .....                         | 31 |
| 1.3.7.3. Futbol Takımı Modeli.....                 | 32 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.7.4. Kale Modeli.....                                          | 32 |
| 1.3.8. Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar.....              | 33 |
| 1.3.8.1. Cam Tavan.....                                            | 33 |
| 1.3.8.2. Çift Kariyerli Eşler.....                                 | 34 |
| 1.3.8.3. Çift Kariyerlilik.....                                    | 34 |
| 1.3.8.4. Ay Işığı Sorunu.....                                      | 35 |
| 1.3.8.5. Kariyer Platosu .....                                     | 35 |
| 1.3.8.6. Beceri Eksikliği.....                                     | 36 |
| 1.3.8.7. Kariyer Evrelerinde Ortaya Çıkan Engel ve Sorunlar.....   | 36 |
| 1.3.8.8. Gözden Düşme.....                                         | 37 |
| 1.3.8.9. İşten Çıkarılma.....                                      | 37 |
| 1.3.8.10. Stres ve Tükenmişlik .....                               | 37 |
| 1.3.8.11. Engellenme.....                                          | 38 |
| 1.3.9. Kariyer Yönetiminin Diğer İK Süreçleri İle İlişkileri ..... | 39 |
| 1.3.9.1. Personel Planlama (PP) .....                              | 39 |
| 1.3.9.2. İşe Alma.....                                             | 40 |
| 1.3.9.3. Performans Yönetimi (PY).....                             | 40 |
| 1.3.9.4. Eğitim Yönetimi.....                                      | 41 |
| 1.3.9.5. Ücret Yönetimi.....                                       | 42 |
| 1.3.9.6. Motivasyon Yönetimi.....                                  | 43 |
| BÖLÜM II. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE YÖNTEMİ.....                      | 44 |
| 2.1. Araştırmanın Kapsamı.....                                     | 44 |
| 2.1.1. Araştırmanın Konusu.....                                    | 44 |
| 2.1.2. Araştırmanın Amacı.....                                     | 45 |
| 2.1.3. Araştırmanın Önemi.....                                     | 46 |
| 2.1.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....                  | 46 |
| 2.1.5. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi/Hipotezleri ve Modeli.....  | 47 |
| 2.1.5.1. Durumsallık Yaklaşımı.....                                | 47 |
| 2.1.5.2. Yetenek Yönetimi.....                                     | 48 |
| 2.2. Yöntem .....                                                  | 51 |
| 2.2.1. Araştırmanın Tasarımı.....                                  | 51 |

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.2. Veri Toplama Araçları.....                                                                          | 54        |
| 2.2.3. Örneklem .....                                                                                      | 54        |
| 2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri.....                                                                         | 56        |
| 2.3. Geçerlilik/Güvenilirlik.....                                                                          | 56        |
| 2.4. Araştırma Soruları .....                                                                              | 57        |
| <b>BÖLÜM III. KARIYER YÖNETİMİNDE YABANCI ÜLKE UYGULAMALARI, BULGULAR, SONUÇ VE MODEL GELİŞTİRME .....</b> | <b>59</b> |
| 3.1. Giriş .....                                                                                           | 59        |
| 3.2. Kariyer Yönetimi ve Terfi Sistemi.....                                                                | 59        |
| 3.2.1. İnsan Gücü İhtiyacının Tespiti.....                                                                 | 60        |
| 3.2.2. Temin.....                                                                                          | 60        |
| 3.2.3. Yerleştirme .....                                                                                   | 60        |
| 3.2.4. İstihdam .....                                                                                      | 61        |
| 3.2.5. Ayırma/Ayrılma.....                                                                                 | 62        |
| 3.2.6. Terfi .....                                                                                         | 63        |
| 3.2.7. Ücret .....                                                                                         | 64        |
| 3.3. Bulgular .....                                                                                        | 65        |
| 3.4. İçerik Analizi Verilerinin Sayısallaştırılması .....                                                  | 66        |
| 3.5. Sonuçlar ve Tartışma.....                                                                             | 69        |
| 3.6. Model Geliştirme .....                                                                                | 74        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                      | <b>77</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                         | <b>89</b> |
| <b>EK-1 Frekans Aralıklarına Göre Kelime Tanımlama Grupları.....</b>                                       | <b>89</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 3.1.</b> NATO Müttefikimiz Ülkeler ve Türkiye’deki Eğitim/Öğretim Sistemi.....             | 63 |
| <b>Tablo 3.2.</b> NATO Müttefikimiz Ülkeler ve Türkiye’deki Terfi Sistemi.....                      | 63 |
| <b>Tablo 3.3.</b> NATO Müttefik Ülkelerdeki Ücretler.....                                           | 64 |
| <b>Tablo 3.4.</b> Yaklaşımlara Göre İçerik Analizi Sonuçları .....                                  | 67 |
| <b>Tablo 3.5.</b> Kelimelerden Kavramlara, Kavramlardan İçerik Analizine Akış Şeması.....           | 68 |
| <b>Tablo 3.6.</b> Katılımcıların Kullandığı Kelime/Kelime Gruplarının Alt Gruplardaki Dağılımı..... | 70 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Şekil 1.1. Kariyer Yönetim Modeli..... | 30 |
| Şekil 3.1. İçerik Analiz Modeli.....   | 66 |



## **KISALTMALAR**

**İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**İK: İnsan Kaynakları**

**BKP: Bireysel Kariyer Planlama**

**KY: Kariyer Yönetimi**

**PP: Personel Planlama**

**ABD: Amerika Birleşik Devletleri**

**KYS: Kariyer Yönetim Sistemi**

**NATO: North Atlantic Treaty Organization**

**NDAA: The National Defence Authorization Act.**

**NDU: Ulusal Savunma Üniversitesi**

## **BÖLÜM I. KURAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi ve kariyer kavramları incelenerek, askeri bağlamda önemleri kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Bununla beraber kavramlar tarihsel süreçte ele alınmış, insan kaynakları yönetimi ve kariyer yönetimi (KY)'nin birbirleriyle ilişkilerine değinilmiştir.

### **1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, tanımı ve önemi, kariyer yönetimindeki yeri incelenecektir.

#### **1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Tanımı ve Önemi**

Sürekli değişim ve gelişim içinde olan, globalleşen ve küreselleşen dünyamızda işletmeler değişime ayak uydurabilmek, gelişmeleri takip edebilmek, pazarda tutunmak ve pazarda sürekliliğini korumak, artan rekabet koşullarına ayak uydurmak, iç pazar ve dış pazarda sürekliliğini sağlamak için değişmek ve gelişmek durumundadır (Rees ve Smith, 2014). İşletmelerin başarı sağlayabilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi, pastadan büyük dilimi alabilmesi için beslenmesi gereken kaynaklar vardır. Bu kaynaklar; finansal kaynaklar, üretimi gerçekleştirmek için tesis, alet, malzeme vb. içeren fiziksel kaynaklar, üretilen ürün veya hizmetin alıcı veya müşterilerine ulaşmasını sağlamak için pazarlama kaynakları ve tabi ki bu üretimi gerçekleştirmek için en temel ihtiyacımız olan insan kaynaklarıdır. Çalışanın bilgi, birikim, tecrübe ve motivasyonunu artıracak, uygun çalışma koşulları ve şartları sağlayacak, gerekli ödüllendirme ve terfi işlemlerini gerçekleştirecek işlev ise insan kaynaklarıdır. İnsan kaynağımız olmadan bir diğer kaynağın mevcudiyeti pek de mümkün olmayacaktır (Bingöl, 2013).

İşletmeler, var olan yapılarını güçlendirmek, performansı ve iş verimini artırmak, sağlam ve etkili politikalar oluşturmak için insan üzerine yatırım yapmaktadır. Bu yatırımlar ile işletmeler, belirledikleri hedefe daha rahat ve etkin bir şekilde ulaşabileceklerdir. Ayrıca organizasyonlar için en etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geliştirmeye duyulan ihtiyaç, giderek önem kazanmaktadır. Çünkü piyasadaki firmalar küreselleşmekte

ve bir zamanlar yerel firmaların domine ettiği yerel piyasayı da etkisine almaktadır. Dolayısıyla, pazar payını kaybetmek istemeyen firmalar etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulaması arayışındadır (Kaya, 2006).

Kar amacı gütsün ya da gütmesin, tüm işletmeler için önem arz eden insan kaynakları yönetimi (İKY), işletme içinde çalışanı en iyi şekilde ve yerde konumlandırmak, en etkili iletişimi sağlamak, çalışanın performansını en üst seviyeye çıkarmak konusunda çok etkili bir görev üstlenmektedir. Piyasada tutunmak, varlığını sürdürmek için, tek başına işletme içi faaliyetler yeterli olmamaktadır. İnsan kaynakları hizmetlerinde bilgi ve iletişim, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için önemli bir strateji haline gelmiştir. Ayrıca örgütsel etkinliğe katkıda bulunarak, İK uygulamalarına katkı sağlamaktadır (Esen ve Erdoğan, 2011).

İKY kavramı, 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenmiş ancak temelleri 18. yüzyılda gerçekleşen Sanayi Devrimi'nde atılmıştır. 18. yüzyıldan günümüze sürekli değişen ve gelişen bir çizgide ilerlemiş, bugünkü halini almıştır (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade ve Drake, 2009).

İKY; finans, muhasebe, pazarlama gibi diğer uygulamalardan bile önce gelişen, değişen en eski yönetim fonksiyonudur. İnsanoğlunun iş süreciyle ilişkisi, insanlığın varoluşu kadar eskidir. İnsanoğlunun aile içinde başlayan iş yaşamı (ev işleri, eve katkı sağlama, iş paylaşımı gibi); sosyal hayatın örgütlenmeye başlaması, ihtiyaçların farklılaşması, sadece aile içinde kalan işin yeterli gelmemesi ve değişen çevresel, demografik koşullar yeni bir iş anlayışını doğurmuş ve günümüze kadar gelen süreci oluşturmuştur (Deadrick ve Stone, 2014).

18. yüzyılda emeğin verimliliğini artıran ve kitlesel üretime geçişe zemin hazırlayan Sanayi Devrimiyle birlikte İKY'nin esasında bugünkü temelleri atılmıştır. Sanayi Devrimiyle artan insan gücü kullanımı, çalışma hayatında bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. 19. Yüzyıla gelindiğinde hızla gelişen dünyada meydana gelen değişimler, işlerin yapılış şeklini de değiştirmiştir. Bunun sonucunda insan yönetimi (personel yönetimi) konusu önem kazanmıştır (Beradwel, 1994).



Personel yönetiminin temelleri 1920’li yıllara dayanmakta olup bu dönem boyunca, elit işçilerden oluşan ufak bir grup, geleneksel komuta ve kontrol sistemini, işbirliği ve işgücünü, farklı bir yönetim anlayışıyla formüle etmeye çalışmışlardır. Bu işçi grubunun oluşturmaya çalıştıkları yeni sistem, bize personel yönetiminin işlevlerinin yetersiz olduğunu ve daha farklı uygulamaları içermesi gerektiğini göstermektedir (Lengnick-Hall vd., 2009).

“Aynı dönemde personel yönetimi, Taylorizm ve işçi refahı akımlarıyla önemli ölçüde şekillenmeye başlamış, daha rasyonel ve sistematik düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Bu düzenlemeler, doğal olarak üretimi ve verimliliği artırmanın yanı sıra çalışma düzeninin yeniden tasarlanması, çalışanların da bedensel ve ruhsal sağlıklarını arttırmaya yönelik olmuştur (Üsdiken ve Wasti, 2002). Bu durum aslında İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevlerinin de temelini olmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi, Amerika merkezli yapılan bilimsel araştırmalar sayesinde yazına girmiştir (Gürbüz, 2013). İKY, personel yönetimi ile kıyaslandığında, daha kapsamlı bir insan, örgüt ve yönetim biçimi şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca personel yönetimindeki yapı ve işleyiş açısından bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamını ve bütünlüğünü artırmak maksadıyla zamanla evrimleşen ve gelişen İKY, 20. yüzyılın ilk yarısında işçi sendikalarıyla işveren arasında arabuluculuk yapmak için ‘personel yönetimi’ olarak ortaya çıkmıştır. 1950’lerden sonra da çalışanların iş tatmini, örgüte bağlılığı gibi daha kapsamlı hususları da ele alan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Deadrick ve Stone, 2014).

1980’lerden sonra özellikle ekonomideki değişimler ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkilerin daha iyi olması için İKY daha da ilgi odağı haline geldi. İnsan Kaynakları (İK) son yıllarda da özellikle endüstri ve ekonomi alanında daha çok stratejik İK olarak kullanılmaya başlandı (Kaufman, 2014).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı literatürde birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

Aytaç (2010)' a göre örgütün merkezine insan unsurunu yerleştirerek, insan olgusunu ön planda tutan bir yaklaşımdır.

Fındıkçı (2009)' ya göre ise İKY, personelin işe alımından işten ayrılmasına kadar olan süreci kapsar. Bu süreç içinde İKY, personelin eğitiminden, ücretine, görevlendirilmesinden örgüt uyumu ve performansının değerlendirilmesi vb. hususları da kullanmaktadır.

### **1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi**

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmeye sadece personel kazandırmak amacı taşımamaktadır. Bunun yanı sıra mevcut personelin geliştirilmesi, eğitimler verilmesi, işgücünün etkin ve verimli kullanılması; örgütleme, planlama, denetleme, plan ve program yapma işlevlerinin yürütülmesini sağlamaktadır. Tüm bunlar işletmenin belirlediği hedeflere daha kolay ulaşmasını sağlamakta, örgütün tüm faaliyetlerini eksiksiz bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu hususların, eksiksiz ve kusursuz bir şekilde icra edilebilmesi için, İKY'nin bazı temel fonksiyonlarından yararlanılmaktadır. Bu fonksiyonlar; KY, performans yönetimi (PY), eğitim ve geliştirme, seçme ve yerleştirme, İK planlaması ve ücret yönetimidir (Sadullah, 2013).

Günümüzde işletmeler, İKY' de kariyer kavramına çok önem vermektedir. Bunun sebebi ise; nitelikli personeli elde tutabilmek, rekabet ortamında mücadele edebilmek ve personelin aidiyet duygusunu arttırmaktır. Sonuç olarak, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için, KY önem arz etmektedir.

İK' nın bir alt dalı olan KY'de, İK ile birlikte geçirdiği evrimi, gelişimi, kişilerin işsizlik arayışından günümüzde uygulanan kariyer yönetimine nasıl geldiği araştırılmıştır. Bu araştırmalar; KY'nin, örgütlerin uyguladığı İK politikalarıyla ayrılmaz bir bütün olduğu konusunda birleşmişlerdir (Gowen, 2014).

## 1.2. KARİYER KAVRAMI

Bu bölümde kariyer kavramının tanımı yapılarak; tarihsel gelişimi, özellikleri, evreleri incelenecektir.

### 1.2.1. Kariyer Kavramı

Çalışma hayatında olsun, günlük yaşantımızda olsun, kariyer kelimesi sıklıkla kullanılmaktadır. Fransızcadan dilimize geçen kariyer kelimesi, temelde iki şekilde tanımlanmıştır. Birinci tanım; örgüt ya da belirli bir meslekteki yapısal özellik ya da yapısal varlığı, ikincisi de çalışanların bir örgüt içinde ya da farklı örgütler arasındaki pozisyonlar arası hareketliliğidir (Greenhaus, Callanan ve Godshalk, 2010).

Literatür incelendiğinde kariyer ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir:

Kariyer, bireyin mesleki hayatı boyunca, kendisine tevdi edilen görevler dizisi olarak tanımlanan bir kavramdır. Bu kavram geleneksel olarak, idareci, lider, yönetici gibi kişiler arasında kullanılmasına rağmen, günümüzde tüm çalışanlar arasında da kullanılmaktadır (Odabaşı, 2008).

Kariyer, seçilen meslekte, bireyin işe başladığı ilk günden itibaren çalıştığı süre boyunca bilgi, beceri ve tecrübe elde etmesidir. Ayrıca, kazandığı bu tecrübelerle beraber, bireyin mesleki tutum, davranış ve sorumluluğunu da geliştiren ve bireyi, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan tüm faaliyetlerdir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2007).

Kariyer, bireyin hayatının büyük bir bölümünü harcadığı, en verimli yıllarını geçirdiği, kendini geliştirdiği ve hayatının sonuna kadar devam ettiği iş ya da meslek gruplarıdır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009).

Özgen, Öztürk ve Yalçın (2005)'a göre kariyer, bireyin çalıştığı iş alanlarında edindiği mevkilerdir.

Kariyer bir insanın çalışma hayatı boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006).

Genel anlamıyla kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır (Leierer vd., 2011).

Kariyer yönetiminde ise kariyer; kişinin çalışma hayatı boyunca iş ile ilişkili hususlarda edindiği tecrübe olarak tanımlanmıştır. İş ile ilişkili hususlar; iş konumları, mesleki görevler, faaliyetler, işle ilgili kararlar, beklentiler ve değerlerden oluşmaktadır (Baruch, 2004).

Kariyer ile ilgili bu tanımlar incelendiğinde, “insan” odak noktayı oluşturmaktadır. Buna ilaveten, kariyerin iş yaşamına ilişkin bir kavram olmasına rağmen, sadece iş yaşantısı değil, iş dışındaki yaşamı, yani özel hayatını da kapsamaktadır (Aytaç, 2010).

Sonuç olarak kariyer, çalışanın iş yaşamına girdiği andan itibaren kendisine ve çalıştığı işletmeye sağladığı faydalar bütünü olduğu söylenebilir. Özellikle de günümüzde, bireyin kariyeri, daha da önem kazanmıştır. İşe yeni başlayanın iş kimliğini, toplumsal statüsünü kazanması ve çalışma hayatı dışındaki yaşantısında da geleceğini şekillendirmesi için en önemli araçlardan biri olmuştur. Ayrıca kariyer, meslek içi birçok kişiyle iletişime girecek olan bireye, bir sosyal statü kazandıracak, diğer yandan da sivil hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmesini sağlayacak bir araç olacaktır (Akat ve Budak, 1997).

### **1.2.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Dünya sürekli değişmekte ve bu değişimler (ekonomik, politik, sosyal, kültürel) iş dünyasını da derinden etkilemektedir. Gelişen teknoloji ve değişen piyasa koşullarında, işletmelerin arasındaki rekabet en üst düzeye ulaşmıştır (Baruch, 2006). Sürekli değişen koşullara ayak uydurabilmek, çalışma hayatındaki değişimin hızını yakalamak, işletmelerin

en değerli varlığı olan insan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneterek, iş tatmini yüksek bir iş gücü yaratmakla mümkündür. Tüm bunların olabilmesi için, sadece bireyin hedefleriyle örgütün hedeflerinin paralel kılınması, bireyin daha etkin olabilmesi için mevcut yenilikler karşısında gelişme göstermesi ve daha yüksek mevkilere ulaşma imkânı verilmesi yeterli olabilecektir. İşte tam bu noktada “kariyer” kavramı karşımıza çıkmaktadır (Herr, 2001).

İş dünyasında 1970’li yıllardan itibaren ortaya çıkan kariyer kavramının temelinin 16 yy. dayandığı görülmektedir. Her ne kadar 16 yy. başlangıç tarihi kabul edilse de iş dünyası için bilimsel bir kavram olarak görülmesi 1956 yılında yayımlanan Anne Roe’nin “Meslekler Psikolojisi” kitabıyla olmuştur. Daha sonraları konuyla ilgili farklı yazarlar tarafından bir çok kitap yazılmış ve kariyer konusu tartışılır hale gelmiştir (Şimşek vd., 2007). 1970’lerden günümüze kadar ise, bilim adamları kariyerin ve insan yaşamının gösterdiği değişim ve gelişime odaklanmışlardır. Odak noktası olmasının temel sebebi, 1980’li yıllardan sonra küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan yönetsel yaklaşımlardır (Bakan, Büyükbeğ ve Bedestenci, 2004).

Personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçişle birlikte kariyer kavramı da önemli bir olgu haline gelmiştir. Çünkü İKY ile ‘insan’ olgusu değer kazanmış işletmeler, verimliliğin, gelişimin ve rekabetin çalışanlarla gerçekleşeceğini anlamıştır (Aldemir, 2004). Çalışanların iyi bir şekilde motive ve tatmin edilmesi, işletmelerin de lehine sonuçlanacak, hem çalışan hem de işletme bu durumdan nemalanacaktır. Gelişme ve değişme gösteren çalışan, daha iyiye kavuşmak, daha iyi bir konuma gelmek için bireysel özelliklerini geliştirme yoluna gidecektir. Böylece kaderine boyun eğme fikri ortadan kalkacak ve kariyer kavramı daha yaygın bir şekilde kullanılacaktır. Eskiden her şeye katlanan, ne derlerse yapan, işten ayrılma ve kovulma korkusu yaşayan çalışan bu düşünceden uzaklaşacaktır. Kendini geliştirdiği ve eğittiği için mücadele ruhu gelişecek ve derin sularda yüzebilecektir. Tüm bunlar da kariyerine etki edecektir (Doğan, 2006).

İş dünyasındaki hızlı değişim ve artan rekabet koşulları bireyciliği artırmıştır. Artık fırsatçılık ön plana çıkmıştır. Kişi nerede yükselebilecekse ve refah içinde yaşaması için gerekli olan şartlar nereden sağlanacaksa, o tarafa geçiş yapacaktır. Bir bakıma, farklı konum ve mesleklere geçiş de mümkün olacaktır. İşletmelerde ve çalışanlardaki bu değişimler de

kariyer kavramını günümüze kadar taşıyan en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Şimşek vd., 2007).

### **1.2.3. Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Özellikleri**

Günümüzde yaşanan teknolojik, ekonomik, siyasi gelişim ve değişimler; iş hayatındaki yönetsel ve organizasyonel değişiklikler, kişilerin yaşamları ve mesleki tercihlerindeki değişimler, kariyer kavramının farklı bir şekilde ele alınmasına neden olmuştur. Bu durum da kariyer yaklaşımlarının yeniden şekillenmesine ve yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına ortam hazırlamıştır.

Klasik kariyer yaklaşımında; iyi eğitim almış bir birey, iyi bir organizasyonda işe girer ve orada verimlilik gösterip en üst basamağa kadar yükselir ve kariyerini tamamladı. Fakat günümüzde iyi bir okuldan mezuniyet, ne yazık ki pek bir ayrıcalık sağlamamaktadır. Girilen organizasyonda iş güvencesi azalmakta, bu durum sık sık iş değişikliklerine sebep olmakta ve bireylerin kariyer beklentilerini de olumsuz etkilemektedir (Aytaç, 2005).

Yeni kariyer yaklaşımlarının en önemli özelliği, bireyin tüm kariyerini bir organizasyona bağlamamasıdır. Yeni yaklaşımlarda daha fazla esneklik söz konusudur. Bireyin kariyerine ilişkin sorumluluğu artmakta ve birey sadece çalıştığı organizasyon için beceriler kazanmak yerine, başka organizasyon veya sektörde çalışmasını sağlayacak beceri ve bilgi kazanma yoluna gitmektedir (Erdoğan, 2003).

Bilimsel olarak kariyer, insan gelişimi, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerden farklı alanlarda oluşmuş çok geniş bir konudur. Bazı bilim adamları, tek bir açıdan kariyeri ele almayı, olgunun anlaşılmasını ve araştırmanın kapsamını sınırlayabileceğini düşünmektedir. Bu sebepten kariyer kavramına ilişkin farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir (Baruch, 2006). Bu farklı yaklaşımlar aşağıda detaylı olarak incelenmektedir:

#### **1.2.3.1. Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı**

Bu yaklaşım diğer yaklaşımlardan farklı olarak, birey tarafından yönetilen bir süreç olarak ifade edilir. Bir nevi aldığı eğitim ile çalıştığı işlerden elde ettiği tecrübe ve bilgileri

de üzerine ekleyen birey, kariyerini kendi kendisine yönetmektedir. Ancak bu yöntemde örgüt, bireyin kariyerini geliştirmek için gerekli finans ve ortam hazırlamayı taahhüt etmemektedir. Eğitim kendi kendine öğrenme, yönlendirme ve geliştirmedir (Baruch, 2006).

Hall (2004)'e göre protean kariyer, kişinin öz değerlerinin özgürlük ve kendini geliştirme olduğu, esas başarı kriterinin öznelden ziyade nesnel olduğudur.

Açıkça görülmektedir ki, çok yönlü kariyerin başarısı devamlı öğrenmeyle paralellik göstermektedir. Öğrenmeye ilave olarak, farkındalık, bireyin sorumluluk duygusu ve özerkliği de önemli bir etkidir (Korsakiene ve Smaliukiene, 2014).

#### **1.2.3.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**

Geleneksel yaklaşımların tersine sınırsız kariyer yaklaşımı, modern çağdaş örgütlerdeki iş yaşamını temsil eder. Çağdaş örgütler, içsel sınırlara (hiyerarşik yapı, fonksiyonel ayırım, vs.) daha az önem veren, diğer örgüt/kurumlarla sınırsız ağ kurmak isteyen yapıdadır. Bu bağlamda sınırsız kariyer, tipik olarak örgütler arası hareketlilikle şekillenen bir yapıdadır (Erdoğan ve Koçer, 2009).

Sınırsız kariyer; küresel rekabet artışı, teknolojik ilerlemeler gibi dünya ekonomisindeki değişimlerin sonucu ortaya çıkarak örgüt uygulamalarında (yeniden örgütlenme, güç azaltımı, geçici çalışan kullanımı gibi) önemli değişikliklere yol açmıştır. Ayrıca sınırsız kariyer yaklaşımı, geleneksel kariyer yaklaşımında kullanılan strateji ve yetkinliklerden farklı strateji ve yetkinlik kullanmayı gerektirir. Nasıl, neden, kim olduğunu bilme stratejisidir. Bu yetkinliklerle bireyin psikolojik, fizyolojik olarak bir örgütten diğerine geçerken ne gibi özelliklerini geliştirmesi, idame ettirmesi gibi hususları tespit eder. Böylelikle hem örgüt hem de birey proaktif davranmış olur (Greenhaus vd., 2010).

Sullivan (1999)'a göre sınırsız kariyer; meslekler arası geçiş, örgütler arası geçiş, çalışanların birbirleriyle ilişkileri konusundaki tanımlardaki değişimler, ağ (şebeke) ilişkileri, roller arasındaki geçişler olarak, bireyin merkezi rolünden farklı şekilde tanımlanmıştır.

### **1.2.3.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı**

Örgütler, eskiye nazaran bünyesinde farklı nitelik ve uzmanlığa sahip personel barındırmakta ve faaliyetlerini bu personelle yürütmektedirler. Bu faaliyetler icra edilirken, personel bir takım bütünlüğü içerisinde, her faaliyette farklı bir rol ve görev üstlenebilir. Buna, araba fabrikasında çalışan işçilerden, vida sıkma görevi olan personelin, aynı zamanda boyama, monte etme vs. gibi işleri yapması örnek verilebilir. Burada sınır, kişinin mevkiye, statüye göre değil, bilgi ve becerisine göre esneklik sağlayacak şekilde görevlendirilmesidir. Personelin, takım içi farklı pozisyonlarda çalışabilmesi için kendini değişimlere açık tutarak, sürekli olarak kendini geliştirmesi gerekmektedir. Yani, proaktif olmalıdır. Çalışan, sürekli olarak kendi kendini değerlendirerek eksik olduğu hususlarda kendisini geliştirip rekabet güçlerini arttırmalıdır (Dündar, 2013).

### **1.2.3.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı, aidiyet duygusu azalmış çalışanların, bir örgüte bağlı olmaksızın, birden fazla işi aynı anda yapmasıdır (Erdoğan, 2003). Bir başka deyişle kişiler, bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışarak bunun karşılığında belirli bir ücret almamaktadırlar. Bu yaklaşımda, işin temelini müşteri ve onlardan gelecek talepler oluşturmaktadır. Bu bağlamda, kişi kendi portföyünü oluşturması gerekmektedir. Diğer yaklaşımlarda da olduğu gibi, portföyünü oluşturacak kişinin bilgi, beceri ve yetkinliğini bu doğrultuda geliştirmesi gerekmektedir. Kendini geliştiren birey, birden çok beceriye sahip olmakta ve iş piyasasında da aranan biri haline gelerek kendi marka değerini yükseltmektedir (Whymark ve Steve, 1999).

### **1.2.3.5. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı**

Günümüzde çoğu örgütte temel amaç, alt kademelerde çalışan teknik personelin belirli bir uzmanlığa eriştikten sonra yönetici kademesine geldiğinde karşılaştığı sorunların çözülmesidir. Örneğin, yıllarca makine mühendisliği yapan bir çalışanın, işletme alanında yüksek lisans eğitimi alarak yönetici olmasıdır. Bu yaklaşım, teknik ve yönetsel kariyeri ifade ederek, bireyin bu geçiş sürecinde ve yeni pozisyonunda karşılaştığı sorunları ele almaktadır. Bu sorunlar, örgütün üst pozisyona terfi ettireceği personelini iyi bir



değerlendirilmeye tabi tutarak, meslek içi eğitimlerle bir üst pozisyona hazırlamasıyla çözülebilir (Bingöl, 2013).

#### **1.2.4. Kariyer Evreleri**

Küçük yaştan itibaren her çocuk, gerek ailesi gerekse çevresi tarafından geleceğiyle alakalı olarak etki altına alınır. “Bizim oğlumuz büyüyünce doktor olacak”, “ Benim torunum avukat olacak.” gibi ifadelerle aileler çocuklarının geleceğini şekillendirmeye çalışır. Çocuğu bu fikre empoze eder ve kendi sahip olamadıkları mesleklere sahip olması konusunda geleceklerine yön vermeye çalışırlar. Oysaki her bireyin zihinsel, fiziksel özellikleri, yaşı, cinsiyeti, okul ve aile hayatı kariyerini belirlemede büyük rol oynar. Müteakiben birey, aldığı eğitime paralel olarak kariyer oluşum ve gelişimini idame ettirir. Zamanla optimum noktaya ulaşan kariyer, azalma sürecine girecektir. Çünkü insan hayatındaki ilerlemeler, olgunluk dönemine ulaştığında bir durağanlık yaşayacak ve düşüş evresine geçecektir. Genel olarak kariyerin düşüş evresi toplumun genelinde ‘emeklilik’ olarak nitelendirilmektedir. Yani emekli olan birey kariyer evrelerini tamamlamış ve kariyerini bitirmiş olur. Oysa özellikle son yıllarda yıllarca emek verdiği işinden emekli olan birey durağanlığa geçmemekte, farklı iş kollarına atılarak farklı bir kariyer yolu çizmektedir (Singer, 1990).

Literatür incelendiğinde araştırmacılar kariyer evrelerini farklı şekilde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma çocukluktan başlayıp emekliliğe kadar devam etmektedir.

Araştırmacıların yapmış olduğu sınıflandırmalar şu şekildedir:

Barutçugil (2004)’e göre bireyin kariyer dönemi ilk dönem, orta dönem ve ileri dönem olarak ayrılmıştır. Birey, hem özel hayatında hem de mesleki hayatında bu dönemleri sağlıklı yaşaması için gereken özen ve çabayı göstermelidir.

Erdoğan (2003)’e göre kariyer evreleri; keşif evresi, ilerleme, sürdürme ve düşüş evresi olarak sınıflandırılmıştır.

Özden (2008), kariyer evrelerini 4 başlıkta incelemiştir. Bunlar; keşfetme, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu evrelerdir.

Robbins (1994)'e göre kariyer evreleri, araştırma, muhakeme, kurma, ilerleme, sürdürme ve gerileme olarak altı evrede incelenmiştir.

Hall (1994)'e göre, ise kariyer evrelerini keşif, kurulma, orta kariyer, kariyer sonu ve düşüş evreleri olarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmadan hareketle biz de kariyer evrelerini bu beş başlık altında inceleyeceğiz.

#### **1.2.4.1. Keşif Evresi**

Bu evre, kariyerin başlangıç aşamasıdır. İş hayatına atılmadan önce kariyerle ilgili kritik seçimlerin yapıldığı ve kararların verildiği dönemdir. Bireyin, neler yapabileceğini yetkinliklerinin ve ilgilerinin hangi mesleğe yatkın olduğunu değerlendirdiği ve geleceğini bu yönde şekillendirdiği zamanı kapsar (Özgen vd., 2005). Birey kendini tanıır ve geliştirir. Genel olarak bu dönem bireyin doğumundan yirmibeş yaşına kadar olan süre olarak ifade edilir.

Birey, bu dönemde aldığı staj eğitimi ve katıldığı kurs ve seminerler ile seçtiği mesleğe uygunluğunu test eder. Birey kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek, bu meslekte kariyerine devam edip etmeyeceğine ve hangi mesleğin kendisi için daha doğru olacağına karar verebilir (Robbins ve Decenzo, 2010).

#### **1.2.4.2. Kurulma Evresi**

Eğitim hayatını bitirmiş olan birey, bu evrede artık iş hayatına atılmak için kendine uygun iş arayışına girmektedir. Bireyin 26-35 yaşları arasındaki dönemi kapsayan bu evrede, başarılar olabileceği gibi başarısızlıklar ve pişmanlıklar da olabilmektedir. Kişinin beklentileri ile yeni başladığı işin gerçekleri çelişebilmektedir. Bu durumda da birey büyük bir hayal kırıklığı yaşayabilir ve zihninde işi bırakma gibi düşünceler oluşabilir ve kişi bir bocalama evresine girebilir (Çalık ve Ereş, 2006).

Bu safha iki dönemi kapsar. Birinci dönemde, hali hazırda başladığı, seçtiği meslekte kendisine bir kariyer oluşturmalıdır; ikinci dönemde ise, yeni çalışan sadece teknik yönden değil, örgütün kuralları, normları ve beklentileri yönünde ustalaşmalıdır. Yani çalıştığı örgütte kendine bir yer edinmelidir (Greenhaus vd., 2010).

#### **1.2.4.3. Orta Kariyer Evresi**

Bu evre, bireyin daha çok saygınlık, başarı ve özgürlüklere ihtiyaç duyduğu 35- 50 yaşları arasındaki dönemdir. Birey iş hayatında yapmış olduğu çalışmaların karşılığında ödüllendirilebilir, sorumlulukları arttırılabilir ve aksi durumda da cezalandırılabilir. Bu durum bireyin gelecek kariyer planlamasını şekillendirmesi için en kritik dönemdir (Okakın, 2009). Bu dönemde her ne kadar, yapacağı hataların cezai uygulaması kaçınılmaz olsa da, yaptığı başarılı işlerin karşılığında da ödüllendirilmeyebilir. Böyle bir durum bireyin çalışma azmi ve isteğini azaltabilir (Aytaç, 2005). Zamanla verimi ve performansı azalan birey, yerinde saymaya başlayacaktır ve yükselmeyecektir.

Blenkinsopp ve Zdunczyk (2005)'e göre mevcut konumundan yükselmeyeceğini anlayan birey, işinde durağanlık yaşamaya başlar. Her ne kadar tecrübeli, yetenekli ve becerikli de olsa, birey bu özelliklerini çalışma hayatına yansıtılamamaya başlar, iş hayatını sadece tamamlanması gereken bir görev olarak görür. İşte bu süreç, kariyer platosu olarak adlandırılır.

Orta kariyer evresinde birey, evlenip çocuk sahibi olmuş ve sorumlulukları daha da artmıştır. İşinde belli bir konuma geldiğinden birey bu dönemde, ailesiyle ve çevresiyle daha fazla zaman geçirmek istemektedir. Ayrıca birey bu dönemde, ufak tefek bazı sağlık sorunlarıyla (görme bozuklukları, iştihâ sorunları, romatizma, vb.) da karşılaşabilmektedir. Ayrıca işinde uzmanlaşan birey, diğer kişilere de iş konusunda önderlik etmekte ve kılavuz olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2011).

#### **1.2.4.4. Kariyer Sonu**

Bu evre, bireyin kariyerinin en uzun safhası olup, aktif iş hayatının sonuna geldiği dönemdir. Kariyeri bir merdiven olarak nitelendirirsek, bu evre son basamak olarak adlandırılabilir (Özden, 2008).

Bu safhayı domine eden iki önemli görev vardır. Birincisi; birey, örgüte faydalı, kendi değerlerini ve saygınlığını yansıtan bir katılımcı olarak devam etmelidir. Ancak verimlilik ve öz saygının sürdürülmesi, bireylerin ve toplumun yaşlı insanlara olan önyargılarındaki değişimle sık sık engellenmektedir. İkinci olarak; kariyer sonundaki birey, etkili bir emeklilik planı yapmalıdır. Bunun sebebi, emeklilikten sonraki yıllarını tatmin edici bir şekilde geçirmesi içindir. Böyle bir planı olmayan kişi işten ayrıldığında, kendisini psikolojik olarak harap edebilir (Baruch, 2004).

#### **1.2.4.5. Düşüş Evresi (Emeklilik)**

Emeklilik veya düşüş evresi olarak adlandırılan bu safha, bireyin 65 yaş ve üstü dönemini kapsamaktadır. Birçok insan için aktif çalışma yaşamını bitirip bitirmeyeceğiyle ilgili kararını vereceği dönemdir. Bu zor kararın verilmesi çalışanın karşısına iki türlü çıkmaktadır. Birincisi erken emeklilik, ikincisi ise normal çalışma süresini bitirmeye müteakip emeklilik. Erken emeklilik, işletmenin küçülmeye gitmesi veya ekonomik krizden etkilenmesi ve finansal kriz gibi durumlarda çalışanın karşısına çıkmaktadır. Bu durumda çalışan ya aktif kariyerine son vererek ailesiyle zaman geçirecek ya da farklı bir alanda kariyerine devam edecektir. Normal süresinde emekli olanlar da birtakım maddi sıkıntılar veya sağlık harcamaları gibi sıkıntılarla karşılaşabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2010)

#### **1.2.5. Kariyer Kalıpları**

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişiklik göstermektedir (Tunç ve Uygur, 2001).

Bireyler, iş hayatına başladıkları andan emekliliğe kadar olan süreçte bir sürü kararlar alabilmektedir. Bu kararlar, aynı işte emekliliğe kadar çalışmak olabildiği gibi, iş değişikliklerine giderek, farklı alanlarda da çalışma şeklinde olabilir. Bu süreçte birey büyük başarılar sergiler, bu başarı işletme başarısını da etkilemektedir. İşe başlamadan, işi bırakma/emekliliğe kadar geçen bir süreçte dört kariyer kalıbı vardır (Can vd., 2009).

#### **1.2.5.1. Kararlı Kariyer Kalıbı**

Devamlı kariyer olarak da adlandırılan bu kalıpta birey, okul yaşantısını bitirdikten sonra çalışmaya başlar ve tüm kariyeri boyunca aynı meslekte kalır. Bu kariyer kalıbında çalışanların iş doyumları yüksek olmaktadır. İşlerinde uzmanlaşmaktadırlar (Aytaç, 2005). Çalıştığı kurum, kuruluşları değiştirse bile, yaptığı iş genelde değişmeyecektir. Bu tip kalıba en iyi örnek, röntgen teknisyenleridir (Budak, 2008).

#### **1.2.5.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı**

Çalıştığı kurum, kuruluş, örgüt içindeki konumuna göre, bireye sorumluluk verilmesidir. Buradaki temel amaç bireyin, adım adım hiyerarşide ilerlemesini sağlamak, bununla birlikte bireye, bir önceki konumundan daha fazla sorumluluk, bilgi, beceri gerektiren işleri vermektir. Örneğin, bankada işe kasa görevlisi olarak başlayan bir personelin, banka müdürü olduğundaki görev ve sorumluluklarının farklı olması gibi. Bu kalıbın diğerlerinden ayıran en büyük özelliği, örgütsel davranışı yönetmeye ve anlamaya uygun olmasıdır (Çalık ve Ereş, 2006).

#### **1.2.5.3. Spiral Kariyer Kalıbı**

Özellikle orta yaştaki bireyin, birbirinden farklı alanlarda, nispeten birbirinden farklılık göstermeyen işlerde çalışmasıdır. Kariyerini sık sık değiştiren bireyin hareketliliğini sembolize eden bu kalıba en uygun örnek; bir şirkette müdür olarak çalışan kişinin, başka bir şirkette danışman olarak çalışmaya başlaması, burada da belli bir dönem çalıştıktan sonra bir üniversitede öğretim üyesi olarak kariyerine devam etmesidir (Aytaç, 2010).

#### **1.2.5.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı**

Eğitim düzeyi düşük, beceri ve yetenekleri düşük seviyede olan kişilerin izlediği kariyer kalıbıdır. Çalıştığı alanda mantıklı bir karar verebileceği süre geçmeden birey, tamamen başka bir alana geçerek çalışmaya başlar. Sürekli ve sıklıkla iş değiştirirler. Örneğin; Garsonluk, seyyar satıcılık, şoförlük vb. (Can vd., 2009).

### **1.3. KARIYER YÖNETİMİ**

Bu bölümde kariyer yönetiminin tanımı ve önemi, kariyer planlaması kariyer geliştirme, kariyer yönetiminin amacı, örgütsel kariyer yönetim amaçları, uygulamaları ve modelleri incelenecektir.

#### **1.3.1. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Önemi**

Örgütlerin ve örgüt çalışanlarının birbirlerini iyi tanıması örgütün hedefleriyle çalışanların isteklerini paralel kılarak, iyi ilişkiler kurması için ve birlikte uyum içinde çalışabilmeleri için tasarlanan stratejik düzenlemelerin uygulanma sürecine kariyer yönetimi denir (Ertürk, 2011).

Kariyer yönetimi, bireyin gelişimini, ilerlemesini ve kariyer amaçlarını ve stratejilerini gözlemleyebileceği bir süreçtir. Bu süreç, bireyin iş dünyası ve kendisi hakkında bilgi topladığı, kendi yeteneğini, değerlerini ve tercih ettiği yaşam stilini, alternatif iş imkanlarını ve çalışmak istediği örgütleri keşfettiği süreçtir. Bu bilgilere bağlı olarak birey daha gerçekçi kariyer amaçları ortaya koyar (Greenhaus vd, 2010).

Diğer bir tanımla kariyer yönetimi, hem örgütün hem de çalışanların beklentilerini, ihtiyaçlarını, çalışanların tercihlerini de karşılayacak şekilde planlanmasına ve yönetilmesine olanak sağlayan sürecin tasarımıdır. Çalışanların planladığı kariyere erişebilmesi için örgüt tarafından desteklenmesidir (Bingöl, 2013; Kınır ve Gün, 2007).

Deniz ve Ünal (2007)'a göre Kariyer yönetimi ;

- Çalışanların taleplerini örgütsel gereksinimlerle dengelemektir. Örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarını dengelemektir.
- Kariyer yönetimi bireysel planlanır, ancak örgütsel bir yönetim vardır.
- Sistematik ve süreklilik, kariyer yönetiminin en önemli işlevleridir. Çalışanlar sistematik olarak yönlendirilir ve çalışanların değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmeleri için, meslek içi eğitimlerle desteklenir.
- Sistemdeki çalışanların ya da sisteme yeni girecek olan çalışanlar arasından keşfedilmemiş yeteneklerin ortaya çıkarılması için bir programdır.

Bingöl (2013)'e göre kariyer yönetimindeki amaç çalışanların istek ve ihtiyaçlarını örgütün sahip olmak istediği fırsatlarla ve karşılaşmak istemediği engellerle uyuşturmasıdır. Böylelikle örgüt, işe göre personel, personele göre iş vererek, çalışanları pozitif yönde güdüler, verimliliğini artırır.

Kariyer yönetim sisteminin iki ana fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar; kariyer planlama ve kariyer geliştirmedir (Aydemir, 1995).

İşletmeler, insan kaynaklarından çok iyi bir şekilde faydalanabilmek, çalışanı motive edip, tatmin etmek ve işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmek için iyi bir planlama ve kariyer geliştirme programına ihtiyaç duyar. Kariyer yönetimi, hem çalışan hem de organizasyon için önem arz eder. Çalışanlar kendi hedeflerine ulaşırken, işletme de aynı zamanda kendi hedeflerine ulaşmaktadır. İyi bir planlama ve kariyer geliştirme ile kariyer yönetimi sağlanmış olur (Kılıç ve Öztürk, 2010).

### **1.3.2. Kariyer Planlama**

Kariyer planlama süreci, örgüt kimliğine yakışan çalışanların seçiminden başlar. İş tanımlanır, varsa eğitim ihtiyacı tespit edilir, gelecek kariyer stratejileri geliştirilmesi gibi hususlar, çalışanın örgütten ayrılıncaya kadarki süreci planlanır. “*Kariyer yönetimi ve*

*planlamasının somut bir şekilde ortaya konulabilmesi için amaçların doğru bir biçimde ortaya konması gerekmektedir” (Ertürk, 2011).*

Bu amaçlar genel ve özel olarak iki şekilde açıklanmıştır. Genel amaçlar, çalışanlara yükselme olanağı tanımak, sorumluluk almak isteyen çalışanlara gerekli eğitimi vermeyi taahhüt etmek, çalışanlara gerekli rehberlik hizmetlerini sağlamak ve onları desteklemek olarak sayılabilir. Özel amaçlar, örgütün yalnızca şimdiki değil gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışanların ne tür yetkinliklere sahip olması gerektiğini anlatmak, örgüt amaçlarıyla çalışanların istek ve amaçlarını bütünleştirmek olarak ifade edilebilir. Sadece dikey yönde değil, çok yönlü kariyer planı yaparak ona göre kariyer yolları oluşturmak ve bu süreçte durgunluk döneminde olan çalışanları canlandırarak, kendi kendini geliştirme fırsatları yaratmaktır (Ertürk, 2011).

#### **1.3.2.1. Bireysel Kariyer Planlama (BKP)**

Bireysel açıdan kariyer; hayal edilen hayat, sosyal statü, ekonomik ihtiyaçların tatmini gibi farklı anlamlar ifade etmektedir. Bireysel kariyer, bireyin iş hayatındaki tüm kariyerini planlayıp yönetebileceği bir sorumluluktur (King, 2001).

Kariyerini iyi bir yere taşımak isteyen her birey, kendi kariyerini geliştirmek için çaba sarf eder ve birçok sorumluluk yüklenir. Bunlara ilaveten birey, kendinde gelişmesi gerekli yönlerini ve güçlü yönlerini, ilgi alanlarını, beklentilerini çok iyi tespit etmelidir. Böylece birey, işinde başarılı olacak, motive olacak ve verimli olacaktır. İşletme sahipleri ise, çalışanların daha başarılı olabilmesi için organizasyon içinde, çalışanlara yardımcı olmalıdır (Eroğlu, 1995).

Şirketlerin çeşitli ekonomik nedenlerden ötürü küçülmeye gitmesi, işsizlik gibi nedenler çalışanları başka alanlarda da yeteneklerini, becerilerini geliştirmeye yöneltmiştir. Eğer çalışanlar, farklı alanlarda çalışmak için gerekli yetkinliklere sahip olmazlarsa, istihdam edilemeyecekler ve bunun sonucunda da birtakım stres, tükenmişlik gibi psikolojik sorunlar yaşayacaklardır (Jyothi ve Venkatesh, 2012).



BK planlaması iki ana davranıştan oluşur. Birinci olarak, hali hazırda çalıştığı alanda, bulunduğu konumdan devamlı olarak yükselmeyi amaçlayan bireyin gelişimi için uygun geri bildirimleri elde etmesidir. İkinci olarak, kariyer keşfi, ağ ve planlama yönlerini de kapsayan iş hareketliliğine hazır olmasıdır. Sonuç olarak, kişinin farkındalığı BKP için en temel unsur ya da ön koşuldur (Hirschi, 2012).

Bireysel Kariyer Planlama; bireyin bilgi, beceri, yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirdiği, kariyer fırsatlarını incelediği, kariyerle ilgili amaçlarını belirleyip amaçlara ulaşmak için nasıl bir araç kullanacağını belirlediği sürekli bir süreçtir. Sürekli olmasının sebebi, çalışan, örgüt ve çevrede meydana gelen değişimlerin, bireylerin kariyer beklentilerini zaman zaman kontrol etme ve gözden geçirme zorunluluğudur. Kariyer planlamasında asıl önemli nokta; mevcut fırsatların, kişisel amaçlarla uyuyor olmasıdır (Bingöl, 2013).

Etkili bir bireysel kariyer yönetiminde birey, sürekli değişen iş yaşantısı, teknolojik, ekonomik ve çevresel koşullara, hataları sonucu edindiği tecrübe ve aldığı derslere göre kendisine en uygun fırsatları nasıl yakalayacağını tespit edebilmektedir. Buna göre birey kendi yetenek, bilgi ve becerilerini çok iyi bilmeli ve karşısına çıkacak engelleri de bu özellikleri sayesinde aşabilmelidir. Elastikiyet ve uyum bireysel kariyer yönetiminin en etkili ayırıcı özelliğidir (Greenhaus vd., 2010).

BKP’de birey;

- ✓ Piyasada mevcut alanlardan iş seçerken vizyonuna uygun işler seçmelidir. Örneğin; 2020 yılında yönetici olarak çalışmak isteyen bir birey, yükselme imkanı olan veya çekirdekten yetişip yönetici olarak atanabileceği kurum veya kuruluşları seçmelidir.
- ✓ Başlangıçta düşük ücret verseler bile, gelecek vaat eden bir işle iş hayatına başlamalıdır.
- ✓ Güncel performansını dikkatlice değerlendirip, üst yönetimin kendi performansını nasıl değerlendirdiğiyle ilgili fikir edinebilmelidir. Aradaki farklılıkları öğrenmelidir.
- ✓ Çalışırken iş ilişkilerini iyi kurmalıdır. Çalıştığı örgütten ayrılırken, olay yaşayarak değil iyi bir şekilde ayrılmalıdır (Jyothi ve Venkatesh, 2012).

Bireysel kariyer aşamaları şöyle sıralanmaktadır: Kendini tanıma ve değerlendirme, alternatif meslekler, örgütler ve sektörleri tanıma, kişisel özelliklerle alternatifleri karşılaştırma örgütsel yaşam için hazırlama, iş önerileri alma, bir öneriyi seçme ve işlerin iyi gitmesidir (Bingöl, 2013).

### 1.3.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, görevler ve kariyer yollarına odaklanmıştır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu veya duyacağı personel sayısını tahmin etmek ve mevcut iç ve dış kaynakları değerlendirmek konusunda insan gücü planlaması, örgütsel kariyer yönetiminin ana konusudur (Yiğit, 2006).

Dessler (2013)'e göre örgütsel kariyer yönetimi; çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ve hedefledikleri kariyere ulaşabilmeleri için örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmak, kendilerini geliştirme fırsatı yaratmak ve çalışanlar için örgütlerin yol, yöntem ve faaliyetlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği sürekli bir süreçtir.

Her organizasyon piyasada var olmak, etkin olmak, kalıcı olmak ve nihayetinde rekabet edebilmek, ihtiyaç duyduğu işgücünü ve faaliyetlerini belirleyebilmek için örgütsel kariyer yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin, insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmek, çalışanlarının kariyer ihtiyaçlarını çok iyi anlamak ve etkin bir kariyer yönetim sistemiyle onların ihtiyaçlarına yardımcı olabilmek için kariyer yönetim sistemini çok iyi uygulaması gerekmektedir (Baruch, 2004).

Uygun bir örgütsel kariyer planlaması için bazı kritik hususlar mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Jyothi ve Venkatesh, 2012):

- ❖ Çalışanlara, yeteneklerini geliştirmek için malzeme ve fırsatlar sunulmalı,
- ❖ Kendini değerlendirmesi için imkan sunulmalı, oryantasyon ve ekstra eğitimler için fırsatlar sunulmalı,
- ❖ Örgütün kariyer gelişim stratejisini desteklemek için ödül sistemi kullanılmalı,
- ❖ Kariyer programlarının İK ile ilişki içinde olduğundan emin olunmalı,
- ❖ Sürekli öğrenme için uygun koşullar sağlanmalı ve bunu yapanlar da

ödüllendirilmelidir.

Sonuç olarak bireysel veya örgütsel kariyer planlama, birbirinden ayrı düşünülecek kavramlar değildir. Örgüt içinde bir bireyin kariyeriyle ilgili istekleri algılanamıyorsa veya kabul görmüyorsa, o çalışan, eninde sonunda işten ayrılma yoluna gidecektir. Kariyer planlaması yapılırken çalışanlara yardımcı olmak gerekmektedir. Örgüt, hem kendi ihtiyaçlarını ve hedeflerini, hem de bireyin ihtiyaç ve kariyer hedeflerini göz önünde bulundurarak bir planlama yaparsa, iki tarafı da (hem örgüt hem de birey) memnun ettiği değerlendirilmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel kariyer kavramının aynı doğrultuda olduğu gözlemlenmektedir (Şimşek, 2010).

### **1.3.3. Kariyer Geliştirme ve Önemi**

Kariyer geliştirme, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yeteneklerin idame ettirilmesini, geliştirilmesini ve personele yeni yetenekler kazandırılmasını hedeflemektedir. Kariyer geliştirmede, aktif olarak resmi mentorluk faaliyetleri olmalıdır. İşveren tarafından, öğrenim yardım programları, eğitsel eğitim fırsatları çalışanların faydalanması için kariyer geliştirme programları olarak konulmalıdır (Mathis ve Jackson, 2010).

Ayrıca, şu anki ve gelecekteki faaliyetlerin ifası için, çalışanların ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri, deneyim gibi hususları kazanabilmesi için örgütün kullandığı bir yaklaşımdır. Burada amaçlanan, çalışanların moral, motivasyonunu yüksek tutarak, örgütsel bağlılığı ve aidiyet duygusu yüksek çalışanları örgütte tutmaktır (Bingöl, 2013).

Kariyer geliştirme sistemi bireylerin kariyer gereksinimleri ile örgütün iş gücü ihtiyacı arasında denge kurmak amacıyla planlı ve örgütlü bir şekilde sarf edilen çabaların bütünü olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2003).

Kariyer geliştirmede, çalışanların yetenekleri son derece önemlidir. Kariyer geliştirme, çalışanların kariyer ihtiyaçları ile örgüt gereksinimlerini karşılaştırarak, uyumlu hale gelmesi için, yöneticilerin kullanacağı yöntemlerdir (Sabuncuoğlu, 2005).

#### **1.3.4. Kariyer Yönetiminin Amacı**

Kariyer yönetiminde amaç; örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak, çalışanın örgütün içinde gelişim ve ilerlemesini sağlamak ve gelecek dönemde ihtiyaç duyulacak vasıflı, kaliteli iş gücünü önceden şekillendirmek olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle kariyer yönetimi, çalışanın kariyerindeki başarısını artırıp devamlılığını sağlayarak insan kaynaklarını verimli kılmak ve örgütün verimliliğini, başarısını da artırmayı amaçlamaktadır (Ertürk, 2011).

Şimşek (2010)'a göre kariyer yönetimi; çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olacak iş tecrübesi imkanı sunar, böylece çalışan da örgüt de bu durumdan karlı çıkar. Kariyer yönetimindeki temel amaç da zaten çalışanın sahip olmak istediği yetkinliğe ve kariyere ulaştırırken, örgütün de istediği hedeflere ulaşmasını sağlamaktır.

#### **1.3.5. Örgütsel Kariyer Yönetimi Araçları**

Gelişen ve değişen iş dünyasında, örgütler sürekli bir yenilenmeye ihtiyaç duyarlar. Değişime ayak uydurmak, verimliliği artırmak, piyasada iyi bir yer edinmek ve mücadele gücünü artırmak için çeşitli kariyer geliştirme araçları kullanmaktadırlar. Çalışanlar açısından baktığımızda, mevcut konumlarını korumak, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda gelişim göstermek, iş stresini azaltmak ve iyi bir gelir ve konum elde etmek için kariyer gelişimine ihtiyaç duyulur (Tunçer, 2012).

##### **1.3.5.1. Kariyer Haritaları**

Kariyer haritası; örgüt içindeki tüm pozisyonlar için bir pozisyondan diğerine, kimin, nasıl hangi şartlarda geçeceği ve ne tür yetkinliklere gerek duyulduğunun net olarak gösterildiği örgütsel bir şemadır (Örücü, 2006). Bu şemalarda tüm hususların açık ve net olarak belirtilmesi gerekir. Kariyer haritalarının örgütsel bir şemayla gösterilmesine gerek yoktur. Örgütteki her pozisyon ele alınarak oluşturulan bir tablo da olabilir. Bu tablolarda; iş tanımları, iş gerekleri, bir üst konuma hangi alt konumlardan gelinebileceği ve geline pozisyondan hangi pozisyonlara gidileceği belirtilir. Pozisyonlar arası geçiş dikey

olabileceği gibi yatay da olabilecektir. İşte tüm bu pozisyonlara ulaşabilmek için çizilen bu yollara kariyer yolları denir (Bayraktaroğlu, 2011).

### **1.3.5.2. Kariyer Danışmanlığı**

Danışman; tecrübeli, üretken ve nispeten kıdemli bir personeldir. Çoğu danışmanlık ilişkileri, usta-çırak arasındaki değerler ve görüşlerin paylaşılmasıyla gelişir. Araştırmalara göre, belirli kişilik özelliklerine sahip kişiler (duygusal kararlılık, güç ve başarı ihtiyacı vb.), diğer kişilik özelliğine sahip kişilerden daha fazla rehberliğe ihtiyaç duyarlar. Ayrıca araştırmalar, danışmanların yardım ettiği kişilere, psikolojik destek ve kariyer sağlamalarını da belirtmektedir (Noe, 2010).

Mentorlukla ilgili olarak literatür incelendiğinde son yıllara kadar, mentorluğun çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalarda danışman (mentor) kişinin üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bu araştırmalara göre, danışmanlığın, danışman kişinin üzerinde iki temel amacı vardır. Bunlar; öznel ve nesnel amaçlardır. Nesnel amaçlar; tazminat ve promosyon gibi unsurlardır. Öznel amaçlar ise; daha az maddi, daha etkili belirleyiciler olan iş tatmini, örgütsel bağlılık, kariyer tatmini, iş performansı derecelendirilmesi gibi hususları kapsamaktadır. Her iki kişi açısından bakıldığında, kariyer büyüme ve gelişiminin sağlandığı söylenebilir (Ghosh ve Thomas, 2013).

Danışmanlık, çalışmanın her safhasında yapılabilir ancak işe yeni başlayanlar açısından önemi fazladır. Çalışma ortamında karşılaşılabilecek sorunlara karşı, örgüte uyum ve işin nevi gibi hususlar için işe yeni başlayanlara yol gösterir. Eğer örgütte resmi bir mentorluk sistemi yoksa, yeni personel kendisine gayri resmi bir mentor seçmeye çalışabilir (tanıdığı güvendiği bir personel olabilir). Ancak, gayri resmi mentorların, resmi mentorlar kadar faydalı olamayacağı da göz ardı edilmemelidir. Günümüzde, çalışanların teknoloji ile ilişkilerinin bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan e-mentoring ile sanal alemde çok daha kolay ve hızlı bir şekilde ilişkisel gelişimleri ilerletmekte ve olaylar karşısında farklı bir durum yaratılarak sorunlarının çözümü kolaylaştırılmaktadır (Dündar, 2013).

### **1.3.5.3. Kariyer Rehberliği**

Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı unsurudur. Rehber olacak kişinin örgütü iyi tanınması ve çalışanların kendini geliştirebilmesi için gerekli kaynakları ve unsurları iyi bilmesi gerekir. Rehberlikte esas amaç, çalışanların mesleki gelişimi için hangi kitapları okuması gerektiği, hangi kurslara katılması gerektiği hususunda ve çalışanın yeteneklerini en iyi geliştirecek danışmanın seçimi konusunda yol göstermesidir (Çalık ve Ereş, 2006).

### **1.3.5.4. Kariyer Merkezleri**

Atölyeler ya da değerlendirme merkezi olarak adlandırılan bu merkezler, örgütsel kariyeri geliştirmeyi amaçlar. Bunların yanında, çalışanların kendi kendini değerlendirmesine (iç değerlendirme) yardım eden, eğitim, danışmanlık vb. hususlarda destek veren örgüt içi merkezlerdir. Meslek içi ve meslek dışı eğitimler planlayarak çalışanlara, kariyer imkanlarıyla ilgili bilgi verirler (Akoğlan Kozak, 2009).

### **1.3.5.5. Koçluk**

Personeli motive ederek, yeteneklerinin geliştirilmesine yardım eden ve onlara geribildirim sağlayan bir idareci, mesai arkadaşı vb. kişiler ‘koç’ olabilirler. Koçluğu üç başlık altında inceleyebiliriz: Birincisi, personel ile bire bir beraber olabilmek yani geribildirim vermektir. İkincisi, personele koçu tarafından verilen geri bildirimini nasıl alacağını ve kendi sıkıntılarıyla ilgili diğerleriyle nasıl irtibat kuracağınıdır. Üçüncüsü, personelin, koçun yardımını olmadan ulaşamayacağı iş tecrübesi, danışman, kurs gibi kaynakları sağlamaktır. En iyi koçlar, empati kurabilen, özgüven sahibi olan ve pragmatik çözümler üreten ve başkalarına ne yapacağını söylemeyen kişilerdir. Tipik olarak koçluk, 7-12 ay arasındadır. Koçluğun kullanılmasının temel sebebi, yüksek potansiyelli yönetici geliştirmek ya da yöneticileri etkisiz kılan davranışlarını değiştirmektir. Etkili bir koçluk için, hem çalışan hem de koç risk almalıdır. Koçlar, uzmanlığına dayanarak bir çalışana yardım etmeyi amaçlar. Ancak, çalışanların zayıf taraflarıyla ilgili açık konuşulacağı için, çalışanlar bu duruma hassasiyet göstermektedir (Noe, 2010).

Ancak liderlik koçluğu, özellikle askeri bağlamda değerlendirildiğinde doğası gereği geleneksel koçluktan farklıdır. Liderlik koçluğu bireysel müşteri ihtiyaçlarının yanı sıra, müşterinin organizasyonu ve her birinin kendine has karakteristik özelliklerinin de üzerinde durur. Liderlik koçluğu, birtakım farklı becerileri olan koçlarla yapılmalıdır. Arzu edilen sonuçlar alınana kadar, elastikiyete sahip bir süreçte ihtiyaç duyar (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome ve Whyman, 2010).

#### **1.3.5.6. Eğitim ve Geliştirme Programları**

Çalışanların örgüt içinde verilen görevleri ya da ileriki bir dönemde alacakları görevleri etkin bir şekilde icra edebilmesi için, pragmatik, analitik ve rasyonel düşünme yetileri kazanmaları için planlanan faaliyetlerdir. Bunlara ilaveten çalışanların bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranışlarını, örgütsel hedeflerle örtüşecek şekilde eğitimlerinin planlandığı programlardır. Kişisel eğitim baz alınarak yapılan iç ve dış değerlendirmelere göre düzenlemelerin ve güncellemelerin yapılması gerekir (Dündar, 2013).

Her örgüt, kendi içinde ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri kazanmaları için personeline birçok eğitim planlamaktadır. Bunlar; usta-çırak eğitimi, görev başı eğitimi, oryantasyon eğitimi, gömülü eğitim, çapraz (ikiz görev) eğitimi, teknik eğitim, yönetsel eğitim vs. eğitimlerdir. Oryantasyon eğitimi; işe yeni başlayan (işletme içinde yer değiştiren) bir çalışana, yapacağı iş, görevler, işletmenin beklentileri, kurallar, prosedürler ve işletme kültürü hakkında sistemli ve planlı bilgi aktarım süreci olarak tanımlanabilir (Goldstein ve Ford, 2002).

Usta-çırak eğitimi; işe başlayan personelin gerçek ortamda işi yaparak, daha çok gözlem ve tecrübeli çalışanlardan öğrenmeyi içeren bir süreçtir (Goldstein ve Ford, 2002).

#### **1.3.5.7. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu; çalışanların birçok işi üstlenerek örgüt içinde yatay yönde ilerlemesi olarak ifade edilmektedir. İş rotasyonunda amaç, mesleğe yeni atılmış kişinin, değişik iş kollarında çalıştırılarak kişisel değerleri ile iş değerleri arasındaki uyumun belirlenmesi olarak açıklanabilir (Güney, 2004; Özü, 2006).

İş rotasyonu, çalışana örgütün vizyon ve misyonu ile ilgili anlayış kazandırma, örgütün farklı uygulama alanlarıyla ilgili anlayışını arttırma, ilişki ağı kurma, problem çözme ve karar alma konularında becerilerini arttırma konularında yardımcı olur (Noe, 2010).

Çalık ve Ereş (2006)'e göre iş rotasyon uygulamaları, örgüt içinde farklı bölümlerdeki personelin işle daha fazla bütünleşmesini sağlar. Ayrıca çalışanların bilgi ve becerilerini arttırarak, teknik konularda derinlemesine teknik bilgi ve uzmanlaşma sağlar.

#### **1.3.5.8. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, çalışanların mevcut görev ve sorumluluklarına ilave sorumluluk ve görevler verilerek, diğer yandan da yetki ve inisiyatif verilmesidir. Başka bir deyişle, iş yapabilmeleri için tam bir bağımsızlık verilmiş olur (Choudhary, Ramzan ve Riaz, 2013). Böylelikle çalışanların kendi faaliyetlerini planlayarak, organize ederek, kontrol ve değerlendirme yaparak sorumluluk alması beklenir (Akdemir, 2009). Ayrıca, çalışanların, karar verme düzeylerini ve takdir haklarını yüksek seviyede kullanması için yönetim tarafından verilen bir uygulama olarak da adlandırılabilir. Sonuçta iş zenginleştirmedeki amaç, personelin iş tatmininin ve motivasyonunun, bunlara bağlı olarak da verimliliğinin ve performansının arttırılmasıdır (Wood ve Wall, 2007).

#### **1.3.6. Örgütsel Kariyer Yönetimi Uygulamaları**

Bu bölümde kariyer yönetim uygulamaları incelenecektir.

##### **1.3.6.1. İç İşe Alım**

Örgüt içindeki boş pozisyonların dışarıdan değil de örgüt içinde gerekli yetkinliklere sahip kişilerden seçilmesidir. Bu yöntem ile çalışanların dışarıda başka bir kariyer peşinde koşması engellenir ve çalışanların moral motivasyonunun artması sağlanır. Üst konumlara terfi edeceğini bilen çalışanlar, örgütte kalıp yükseleceği konumla ilgili yetkinliklere ulaşmayı ve terfi etmeyi planlar. En yaygın iç işe alım yöntemleri şunlardır: örgütsel veri



tabanları, iş ilanları, promosyonlar ve transferler ve güncel iş başvuruları. İç işe alımın bazı avantaj ve dezavantajları vardır (Mathis ve Jackson, 2010).

Avantajları :

- Süreç, yedekleme planlamasına, gelecekteki terfilere ve kariyer gelişimine yardımcı olabilir.
- Örgüt sadece basit seviyede (en alt kademe) işe alıp yaparak ileride bu personelin deneyimi ve bilgisine göre üst konumlara terfi ettirir.
- Terfi edeceğini bilen personelin performansı ve motivasyonu yüksektir. Bazı işler için işe alım maliyeti çok düşüktür.

Dezavantajları :

- Kaynak farklılığı yaratılmadığından farklı görüşlerde çalışanlar olmayabilir.
- Terfi edemeyenlerde moral bozukluğu olabilir. Çalışanlar arasında terfi için politik bir çatışma olabilir ki, bu da performans düşüklüğüne yol açar. Bazı yöneticiler kendi bölümüne terfi ettirilecek personeli istemeyebilir.

#### **1.3.6.2. Terfi**

Örgütlerde terfi, çalışanların psikolojik olarak aidiyet duygusunu, güvenliğini ve kariyer geliştirme ihtiyacını tatmin eder. Terfi, çalışanlara daha üst mertebelere yükselme imkanıyla birlikte daha büyük bir sorumluluk, otorite ve yüksek maaş imkanı da sağlar. Bu yüzden üst pozisyon ve makamlara seçilecek personelin seçimi çok önemlidir (Aytaç, 2010).

Terfi kararlarının mutlaka mantıklı, uygulanabilir ve tüm hususları kapsayan performans değerlendirme kriterlerine göre alınması gerekmektedir. Terfi ile ilgili en ciddi problem, performans değerlendirmenin kapsamı ve çalışanın performansının ne kadarını yansıttığıdır. Sadece sayısal verilere bağlı kalmak bazı hususların göz ardı edilmesine sebep olmaktadır (Acar, 2013).

### **1.3.6.3. Transfer ve Yer değiştirme**

Mevcut personel kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesi, personel hareketliliğinin asıl amacını oluşturmaktadır. Personel hareketliliğinin içinde yer alan ‘transfer’ kavramı zaman zaman ‘rotasyon’ kavramı ile karıştırılmaktadır. Oysaki tanımlar incelendiğinde, iki kavramı birbirinden ayıran bazı temel farklılıkların olduğu açıkça görülmektedir. Transfer; personelin niteliklerine uygun ücret, yetki, sorumluluk ve diğer olanakları göz önüne alındığında denk bir işe geçirilmesidir. Rotasyon ise; çalışanları monotonluktan kurtarmak, motivasyonlarını artırmak ve farklı iş deneyimleri kazandırmak için personelin istihdamı ve eğitiminde kullanılan bir iş tasarım tekniğidir. Bu teknik, özellikle son yıllarda örgütler tarafından kabul görmüş ve insan kaynakları yönetiminde kullanılmaya başlanmıştır. Rotasyon uygulaması örgütlerde, iyi yetişmiş ve işin inceliklerini iyi bilen kalifiye elamanlara sahip olmayı sağlar (Kaya ve Gen, 2012).

### **1.3.6.4. İşten ıkarma**

İşten ıkarma, çalışanların performansına bakılmaksızın işlerine son verilmesidir. Bunun temel sebeplerinden birisi ekonomik krizdir. Örgütler büyük ekonomik buhranlarda ayakta kalabilmek için küçülme yoluna giderler, dolayısıyla çekirdek yapısını ve kritik konumdaki görevleri dikkate alarak, diğer bölümlerden büyük oranda çalışanların ilişini keserler (Love ve Kraatz, 2009). Bu uygulamanın örgütsel boyutu olduğu gibi kişisel boyutunun olduğu da unutulmamalıdır. İşinden ayrılan çalışanlar sadece maddi olarak değil psikolojik olarak da sıkıntıya girerler (Stewart ve Brown, 2011).

### **1.3.6.5. Emeklilik**

İşten ayırma yöntemlerinden biri olan emeklilik, çalışanların kariyerlerinin son safhasında karışlaştıkları durumdur. Amerika’da yapılan araştırmalarda gelecek on yıl içinde örgütlerde, tecrübeli, st düzey yönetim kadrosunda çalışacak personel bulma konusunda sıkıntı çekileceği belirtilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için örgütler, st düzey yöneticilerinden emeklilik kararı verenlere emekli olduktan sonrada örgütte danışman, rehberlik gibi görevler vermektedirler (Mathis ve Jackson, 2010).

Stassen (2008)'e göre, çalışanların yüzde ellisinden fazlası emekli olduktan sonra farklı bir alanda kariyerlerine yarı zamanlı çalışarak devam etmektedirler. Ancak burada önemli nokta, çalışanların kariyerlerine devam edip etmeyeceği, edecekse hangi sektörde devam edeceği hususudur. Ayrıca Stassen, yaptığı araştırma neticesinde, şayet İK uygulamaları etkili bir şekilde uygulanırsa, çalışanlar üzerinde etkisinin olduğunu ve çalışanların, bu etkileşim sonucunda emekli olduktan sonraki dönemde, çalışıp çalışmayacağına karar vermesinde etkisi olabildiğini vurgulamıştır.

#### **1.3.6.6. Oryantasyon Programı**

Çalışanın gelişimi işe girdiği ilk günden itibaren başlar. Oryantasyon, işe yeni başlayan (işletme içinde yer değiştiren) bir çalışana, örgütte verilecek iş, görev örgüt kültürü, kurallar ve prosedürlerle ilgili sistematik bir şekilde bilgi aktarım süreci olarak da tanımlanabilir. Böylelikle yeni katılanların kendi öz güvenleri ve verimliliği artırılmış olup, örgüte uyumu ve bağlılığı da kısa sürede sağlanmış olur. Etkili bir oryantasyon eğitimi, iyi planlanmış bir süreçten oluşur, işletme vizyon ve stratejisinin bir ürünüdür, işletmeye yeni katılanların daha gerçekçi düşüncelerini ve motive olmalarını sağlar. Bunun sonucunda da verimlilik artar (Goldstein ve Ford, 2002).

#### **1.3.6.7. Yönetici Geliştirme**

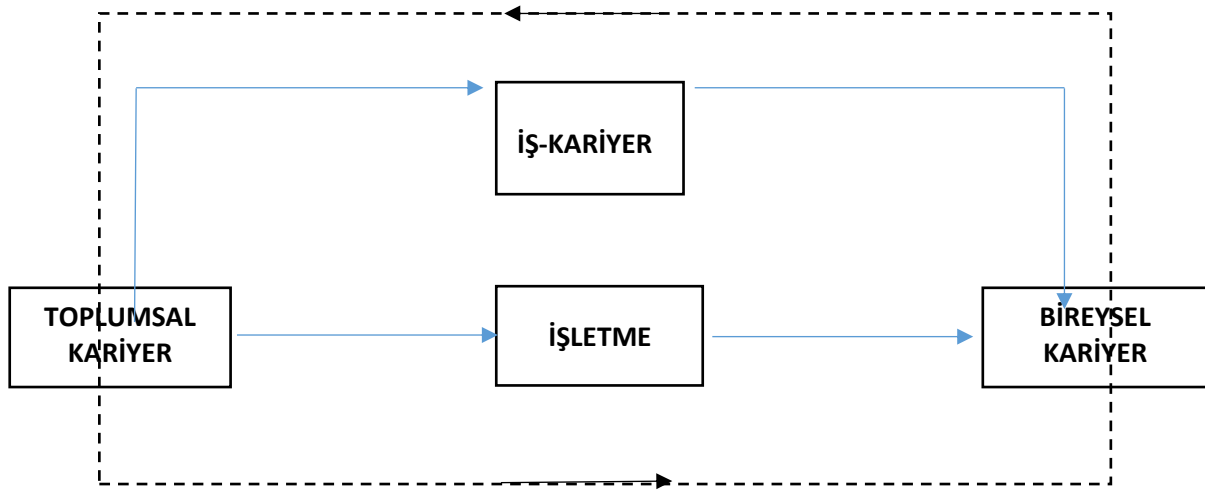
Günümüzde piyasada tutunabilmek için, örgütler her alanda proaktif olmak zorundadırlar. Rose (1999)'a göre, küreselleşme ile artan rekabet, şirketlerin varlığını sürdürebilmek için ortaya koyduğu çabalarını daha da zor hale getirmiştir. Seksenli yılların ardından, küresel ekonomideki ilerlemeler ve teknoloji alanındaki hızlı değişimler, küresel ekonomideki değişimlere yol açmıştır (Çolakoğlu ve Yeşildağ, 2011). Bu değişimler hem çalışanların hem de işletmelerin sahip olması gereken bazı özellikleri gerekli kılmıştır. Çalışanların bilgili, becerili olması ve birtakım yetkinliğe sahip olmasının yanında yöneticilerin de bazı özelliklere sahip olması gerekir. Dolayısıyla yöneticiler; farklı durumlar karşısında reaksiyon gösteren çalışanlara nasıl yaklaşması gerektiğini bilen, yüz yüze iletişim becerisi kuvvetli ve kişiler arası iletişim kurma yeteneğine sahip kişiler olmalıdır (Ramazani ve Jergeas, 2015).

### 1.3.6.8. Örgütsel Yedekleme

Personel istihdamında karşılaşılabilecek olağandışı durumlarla başa çıkmanın temelinde yedekleme, önem arz eder. Örgütsel yedekleme; kilit çalışanların düzenli değiştirilmesi için bir plan oluşturma sürecidir. Ayrıca yedekleme, tam olarak potansiyeline ulaşması için, iyi tasarlanmış bir çalışan geliştirme sistemini içermelidir. Yer değiştirme planının daha kapsamlı halidir ve örgütün stratejik planına uygun olarak yapılmalıdır (Mathis ve Jackson, 2010).

### 1.3.7. Örgütsel Kariyer Yönetim Modelleri

Kariyer yönetim süreci çalışanın ve örgütün ortaklaşa hareket ettiği bir süreçtir. Bu süreçte çalışan kendi başına herhangi bir sorumluluk alarak, başarı ya da başarısızlığı tek başına gerçekleştirmez. Ayrıca örgüt de, bu süreçte tek başına hareket etmez. Yani kariyer yönetim süreci, örgüt ve çalışanların, üzerlerine düşen görevleri yaparken, karşılıklı koordinasyon ve destek içinde olabildikleri bir süreçtir. Kariyer yönetim sürecini aşağıdaki şekil üzerinde açıklanabilir:



Şekil 1.1. Kariyer Yönetim Modeli (Şimşek vd., 2007)

Şekilden de anlaşılacağı üzere, kariyer yönetim süreci birbirleriyle etkileşim halinde olan bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörlerin bileşkesidir. Modelde kişi ve örgütün, çevresel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Bu etkileşim olumlu olabildiği gibi olumsuz

da olabilmektedir. Ayrıca toplumsal kariyer, işi ve örgütü, dolaylı olarak da bireyi etkileyebilmektedir. Ayrıca toplumsal kariyerin, bireyi direkt olarak da etkilediği model üzerinde açıklanmıştır. Sonuç olarak model üzerindeki her fonksiyonun birbirleriyle, hem doğrudan hem de dolaylı bir iletişim halinde olduğu görülmektedir.

Kariyer yönetim modeli dört başlık altında açıklanmıştır (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988).

#### **1.3.7.1. Akademik Model**

Bu modelde, tedarığın iç kaynaklardan yapılarak bireysel bazda atamaların yapılması esastır. Örgüte personel alımının temel düzeydeki pozisyonlara alınarak (erken kariyer işe alma), bu personelin uzun dönemde belirli bir mesleki olgunluğa erişerek profesyonelleşmesi beklenmektedir. Yanal ya da çift kariyer yolları, belirli yetenekler, personeli takip, kontrol etmek vb. hususlar bu grubun tipik özellikleridir (Baruch ve Peiperl, 2003).

Bu modeldeki en önemli husus iş gücü devrinin azalarak, işletmenin personel alımına ayıracağı finansı başka alanlarda kullanarak piyasada rekabet gücünü arttırabilmesidir. Ancak nihai amaç; çekirdekten personel yetiştirerek, örgüt iklimini iyi bilen, örgütü iyi tanıyan ve aidiyet duygusu yüksek, geleceğin üst düzey yöneticilerini oluşturmaktır (Soysal, 2006).

#### **1.3.7.2. Kulüp Model**

Bu modeli uygulayan işletmelerde çalışanlar, kariyerine ilk basamaklardan başlamaktadır. Kulüp modelinde, iç tedarik yöntemi uygulanır. Akademik modelin aksine, grup bazlı atamalar yapılmaktadır. Ayrıca bu modelde ağırlık, bireyin gösterdiği gelişmeye değil, örgütte çalışma yılına ya da derece-kademesine verilmiştir. Güvenlik ve üyelik, örgüte bağlılığın temelini oluşturmaktadır. Hiyerarşideki sabit statü uygulamasındaki endişeler, bazen hizmet ve kalitenin önüne geçebilmektedir (Dicle, 1999).

Zamanla örgüt çalışanı, işletmeye bağlı bir birey haline gelecek fakat yetenekleri kısıtlı olacaktır. Bu model, bilgi birikimine önem veren ve rekabetin de çok fazla olmadığı iş ortamında yararlı olabilmektedir (Dicle, 1999).

#### **1.3.7.3. Futbol Takımı Modeli**

Dışa açık olan bu modelde, bireyler dış tedarikle örgüte kazandırılır. Bu modeli uygulayan örgütler, hiçbir istihdam güvenliği sağlamazlar, çoğunlukla yeniliklere açık ve (star ışığı) geleceği parlak olan kişileri istihdam ederler. Akademik modelin aksine, bu modelde, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu çok düşüktür. Ancak öbür yandan da ‘star’ olabilmek için yarışan çalışanlar arasında enerji ve hırs çok yüksektir. Fakat çalışanların bu tür beklentileri kesilirse ya da örgütün uygulamalarını kendileri için sorun olarak algıarlarsa, süratle kendilerine yeni bir örgüt ararlar (Sonnenfeld ve Peiperl, 2003).

#### **1.3.7.4. Kale Modeli**

Kale modeli, kaynakların dış tedarik yoluyla yapılırken, atamaların ise grup bazlı yapılmasıdır. İç ve dış rekabete açık bir sistemdir. Rekabete açık olması münasebetiyle tüm çalışanlar sürekli değişime ayak uydurmak için kendilerini yenilemek zorundadır. Kendi içindeki bazı belirli sıkıntılardan ya da bulunduğu sektördeki ekonomik krizden dolayı, hayatta kalma mücadelesi veren örgütlerin kullandığı modeldir. Küçülmeyi amaçlayan örgütleri için bir geçiş aracı olarak da kullanılabilir (Baruch ve Peiperl, 2003).

Kale modelinde, örgütler çalışanları tedarik etmek için fazla çaba sarf etmezler. Kaliteli ve kendini yetiştirmiş, uzmanlaşmış kişiler, örgüte davet edilir. Bu model daha çok turizm, bankacılık ve basın yayın gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde uygulanmaktadır (Dicle, 1999).

Sonuç olarak; Sonnenfeld (1988)’in gruplandırmasını yapmış olduğu bu dört modelin (kale, akademik, kulüp, futbol takımı) bazı sıkıntıları ve zorlukları vardır. İlk olarak, örgütlerin her bir boyuta göre nasıl değerlendirilecekleri sorusudur. Sonnenfeld de arkadaşları da bu boyutların örgütlerdeki etkisini tespit etmek için bir ölçek

geliştirememiştir. Bu yüzden, modellerin geçerliliği deneysel çalışmalarla test edilememiştir (Baruch ve Peiperl, 2003).

### **1.3.8. Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar**

Teknolojik çağa girmemizle birlikte dünyada köklü değişimler gözlemlenmiştir. Bu değişimler insanların ve örgütlerin yaşam döngüsünü değiştirmiştir. Örgütlerin yapıları, çalışma teknikleri, mesai saatleri zamanla değişmiş, çalışanların da iş güvencesi ve kariyer tercihleri değişmiştir (Dündar, 2013). Fakat iyi bir kariyer planlama, çalışanların gelecekteki muhtemel sorunlarını minimize edecek ve olası sıkıntıları ortadan kaldıracağı öngörülmektedir (Akoğlan Kozak, 2009).

#### **1.3.8.1. Cam Tavan**

Cam tavan; örgütlerde veya devlet kurumlarında, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, en üst düzeydeki makamlara ulaşmak isteyen ve bunun için rekabet eden kadınların kariyerleri boyunca yaşadığı sıkıntılar ve engeller olarak tanımlanmıştır (Lockwood, 2004).

Budak (2008)'a göre kadınlara üst düzey görevlerin verilmemesinin sebeplerini şöyle özetlenebilir:

- En başta gelen problem, doğumdan sonra kariyerlerine ara vermek ya da durdurmak istemeleri
- Çalışan kadınların, iş ve aile hayatı arasındaki birtakım sorumluluklarını dengelemek istemeleri ya da meslek hayatında başarı elde edenlerin bağımsız olarak çalışma istekleri

Her ne kadar örgütlerde yapılan bazı araştırmalarda, kadınlar ve erkekler arasında cam tavan sendromu olmadığı ispatlanmış olsa da, fazla sorumluluk gerektiren yönetici kadrolarına kadınlardan ziyade erkek yöneticilerin seçildiği bir gerçektir. Bununla birlikte, kadınlar böyle bir konuma atansalar bile, erkekler arasında iletişimde zorlandıkları görülmektedir. Bu çeşit sorunlar olmasına rağmen, kadınların işgücüne büyük oranda

katıldığı sektörlerde, cinsiyet farklılığının performansı pozitif yönde etkilediği değerlendirilmektedir (Metz, Kulik ve Ali, 2011).

#### **1.3.8.2. Çift Kariyerli Eşler**

Profesyonel iş hayatında kadın çalışanların sayısı arttıkça, çift kariyerli eşlerin sayısı bu oranda artmaktadır. Yapılan araştırmalarda evli çiftlerin yaklaşık %80'den fazlasının çift kariyerli eşler olduğu tahmin edilmektedir. Bu alandaki temel sorunlar, ailevi konular ve yeniden atanmayı gerektiren iş transferleridir. Örneğin; çalışmayan bir kadının maddi sıkıntılardan dolayı iş hayatına girmesiyle birlikte çift kariyer sorunu baş göstermektedir. Eşiyle aynı yerde veya aynı alanda çalışmaya başlaması eşler arasında rekabete sebep olabilmekte ve kıskançlıklar, çekememezlikler ortaya çıkabilmektedir. İş hayatında yaşanan bu huzursuzluk aile içinde de olumsuzluklara neden olmakta ve aile yapısını bozabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2010).

Çift kariyerli eşler, günümüzde çoğu örgütün karşılaştığı en önemli sorunlardan biridir. İş yaşamındaki ve aile içindeki sorumlulukların dengelenmesi hususunda problem yaşayan çiftler ya birbirlerinin rollerine müdahale etmek zorunda kalır ya da rolleri birbirinin üstüne biner. Kısacası ya kadın kocasının yapması gerekenleri yapmak zorunda kalır ya da kadının yapması gerekenleri karı-koca birlikte yaparlar. Bu da, aile içinde strese ve bunun sonucunda da boşanmalara sebebiyet verir (Jyothi ve Venkatesh, 2013).

#### **1.3.8.3. Çift Kariyerlilik**

Bireyin en az iki uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Birden fazla alanda eğitime sahip olması ve bu iki alanda da ilerleyebilme imkanı varsa, birey bu alanlardan birini seçip ilerlemesi gerekecektir. Buradaki temel sorun, hangi uzmanlık alanının kendi geleceği için önemli olduğuna karar vermesidir. İki alanda da ilerlemek yerine, kendi ilgi duyduğu alanda ilerlemesi, bireyin moral ve motivasyonunu arttırarak daha verimli çalışmasını sağlayacaktır (Aytaç, 2005).



#### 1.3.8.4. Ay Işığı Sorunu

‘Ay ışığı’ sorununun temelinde, aldığı ücretin yetersizliğinden dolayı, çalışanın başka iş ya da işlerde çalışması yatmaktadır. Her ne kadar çalışanla ilgili bir sorun gibi gözükse de, aslında örgütlerin de doğrudan ilgilenmesi gereken bir sorundur. Çünkü ücret tatminsizliğinden dolayı kendisini başka işlere adayan örgüt çalışanı, ilgisini ve odak noktasını ikinci veya üçüncü işlerine kaydırarak zamanın ve enerjisinin büyük bir bölümünü bu işlere harcayacaktır. Dolayısıyla, esas (ücretli olarak çalıştığı) işinde, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, yorgunluk yüzünden işe geç gelmeler vs. yaşayacak ve çalıştığı örgüte de negatif etki yapacaktır. ‘Ay ışığı’ sorunun arkasındaki bir başka sebebin de, çalışanın işsiz kalma korkusundan dolayı bu tip yönelimlerde olduğu söylenebilir. Günümüz işletmelerinin karşılaştığı en yaygın problemlerden biri olan ‘ay ışığı’ sorunu, iyi imkanlar sunan ve çalışanın güvenliğinin yüksek düzeyde olduğu kurumlarda en az seviyeye indirildiği değerlendirilmektedir (Akoğlan Kozak, 2009).

#### 1.3.8.5. Kariyer Platosu

Kariyer düzleşmesi olarak da adlandırılan bu süreçte, bireyler umudunu ve beklentisini kaybetmiş bir ruh haline bürünürler. Bunun birçok nedenden kaynaklı olduğu belirtilmektedir. Yaşı ilerleyen bireyin, doğal olarak eskiye nazaran performansının düşmesi, bazı yeteneklerinin gerilemesi ve yaklaşan emekliliğinin verdiği psikolojik baskı gibi nedenler yüzünden olabilir (Okakın, 2009).

Kariyer düzleşmesi sadece bireysel değil, örgütsel bazda da olabilmektedir. Örgütsel bazda düşünüldüğünde, örgütlerin hiyerarşik yapıları doğrusal bir yapı değildir. Yukarı kademelere geldikçe azalan bir yapıdır. Dolayısıyla, genel müdür konumu için terfi bekleyen sayısı birden çok iken, müdürlüğün kadro sayısının bir olması ve pozisyonun da dolu olması münasebetiyle alttan kimse terfi edemeyecek ve örgütsel bir kariyer düzleşmesi oluşacaktır (Özden, 2008).

Çoğu kariyer plato çalışmaları örgütün deneyimli çalışanları üzerine odaklandığı için, mentorluk ve kariyer platosu arasında ilişki kurmak sadece kavramsal boyutta kalmış ya da ileriki çalışmalara yol göstermesi için yok denecek kadar az ölçekte bahsedilmiştir. Bu

yüzden, mentorluk ve kariyer platosu arasındaki ilişkiyi açıklayan az sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmalara göre, çalışanların kariyer platosu algısını azaltmak için yapılan mentorluk örgütsel açıdan faydalı olabilir. Sonuç olarak, kariyer platosu ve mentorluk günümüz örgütlerinde de ayrılmaz bir parça olarak görülmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir (Wang, Hu, Hurst ve Yang, 2014).

#### **1.3.8.6. Beceri Eksikliği**

Çalışanlar, özellikle kariyer ortaları ve sonlarında beceri eksikliği sorunuyla karşılaşmaktadırlar. Bunun başlıca nedenlerinden biri sürekli değişen teknolojiye ayak uyduramamalarıdır. İlerleyen teknolojiyi yakalayamayan çalışanların yetenek ve becerilerinin geçmişte kalıp demode olmaya başlamasıdır. Bu sorunu, örgütlerin meslek içi ve dışı eğitimlerle çözebilecekleri değerlendirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2011).

Bununla birlikte, bazı çalışanların da doğuştan gelen bir takım yetenekleri vardır. Bu tip insanlar bu doğuştan gelen hızlı öğrenme, çabuk kavrama ve diğer bedensel yetenekler gibi özelliklerini, hemen hemen girdiği, yaptığı her işte uygulayabilirler. Bu noktada, yetenek eksikliği olan personelin bu tip değişken yetenekli personelle çalışarak bir takım yetenekler kazanması da sağlanabilir (Fratesi, 2014).

#### **1.3.8.7. Kariyer Evrelerinde Ortaya Çıkan Engel ve Sorunlar**

Öğrenimini tamamlayan ve daha kariyerine başlamadan kendisine büyük hayaller kuran birey, çalışma hayatına başladığında büyük bir hayal kırıklığına uğrayabilir. Bunun temel sebebi, çalışma ortamının, hayal ettiği iş ortamıyla uyuşmamasıdır. Kariyer şoku olarak da adlandırılan bu durum karşısında birey, çalışma hayatına başladığı işle kendi karakterinin uyuşmadığını görüp kendine başka bir alanda iş arayacaktır. Ayrıca, tecrübe edindiği kadarıyla hangi iş karakterine daha uygunsa o alanda çalışmak isteyecektir. Bu hem örgüt hem de birey için büyük bir problemdir. Örgüt açısından, personel seçim kriterleriyle ilgili bir problem olduğunu gösterir. Çalışan açısından ise, iş tatminini düşürerek verimsiz olmasına sebep olur (Dündar, 2013). Kariyer ortasına gelindiğinde ise, çalışanın planladığı kariyer basamaklarına ulaşamaması, çalışanda stres ve tükenmişlik yaratarak, hayatını anlamsızlaştırıp, kendisinden daha genç çalışanları kıskanması gibi hususlarla

karşılaşmasına yol açabilir (Budak, 2008). Kariyerin son evresi olan emeklilik evresi de sağlık, maddi, duygusal birçok sıkıntıyı da beraberinde getirmektedir (Robbins ve Decenzo, 2010).

#### **1.3.8.8. Gözden Düşme**

Örgütte yaptığı başarılı faaliyetler neticesinde terfi etmeyi bekleyen çalışanın, çeşitli nedenlerden dolayı terfi alamaması neticesinde, moral ve motivasyonunu düşürerek, akranları arasında anlaşmazlık yaratması, üst yönetim ile çatışma, kötü muamele gibi eylemlerde bulunması sebebiyle alt kademelerde görevlendirilmesidir. Nihayetinde sadece çalışana değil, örgüte de zararı vardır (Bayraktaroğlu, 2011).

#### **1.3.8.9. İşten Çıkarılma**

Çalışanların performansına bakılmaksızın işlerine son verilmesidir. Bunun temel sebeplerinden birisi ekonomik krizdir. Örgütler büyük ekonomik buhranlarda ayakta kalabilmek için küçülme yoluna giderler. Dolayısıyla çekirdek yapısını ve kritik konumdaki görevleri dikkate alarak, diğer bölümlerden büyük oranda çalışanların ilişkisini keserler (Love ve Kraatz, 2009). Bu uygulamanın örgütsel boyutu olduğu gibi kişisel boyutunun olduğu unutulmamalıdır. İşinden ayrılan çalışanlar sadece maddi olarak değil psikolojik olarak da sıkıntıya girerler (Stewart ve Brown, 2011).

#### **1.3.8.10. Stres ve Tükenmişlik**

Günümüzdeki sosyal gelişmelerden teknolojik gelişmelere kadarki tüm değişiklikler, gerek iş yaşantısında gerekse günlük hayatta birçok sıkıntıları da beraberinde getirerek bireylerde strese ve gerginliğe sebep olmaktadır (Gök, 2009). Bu sorunlardan bazıları; işsizlik, hastalık, teknolojik değişim, ekonomik problemlerdir. Tüm bu problemlerin en ufağı bile çalışanların performansı üzerinde düşüşe yol açabilir.

Örgütler, nasıl ki çalışanlarının düşüncelerinden ve eylemlerinden etkileniyorsa, çalışanlar da örgütlerin eylemlerinden etkilenmektedir. Çift taraflı bir etki söz konusudur. İş

güvenliği, terfi, aşırı çalışma, belirsizlikler çalışanların stres kaynağı olabilirler (Brief ve Weiss, 2002).

Tayfur ve Arslan (2012)'a göre tükenmişlik, ilk kez gönüllü tıp çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma eğilimlerini açıklamak için kullanılmıştır.

Tükenmişlik sendromu herkeste aynı şekilde görülmediği gibi tükenmişlik görülen herkeste de aynı hızda ilerleme göstermez. Bu yüzden tükenmişliğin erkenden tespit edilebilmesi için belirtilerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Genel olarak bu belirtiler; fiziksel belirtiler, psikolojik belirtiler ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç genel başlık altında incelenmektedir (İçigen ve Uzut, 2012).

Fiziksel belirtileri baş ağrısı, yorgunluk hissi, uyku bozukluklarıdır. Psikolojik belirtiler ise; engellendiğini düşünmek, sinirlilik hali, psikolojik olarak etkilenmeye açık olmaktır. Davranışsal belirtiler ise diğer belirtilere göre çevreden daha kolay gözlemlenebilen belirtilerdir. Bu belirtiler unutkanlık, aile içi çatışmalar, iş yerinde dikkatsizlik vb. gibi hususlardır. Tüm bu bireysel faktörlerin yanında, örgütsel faktörlerinde olduğu bir gerçektir. Örgütsel faktörlerden bazıları, rol çatışması, rol belirsizliği, örgüt kültürü vb.. hususlar olarak sayılabilir (Georgios ve Nikolos, 2012).

#### **1.3.8.11. Engellenme**

Birey çalıştığı örgütte, kariyer beklentisinin karşılanmayacağını düşündüğü durumlarda engellenme problemi ortaya çıkar. Bu durumda birey ya çalışmaya devam eder ya da yeni bir kariyer arayışına girer. Eğer birey istemeyerek de olsa işinde kalmışsa (ekonomik nedenlerden), uyum ve aidiyet hususunda sorunlar yaşayabilir. Ayrıca diğer bir engel de, her ne kadar birey “değişimlere açığız” dese de aslında herkesin değişime direnç göstermesidir. Örgütler, her iki sorun için de iyi bir örgüt içi iletişim ortamı sağlayarak ve teknolojik değişimlerle ilgili brifingler vererek bu problemleri çözebilir (Bayraktaroğlu, 2011).

### 1.3.9. Kariyer Yönetiminin Diğer İK Süreçleri İle İlişkileri

Kariyer yönetimi (KY), diğer tüm İK süreçleri ile ilişkilidir. Örgütlerde etkin bir kariyer yönetiminin işleyişi, etkin uygulanan İK süreçlerine bağlıdır.

Damanpour (1991)'a göre, yenilikler, bugünün rekabet koşullarında işletmenin ayakta kalabilmesi için çok önemlidir. Örgütlerin yalnızca tek bir alanda yenilik yapmasından ziyade tüm alanlarda yenilikçi olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca etkin İK uygulamalarının, bu yeni uygulanan faaliyetlerin başarısına çok önemli katkılarda bulunduğunu ileri sürmüştür (Akt: Ceylan, 2013).

İK uygulamalarının altında yer alan bir uygulama da kariyer yönetimidir. İnsan kaynaklarının altında yer alan tüm süreçler birbirleriyle ilişki içindedir. Dolayısıyla kariyer yönetimi, personelin işe alımından işten ayrılana kadar geçen sürede yer alan süreçlerle etkileşimdedir. Bir örgütte kariyer yönetim sisteminin iyi bir şekilde kurulması ve işletilmesi, İK süreçlerinin etkin bir şekilde işleyişine bağlıdır.

#### 1.3.9.1. Personel Planlama (PP)

Belki de en önemli ve bir o kadar da problem teşkil eden uygulama personel planlamasıdır. Çünkü planlama yapılırken, örgütün mevcut iş gücü, örgütün uzun dönem planlamaları, piyasa koşulları, çevresel etkiler gibi unsurlar PP'de mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer iyi bir PP yapılırsa;

- Yöneticiler, İK departmanının planlama mantığını daha iyi anlayacaktır.
- Tüm faktörler göz önüne alındığında nokta atışı personel temini (istenilen özellik ve yetkinlikte personel) yapılabilecektir.
- Piyasada küreselleşen şirketlerin ve tedarik kaynaklarının hangi alanlarda rekabeti arttırdığını tespit edebilecek ve buna göre tedbirlerini alabilecektir.

İyi bir planlamanın bu ve bunun gibi birçok faydası bulunmaktadır. Ancak personel planlamadaki en kritik husus, örgütün iç tedarik gücünü ve zayıf noktalarını belirleyerek, hali hazırda örgütte mevcut boşlukların muhasebesi yapılarak, değişen çevresel ve teknolojik

koşullara göre, değişime direnç göstermeyecek, aksine hızla elastikiyet gösterecek kişileri örgüte kazandırmaktır (Mathis ve Jackson, 2010).

### **1.3.9.2. İşe Alma**

Günümüz çalışma piyasasında örgütler, değişen teknolojik koşullara ve örgüt iklimine yüksek elastikiyet gösterecek, yeniliklere açık ve yetkinlikleri yüksek personelleri bünyelerine katmak isteyecektir. İşe alım bu bilgi, beceri ve diğer karakteristik özelliklere sahip çalışanların alınması için hazırlanmış olmalı ve içinde iş gereksinimlerinin de bulunduğu iş tanımlarına uygun olarak seçim yapılmalıdır. Eğer içten işe alma yetersiz ise dışardan alım yapılmak zorundadır. Ancak her iki durum da detaylı bir şekilde değerlendirilmelidir. Ayrıca örgütteki boş pozisyonlara personel alınırken kişi-iş uyumuna da dikkat etmek gerekir (Adkins, 2005).

Alım yaparken örgütün yapacağı maliyetler de dikkate alınmalıdır. Bunlar ön istihdam maliyetleri olarak adlandırılan insan sermayesi, örgüte cezbetmek için yapılan reklam, tanıtıcı broşür vb. hususlardır. İşe alım maliyetleri; çoklu alımlardan her zaman bireysel alımlardan daha fazla maliyetlidir, son olarak ayırma ya da yer değiştirme maliyetleri de örgüte ekstra maliyet getiren hususlardır (Munyon, Summers ve Ferris, 2011).

İşe alımda örgütlerin, iş arayanlarda oluşturduğu imaj, iş arayanları örgüte çekmek için temel unsurlardan biri olarak tanımlanmıştır. İşe alımdan sonraki ana fikir, yeteneği ve yetkinliği yüksek çalışanları örgütte tutmak, örgütü benimsetmek ve örgütün piyasada itibar kazanması için çalışanları güdülemesidir (Hoye, 2013).

### **1.3.9.3. Performans Yönetimi (PY)**

Son yıllarda önem kazanan performans kavramı, işletmelerin odak noktasını oluşturmaktadır. Performans kavramı literatürde de geniş bir yer edinmektedir. Örneğin; Mathis ve Jackson (2010)'a göre performans, kişinin neyi yapıp, neyi yapmadığıdır. Bates ve Holton (1995)'a göre ise içinde birbiriyle bağlantılı farklı faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır.

Performans işgören ile birlikte anılmakta ve değerlendirilmektedir. Çünkü işgörenin sahip olduğu performans neticesinde işletmeler ya ileriye ya da geriye bir seyir izleyeceklerdir. İşgörenlerin motivasyon ve verimliliği, gösterecekleri performansla doğru orantılıdır. Ancak, iş koşulları veya işverenlerin yanlış ve adaletsiz tutumu performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Performans düşüklüğüne neden olan faktörleri şöyle sıralayabiliriz. Yanlış işe yanlış eleman, yetersiz takdir ve ödüllendirme, iş tatmininin olmayışı, aşırı stres, mobbing vb. gibi hususlar çok önem arz etmektedir. Dolayısıyla PY’de, kişilere yönelik motivasyon arttırıcı tedbir olarak bu hususların dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir (Uyargil, 2013).

Bu bilgiler ışığında, performans yönetimi, çalışanların performansını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel bir sistemdir. Burada çalışanların sadece geçmişteki değil, gelecekteki muhtemel performanslarını belirleyebilmek için proaktif bir yaklaşım sergilenmesi gerekir (Özgen ve Yalçın, 2010).

#### **1.3.9.4. Eğitim Yönetimi**

Gelecek on yılın en önemli sektörlerinden biri olması beklenen, proje-temelli sektörlerde, geleneksel yapı bölgesel yapıyla değişmektedir. Dolayısıyla, bu projelerde görev alacak personelleri eğitmek için sektörler milyonlarca dolar para harcamaktadır. Başarılı yöneticilerin ve çalışanların bulunduğu konuma uygun olarak bir takım yetkinliklerinin olması gerekir. Örneğin, yöneticilerin farklı durumlar karşısında reaksiyon gösteren çalışanlara nasıl yaklaşması gerektiğini bilen, yüz yüze iletişim becerilerine sahip ve kişiler arası iletişimi rahat kurabilen kişi olması beklenir. Çalışanların da, pozisyonuna uygun bilgi ve yeteneğe sahip olmasının yanında farklı konumlarda da çalışabileceği bilgi ve yetenekler edinmesi istenir. İşte tüm bunları sağlamak için, eğitim yönetimi anahtar unsurdur. Sonuç olarak eğitim yönetimi, örgütün amaçlarına uygun olarak, personelin muhtemel terfi edeceği konumları da göz önüne alarak gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı planlama yapması olarak ifade edilmektedir (Ramazani ve Jergeas, 2015).

Purwadi (2012)’ ye göre ise eğitimde iki temel hedef vardır. Birinci olarak çalışanları şirket içinde bir pozisyondan diğerine transferine imkan vermektir. İkinci olarak da, şirketin değişen teknolojilere ayak uydurmak için aldığı yeni sistemleri öğretmektir. Eğitim

hedefleri, yeni teknolojik yenilikleri, sanayi yapısının değişimi, işgücünün yaşlanmasıyla karşı karşıya kalındığında, daha iyi uyum sağlayabilmek için, bilgi, beceri ve tutumların geliştirilmesini içermelidir. Ayrıca iyi bir eğitim yönetim stratejisi örgütün piyasadaki geleceğini belirleyen en önemli faktörlerden biridir.

#### **1.3.9.5. Ücret Yönetimi**

Farklı tanımlara sahip ücret kavramı, iktisatçılar tarafından “emeğin karşılığı, sosyal alanda, “çalışanın geçim aracı” olarak tanımlanmıştır. İşletme yönetiminde ise ücret, hem çalışan hem de örgüt açısından farklı olarak tanımlanmıştır. Çalışanlar açısından, kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak için emeğinin karşılığını aldığı bir araçtır. Örgüt açısından ise, çalışanlarına bedensel ya da fikir üretmek karşılığında ödediğı paradır (Fındıkçı, 2009).

William ve Davis (1993)’e göre ücret yönetiminin doğru bir şekilde yapılp yapılmadığından çalışanlar ve örgüt direkt olarak etkilenirler. Doğru şekilde uygulandığında örgütün hedeflerine ulaşması ve personelin verimliliğini arttırması sağlanır. Eğer doğru uygulanmazsa, moral motivasyonu düşen personel işten ayrılmak isteyecek ve işletmenin karlılığını düşürerek rekabet gücünü azaltabilecektir (Özgen ve Yalçın, 2010). Carr vd. (2010)’ne göre ise, eğer ki çalışan uzun süre hak ettiğı ücreti alamadığını düşünürse, zamanla işe olan inancı azalacak ve performansı düşecek hatta işten ayrılmak isteyecektir.

Kariyer yönetiminin önemli konularından biri olan terfi sonucunda bireyin pozisyonu değişecek ve bu pozisyon değişikliğine bağlı olarak da ücreti değişecektir. Bu bağlamda, farklı görüşteki insan ya da grupları ortak bir noktada buluşturan, iş tatmini, kaliteli bir yaşam standardı ve personelin kendini geliştirmesini ve verimliliğini arttırmasını sağlayan bir ücret yönetim sistemi kurulması gerekir. Bu sistemde amaç, çalışanları örgütte tutarak katkılarını en üst düzeye çıkarmak, örgüt dışındaki personeli cezbetmek, hak edene hak ettiğı kadar ücret ödenerek örgüt maliyetlerini kontrol altına almaktır (Özgen ve Yalçın, 2010).



### 1.3.9.6. Motivasyon Yönetimi

Çalışanların motivasyonu, hem kendi amaçlarına ulaşması hem de örgütün hedeflerine ulaşması için, çalışanın eylemlerini ve davranışlarını belirlemesinde en önemli faktördür. Örgütlerde çalışanların yüksek performansa sahip olmalarının temelinde motivasyon vardır. Aynı zamanda, örgüt iklimi de çalışanların motivasyonlarıyla doğrudan ilintilidir. Sonuç olarak, örgüt ikliminin çalışanların içsel ve dışsal motivasyonunu arttırdığı ileri sürülmektedir (Rusua ve Avasilcaia, 2014 ).

Dışsal motivasyon, çalışanlar geçmiş performanslarına göre beklediği ödül ve teşviklerdir. Ayrıca, örgütün amaçlarına en iyi şekilde ulaşması için çalışanlarına verdiği parasal ödüllerde denilebilir. İçsel motivasyon ise çalışanların işine bağlılığıdır ve parasal bir teşvik içermemektedir. Burada çalışan yaptığı işi diğerlerinden daha iyi yaparak ön plana çıkmayı amaçlar (Minbeave, 2008). Sonuç olarak motivasyon yönetiminde idarenin, adaletli bir ödüllendirme sistemi ve teşviki için, personel değerlendirmesi yapması, personelin motivasyonunu arttırarak örgütün çıktılarını da arttıracak değerlendirilmektedir.

Hem bireyin hem de örgütlerin performansına etkili olan en önemli şey, işyeri motivasyonu olduğundan motive edilmiş çalışanlar işletmelerin temel taşı oluşturmaktadır (Giauque ve Ritz, 2010). Dolayısıyla yöneticiler, çalışanları motive etmek için çaba sarf etmek zorundadırlar. Bu motivasyonu sağlamak ise etkin bir kariyer yönetim planına bağlıdır. Etkili bir şekilde hazırlanmış kariyer yönetimi, hem çalışanları hem de örgütleri uzun vadede mutlu kılacak ve hedeflerine ulaştıracaktır (Kanbur ve Kanbur, 2008).

## **BÖLÜM II. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE YÖNTEMİ**

### **2.1. Araştırmanın Kapsamı**

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, kuramsal çerçevesi, modeli, yöntemi ve geçerlilik/güvenilirliği incelenecektir.

#### **2.1.1. Araştırmanın Konusu**

Günümüz bilgi çağında işletmeler, insan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak istemektedirler. Çünkü bu işletmelerin verimliliği, etkinliği insan gücünün verimliliği ve etkinliğiyle doğru orantılı olduğundan, insan gücü ne kadar iyi kullanılırsa örgütlerin ve işletmelerin çıktıları da o derece iyi olacaktır. Günümüzde sürekli değişen teknolojik ve çevresel koşullarda, piyasadaki mevcut konumunu ve itibarını korumayı hedefleyen her işletme, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanındaki çağdaş uygulamaları çok yakından takip etmek zorundadır. Son yıllarda, İKY'nin stratejik rolü genişledikçe ve örgüt yöneticilerinin insan kaynaklarının örgüte bir değer katması gerektiğine olan inançları arttıkça, insan kaynaklarının yapısı da bu oranda artmıştır (Cathy ve David, 2012).

Özellikle 21. yy. başlangıcından itibaren, dünya üzerinde küreselleşmenin etkilemediği örgüt sayısı yok denecek kadar azdır. Bununla birlikte, son on yılda etkisini arttırarak hissettiren küreselleşmeye karşı örgütler mücadelelerini sürdürmektedirler. Bu mücadele kapsamında, çoğu çokuluslu örgütler küresel standartlaştırma ve yerel adaptasyon arasında karşılıklı olarak strateji yaratmak zorundadırlar (Bartlett ve Ghoshal, 2000). Aksi halde ileri teknoloji kullanan, değişime hızla reaksiyon gösteren, çağdaş örgütlerin olduğu pazardaki konumunu kaybedecektir. Oysaki değişen teknolojik, demografik, çevresel vd. koşullar, değişimi gerekli kılmakta ve bu değişime elastikiyet gösterecek bir sisteme ihtiyaç duymaktadır.

Personel politikaları geleceğin güvenlik birimleri için çok önemlidir. Özellikle batı ülkeleri, yakın geçmişteki güvenlik konseptlerini, ilgilerini, askeri görevlerini, ulusal ve örgütsel güvenlik yeteneklerini, sürekli değişen bilgi teknolojilerine göre süratli bir şekilde yeniden tasarlamıştır. Bu değişimler, ülkelerin güvenlik bağlamında ihtiyaç duyduğu

personelin daha nitelikli ve kalifiye olması yönünde etkilemektedir (Gilroy ve Williams, 2006). Bunun bir örneği Amerikan ordusunda görülmektedir.

Bu noktada, Türkiye'nin güvenlik alanında faaliyet gösteren köklü kurumlarından<sup>1</sup> birinde, söz konusu uluslararası standartlaştırma ve adaptasyon, durumsallık kuramına göre (Contingency Theory) ele alınarak, en iyi uygulamaların mı rol model alındığı yoksa küresel çapta karşılaşılan değişimlere göre mi bir uygulama ortaya konulduğu değerlendirilecektir.

Bununla birlikte, söz konusu değişimlere ayak uydurabilecek, yetkinliği yüksek, yenilikçi bireylerin örgüte katılmalarını ve örgütte kalmalarını sağlayacak yönetim biçimi (Yetenek Yönetimi) uygulamalarının neleri kapsadığı incelenecektir. Bu kapsamda Türkiye'de ve Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan bir güvenlik kurumunun uygulamalarının örtüşen ve ayrışan noktaları incelenerek, bir model geliştirilecektir.

Sonuç olarak bu araştırmada, durumsallık kuramına ve yetenek yönetimine göre ABD'deki uygulamalar ve ilgili yazın da incelenerek, İçişleri Bakanlığına bağlı bir güvenlik kurumunda uygulanan kariyer yönetim sistemindeki farklı uygulamalar tespit edilerek analiz edilecek ve bir model ortaya konulacaktır.

### **2.1.2. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde güvenlik kurumlarına sahip ülkelerin, Kariyer Yönetim Sistemi (KYS) konusuna önem verdikleri görülmektedir. Bunun en önde gelen sebebi, yapılan faaliyetlerin neredeyse tamamı, insan hayatını korumak için yapılmaktadır. Dolayısıyla yapılacak en ufak bir hatada ödenecek bedel de insan hayatıdır. Bu sebepten örgütler belirli yetkinliklere sahip, yeniliklere açık, tecrübeli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Ancak halen ülkemizde geçmişten gelen uygulamalar süregelmekte, güncel çok fazla takip edilememekte ya da profesyonelleşmeye ilişkin uygulamalar yetersiz veya eksik kalmaktadır.

---

<sup>1</sup> İçişleri Bakanlığı'na bağlı bir kuruluş olduğundan ve isminin açıklanmasının, özel izin gerektirmesi nedeniyle, kurumun ismi gizli tutulmuştur. Kurum 19. yüzyılın ortalarında kurulmuştur. Türkiye'nin her ilinde teşkilatı bulunmaktadır.

Bu araştırmanın konu ve kapsamına giren Kariyer Yönetiminin kavramlaştırılması ve örnek bir model oluşturulmasının, güvenlik kurumlarındaki personelin moral, motivasyon ve aidiyet duygusunun artırılmasına katkıda bulunabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, durumsallık teorisiyle araştırmaya konu olan güvenlik kurumlarının güncel uygulamalarında evrensel mi yoksa durumsal yaklaşımı mı ele aldıklarını tespit etmektir.

Önerilen bu araştırmanın temel amacı; Türkiye'nin en köklü güvenlik kuruluşlarından birinin kariyer yönetim sistemi ve statüler arası geçiş uygulamalarının, dünyanın önde gelen ülkesi ABD'nin güvenlik kurum/kuruluş uygulamaları ile karşılaştırarak, farklılıklarını tespit ederek sürekli değişen teknolojik ve çevresel koşullara ve Türk kültürüne uygun bir model oluşturmaktır.

### **2.1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırmayla ortaya çıkarılacak model, dünyanın önde gelen ülkelerinden ABD'nin mevcut uygulamaları ve araştırma yapılacak olan kurum/kuruluşlarındaki personelin, olmasını istediği bir yapıyı kapsayacağından, literatüre farklı bir bakış açısı getireceğine, konuyla ilgili olarak ileride yapılacak çalışmalara ışık tutarak, faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, uygulanan kariyer yönetim sistemi uygulamalarına katkıda bulunarak sistemin olumlu ve olumsuz yönlerini göstererek, uygulayıcıya yol göstereceği değerlendirilmektedir.

### **2.1.4. Araştırmanın Kapsamı/Sınırlılıkları**

Güçlü güvenlik donanımına sahip dünyanın önde gelen teknolojik yeniliklerin kullanıldığı ve teknolojik değişimleri yakından takip edip bu değişimlere süratle elastikiyet gösteren ülkelerden birinin kariyer yönetim sistemi örnek olarak alınmıştır.

Yapılan çalışma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Verilerin yorumlanması araştırmacıdan araştırmacıya farklılık göstermektedir. Genellenebilirliği, nicel araştırmalara nazaran daha düşük olmaktadır (Şencan, 2005). Çalışmamızda müttefikimiz olan ABD'nin güvenlik birimlerinin kariyer yönetim sistemi karşılaştırılmıştır. Araştırma, daha fazla sayıda ülkeyle ve farklı coğrafyaya sahip ülkenin güvenlik kurum/kuruluşlarıyla

yapıldığında, bulduğumuz modelden farklılık gösteren bir model ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada veri toplamak için, 45 katılımcıyla yarı yapılandırılmış mülakat, 30 katılımcıya da açık uçlu sorularla hazırlanan anket yöntemi uygulanarak toplam 75 katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak, personelin yoğun mesaisi olduğundan ve çalışma ortamında ses kayıt cihazı gibi teknolojik malzemelerin girilmesine müsaade edilmediğinden, mülakatlar izin ve tatil günlerinde yapılmıştır. Sonuç olarak, karşılaşılan bu tip problemlerden ötürü, katılımcılara ulaşmak planlanandan çok zaman almış ve arzu edilen katılımcı sayısına tam olarak ulaşılamamıştır.

### **2.1.5. Araştırmamın Kuramsal Çerçevesi/Hipotezleri ve Modeli**

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi, durumsallık yaklaşımı ve yetenek yönetimiyle ele alınacaktır.

#### **2.1.5.1. Durumsallık Yaklaşımı**

Bu teorinin etkili olabilmesi için öngörülen süreç, örgütün durumuyla uyumlu olması gerektiğini savunur. Bu süreçte örgütün yapacağı, yapması gerekenlerle bulunduğu piyasadaki (dış bağlamda) uygulamaları arasındaki ilişkiye odaklanmalıdır (Kalchschmidt, 2012).

Literatürde farklı alanlarda, en iyi uygulamaların belirlenmesi ve yaygınlaştırılması konusu üzerinde önemle durulmuştur. En iyi uygulamadaki temel prensip, iş mükemmelliği ve rekabetçi kıyasla ortaya çıkan konseptlerin, kavramların mevcut teknolojiyle çalışanların gelişimini arttırarak örgütün rekabet gücünü yükseltmektir (Festing ve Eidems, 2011). Örgütler, rekabet avantajı sağlamak ve piyasadaki rakiplerinden üstün olmak için, örgüt içi kaynaklarını etkin ve etkili bir biçimde kullanmalıdırlar (Hitt ve diğerleri, 2016).

Ketokivi ve Schroeder (2004)'e göre en iyi uygulama paradigması 3 başlık altında incelenir. Bunlar; Evrensel, Durumsal ve Yapısal bakış açılarıdır. Evrensel bakış açısı, örgütün yapısına ya da faaliyet gösterdiği alana bakmaksızın, örgüt içinde daha iyi

performansa yol açan uygulamalar olarak kabul edilir. Durumsal bakış açısına göre her yerde ve her koşulda geçerli olan bir örgüt yapısı yoktur. Ayrıca, durumsal bakış açısında örgüt yapısı karşılaşılan duruma göre şekillenmesi hususunda yapısal bakış açısıyla benzerlik gösterir.

#### **2.1.5.2. Yetenek Yönetimi**

Yetenek yönetimi terimi ilk olarak 1990'ların sonunda Mckinsey'in çalışmasında "yetenek için savaş" olarak bahsedilmiştir (Michaels ve diğerleri, 2001).

O zamandan beri yetenek örgütün iş gücü yapısını oluşturmak için, araştırmacıların geniş ölçekte ilgisini çekmektedir. Örgütün varlıklarından biri olarak görülen yetenek, günümüzde entelektüel sermaye olarak da bahsedilmektedir. Yetenek yönetimi ise, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin nispeten yeni bir kavramıdır. Çok geniş kullanımı olmasına rağmen hala literatürde somut bir tanım eksikliği mevcuttur. Yetenek, nadir görülen eşsiz ve geliştirilmesi zor bir olgudur (Lewis ve Heckman, 2006).

Yetenek yönetimi ayrıca, örgütün rekabet gücünü sürdürmeye katkıda bulunacak önemli pozisyonlar için sistematik olarak yetkinlik tespiti koyan, nitelikli ve yüksek derecede efor sarf edecek çalışanları bu pozisyonlara yerleştirmeye çalışan faaliyetler ve yöntemler olarak belirlenir (Collings ve Mellahi, 2009)

Kariyer planlaması, yetenek yönetimiyle yakından ilişkilidir. Çünkü kariyer kelimesinin yaşam boyu çalışmayı ifade ettiğini düşünürsek, işin doğası gereği aynı örgütte birden çok, farklı pozisyonda görev verilerek çalışanın yetenekleri test edilmektedir (Waheed ve Zaim, 2015).

Kariyer yönetimi kavramı iş hayatına insan kaynakları yönetimi ile girmiştir. Geçmiş yıllarda personel yönetimi olarak ortaya çıkmış olan kavram zamanla yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Sanayi Devrimi'yle birlikte insan gücü, örgütler için en önemli kavramlardan biri olmuştur. Öncelikle örgüt, amaçlarına ulaşmak, piyasadaki mevcut durumu muhafaza etmek ve rakipleri ile mücadele etmek için iyi bir personel yönetimine ihtiyaç duymuştur (Yean ve Yahya, 2013). Çünkü personel ihtiyaçları ve istekleri hangi

ölçüde karşılanırsa, örgüt iklimi de o derece değişecek ve iyi hale gelecektir. 80’li yıllara gelindiğinde ise mevcut uygulamaların yetersiz olduğu görülmüş ve iyi bir insan kaynakları sisteminin gerekliliği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından birçok yenilik ve değişime gidilmiş, birçok alt uygulamalar ortaya çıkmıştır. İKY’nin bu alt uygulamalardan birisi de, Kariyer Yönetimidir (Yean ve Yahya, 2013).

Kariyer sözcüğü çalışma hayatımızda sıkça kullandığımız bir kavram haline gelmiştir.

Kariyer sözcüğü Türkçeye Fransızca “*carriere*” sözcüğünden geçmiştir (Bingöl, 2006).” Literatür incelendiğinde kariyer kelimesinin çok farklı tanımları görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

“Çalışma hayatı boyunca, bir çalışanın takip edeceği yoldur.” (Bowin ve Harvey, 2001).

Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Erdoğan, 2003).

Kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan ilintilidir. Bireyin hayatı boyunca elde edeceği deneyimlerle, kısmen edineceği iş tecrübesi ve yaptığı faaliyetleriyle bağlantılıdır (Güzel, 2005). Kariyer, bir çalışanın tüm iş yaşamı boyunca sahip olduğu başarılar, çalıştığı örgüte sağladığı faydalar toplamı olarak ifade edilebilir. Her bireyin kariyeri, yaşamının her noktasında etkili olmaktadır. Kariyer sahibi kişilerin farkı, yaşamımızın her noktasında açıkça görülmektedir. Bu yüzdendir ki, her birey iyi bir kariyer yapmak, iş ve sosyal hayatında iyi bir konuma gelmek için çaba sarf etmektedir. Bireylerin iyi bir kariyer yapma hedefi, örgütleri de harekete geçirmiş, insan kaynakları yönetiminde düzenleme ve yenilik yapmaya itmiştir. Bu noktada da kariyer yönetimi kavramı devreye girmektedir.

Kariyer yönetimi, örgütte hem işgücü ihtiyaçlarını karşılamak hem de çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak maksadıyla yöneticilere olanak sağlayan, hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu süreç çalışanların işe alınmalarından başlayarak, işten ayrılmaya (emeklilik, istifa) kadar geçen süreçte ilerleme, terfi aşamalarını kapsamaktadır. Ayrıca kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi içermektedir (Budak, 2008; Şimşek ve Çelik, 2004; Bayraktaroğlu, 2006).

Bireyin, iş hayatına başladığı kurum ve kuruluşlarda üst mevki ve pozisyonlara ulaşabilmesi kariyer yönetimiyle ilgilidir. Kariyer yönetimi, bireyin iş hayatlarına ilişkin yaptığı planlamalardır (Fındıkçı, 2009).

“Örgütlerin, ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki personeli zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetleri ile örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanması kariyer yönetimidir.” (Dündar, 2009:266).

Çalışanların işle ilgili taleplerini karşılamada, üstün başarı gösteren personelin terfi etmesinde, yeteneklerinin geliştirilmesinde, iş rotasyonu gibi kararların alınıp uygulanmasında kariyer yönetimi, örgüt yönetimine pek çok fayda sağlar (Gürüz ve Yaylacı, 2009).

Kariyer yönetiminin çok iyi uygulandığı bir örgütte çalışanlar gelecekte nasıl bir durumla karşılaşacaklarını, hangi statüye geleceklerini tahmin edebileceklerdir. Her şeyin net olduğu ve açık olduğu bir örgütte, çalışanların da motivasyonu ve işe bağlılığı artacak, hem kurum hem çalışan mutlu olabilecektir (Gürüz ve Yaylacı, 2009).

Kariyer yönetim sisteminin uygulamadaki artı ve eksilerini tespit etmek için araştırmalar yapılacaktır. Bu araştırmalar sosyal bilimlerde, bir olguyu anlamak (keşfetmek), tanımlamak veya açıklamak için yapılmaktadır. Bir araştırmada, bazen birden fazla amaç yer alabilmektedir. Amacı bakımından araştırmalar; keşfedici, tanımlayıcı ve açıklayıcı olarak üç kategoride incelenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Keşfedici nitelikteki sosyal bilim araştırmalarında, araştırma sorunsalı ile ilgili henüz yeterli bilgi birikimi olmadığından hipotezler türetilmeyebilir. Bu tür araştırmalar, daha çok araştırma sorusu ile başlayabilir (Rubin ve Babbie, 2011).

Yine tümevarımcı yaklaşımlarla yapılan nitel araştırmalarda amaç, yapılan gözlemlerden hareketle yeni kuram geliştirmek olduğundan başlangıç aşamasında araştırma hipotezleri ile araştırma başlayabilir (Neuman, 2010).



Yapılan araştırma, keşfedici niteliktedir ve bu sebeple hipotez ve model içermemektedir. Keşfedici Araştırma; “ *Yeni bakış açıları keşfetmek, bir olguya ilişkin sorular sorabilmek ve bir olguya ilişkin nelerin olduğunu keşfetmek için yapılır.*” (Gürbüz ve Şahin, 2014:97).

Saunders vd., (2009)’ne göre, eğer bir araştırma sorunsalının doğasına ilişkin daha fazla bilgiye ihtiyaç varsa keşfedici araştırmalar başlangıç noktasını oluşturabilmektedir. Keşfedici araştırmalarda, genellikle nitel araştırma teknikleri kullanılır. Keşfedici araştırma; yazın taraması, mülakat, odak grup mülakat yöntemiyle yapılabilmektedir (Akt: Gürbüz ve Şahin, 2014).

Araştırmanın ilk aşamasında kariyer yönetim kavramı ve bu kavramın alt boyutlardan birini oluşturan personel terfi (statü değişikliği) sistemi ile ilişkisi, yüz yüze yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlarla ve açık uçlu sorulardan oluşan anket yöntemi ile ortaya çıkarılacaktır. Sonraki aşama, Türkiye ile ABD’nin güvenlik kurumlarının kariyer yönetim sistemin karşılaştırılması, literatür taraması ve içerik analizi yapılarak gerçekleştirilecektir. Araştırmamız nitel olduğu için hipotez içermeyecek; araştırma, araştırma soruları ile başlayacaktır.

## **2.2. Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın tasarımı, veri toplama araçları, örneklem ve veri analiz yöntemleri incelenecektir.

### **2.2.1. Araştırmanın Tasarımı**

Nitel yöntemle yapılacak olan bu araştırmada, amaçları bakımından araştırma tekniklerinden biri olan keşfedici araştırma yapılacaktır. Keşfedici araştırma; yeni bakış açılarını keşfetmek, mevcut düzene ilişkin yeni sorular sorabilmek ve sistemdeki aksaklıkları tespit etmek amacıyla, yazın taraması ve ilgili uzmanlarla mülakat yapmak suretiyle yapılacaktır. Bu araştırmalar tümevarımcı analizi destekleyerek yeni bir model ortaya koyacaktır.

Nitel araştırmalarda diğerk önemli bir konu, araştırmanın geçerlik ve g¼venirliğıdir. Geçerlilik, ölç¼lmek istenen olgunun doğal haliyle tarafsız bir şekilde gözlemlemesidir. Temel maksat ölç¼lmek istenen olgunun uygun ölçme araçlarıyla doğru olarak ölç¼lmesidir. Geçerlik, g¼venirliğı de belirler. Dış geçerlik, araştırmada elde edilen sonuçların diğerk benzer uygulamalara aktarılabilirlik düzeyini, iç geçerlik ise ölç¼lmek istenen olgunun ne seviyede ölçtüğünü gösterir (Yıldırım ve şimşek, 2013).

Nitel araştırmalarda iç geğerliliğı artırmak için, derinlikli veri toplama, veri toplama yöntemlerini çeşitlendirmek ve uzman görüşü alma, kategorilerin homojenliğı ve ayırt edici olması sayılabilir. Araştırmamızda geğerliliğı arttırmak için veri toplama yöntemlerinde çeşitliliğı gidilerek (triangulation) her safhada uzman görüşleri alınmıştır. Son olarak veri kaynaklarında da çeşitliliğı gidilmiştir.

Nitel araştırmaların doğası g¼venirlikle tezat oluşturmaktadır. G¼venirlik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliğı, farklı araştırmacıların aynı metni aynı şekilde kodlamaları (iç g¼venirlik) veya aynı araştırmacının aynı metni farklı zamanlarda aynı şekilde kodlaması olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve şimşek, 2013). Fakat araştırmacıların paradigmaları (olaylara bakış açısı) kişiden kişiye farklılık göstereceğinden nitel araştırmaların g¼venirliğı hususuyla ters düşmektedir.

*“Nitel araştırmalarda aynı olgunun iki kez ölç¼lemeyeceğı belirtilmiş, iki kez ölç¼lse bile sonuçların kesinlikle aynı çıkmayacağı ifade edilmiştir.” (şencan, 2005:501).*

Birden fazla veri toplama aracıyla toplanan veri daha geçerli ve ulaşılan sonuçlar daha doğru ve gerçekçi olduğundan, araştırmamızda farklı veri kaynakları kullanılmıştır (doküman inceleme, m¼lakat, anket).

Nitel araştırmada; veriyi işleme, içerik analizi ve betimsel analiz yaklaşımlarının kullanılması öngörülmektedir. Bunlardan elde edilen bulguların düzenlenmesi ve yorumlanması yoluyla araştırma sonuçlarını daha anlamlı kılan içerik analiz yöntemi kullanılmıştır (G¼rb¼z ve şahin, 2014).

Merten (1983)'e göre, içerik analizi, sosyal gerçeğin yazılı/açık içeriklerinin özelliklerinden içeriğin yazılı/açık olmayan içeriğin özellikleri hakkında çıkarımlar yapmak yoluyla sosyal gerçeği araştıran bir yöntemdir (Akt: Gökçe, 2006).

İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve verilere ulaşmayı amaçlamaktadır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem birbirine benzeyen verileri belirli temalar ve kavramlar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırma raporunda, okuyucuların araştırmaya katılanların düşüncelerini, katılımcıların anlattığı ve açıkladığı şekilde görebilmesi, anlayabilmesi amaçlanmaktadır (Şarvan, 2012). Bu sebepten, araştırma sürecinin tüm aşaması ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Birinci aşamada, öncelikle keşfedici bir araştırma yönelimi ile “kariyer yönetim” olgusu nitel araştırma yöntemleri kullanılarak (yazın taraması, yarı-yapılandırılmış mülakat, açık uçlu sorularla hazırlanan anket, içerik analizi vb.) tümevarımcı bir anlayışla kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada amaç, emik bir yaklaşım ile kariyer yönetiminin ne olduğunun tanımlanması ve hangi alt boyutlardan oluştuğunun ortaya çıkarılmasıdır. İlk olarak, yazında yaygın olarak kullanılan kariyer yönetimi uygulamaları ve araçlarıyla, ABD'nin güvenlik kurum/kuruluşlarındaki kariyer yönetimi uygulamaları incelenerek kavramsal çerçeve oluşturulacaktır.

İkinci olarak ilgili kurum/kuruluşlarda görev yapan personelle yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Örneklemin seçimi sürecinde, farklı eğitim seviyesindeki personel ve farklı makamlardaki personelin seçimine özen gösterilmiştir.

Mülakatlar not tutularak ve dijital ses kaydı ile kayıt altına alınarak yapılmış ve elde edilen veriler, tüm görüşmelerin bitimini takip eden yaklaşık olarak iki haftalık bir süre içerisinde incelenmiştir. Tüm mülakatlar yüz yüze görüşülmek suretiyle minimum 27 dk. maksimum 114 dk. süreyle yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliği arttırmak için elde edilen sonuçlar mülakat yapılanlarla paylaşılmış ve onayları alınmıştır. Mülakatlar sonrasında toplanan veriler, yazın taramasında elde edilen kodlar da dikkate alınarak, araştırma ekibinde yer alan bir sosyoloğun da katılımı ile içerik analizi ile analiz edilmiştir.

Araştırma esnasında izlenen süreç diğer araştırmacılara da ışık tutması açısından aşağıda sıralanmıştır:

Öncelikle görüşme yolu ile elde edilen verilerden yazılı olarak kayıt altına alınanlar görüşmeden hemen sonra, dijital ses kaydı ile kaydedilenler ise tüm görüşmelerin bitimini takip eden iki haftalık bir süreç içerisinde düzenlenmiştir.

Oluşturulan kodlar iç tutarlılık ve dış geçerlik maksadıyla farklı uzmanlara gösterilerek, onlardan alınan geri bildirimlerle göre yeni liste oluşturulmuştur.

Oluşturulan bu kodlar içerik bakımından yakın olanlar bir araya getirilerek, temaların altında birleştirilmiştir. Veriler, kodlar ve temalara göre yeniden düzenlenerek bulguların raporlaştırılması aşamasına geçilmiştir.

Görüşme yolu ile elde edilen katılımcı görüşlerinin arasından seçilen kodlar ve oluşturulan bu temalar ile personelin karşılaştığı sorunları tanımlamada ve bu konudaki algılarını belirlemede kullandıkları kelimeler ile araştırma sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu aşamada, katılımcılar tarafından verilen örnekler paragraflar şeklinde dizayn edilmiş, ayrıca iki uzman tarafından temalar ve kodlar yeniden gözden geçirilmiştir.

### **2.2.2. Veri Toplama Araçları**

Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat ve açık uçlu sorulardan oluşan anket teknikleri kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya konu olan ABD’deki mevcut uygulamayla ilgili bilgi almak için o ülkelerde görevli personelle görüşülerek bilgi toplanmıştır (ikincil veri). İlgili alan yazını taraması yapılarak, varsa uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler birincil veri olarak incelenmiştir. Bunlara ilaveten konuyla ilgili yayımlanmış her türlü kitap ve yayım incelenmiştir.

### **2.2.3. Örneklem**

Bu araştırmanın örneklem yöntemi, amaçsal örneklemidir (purposive). Amaçlı örnekleme; nicel temelli örnekleme usullerinin tam aksine, amaçlı örnekleme nitel

araştırmalarda kullanılmaktadır. Platon (1987)'a göre, nicel araştırmalarda kullanılan yöntemler evrene geçerli genelleme yapmada faydalı olurken, amaçlı örnekleme; herhangi bir konuda derinlemesine bilginin elde edilebileceği durumlarda araştırmalara fayda sağlamaktadır. Nitel araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini arttırmak içinde amaçlı örnekleme kullanılmalıdır (Yıldırım ve şimşek, 2013).

Amaçlı  rnekleme, *“Araştırmanın kendi kişisel gözlemlerinden hareket ederek araştırma sorunsalına uygun geldiğini düşündüğü belirl i özellikleri taşıyan deneklerin seçildiği örnekleme amaçlı örnekleme denir.”* (Gürbüz ve şahin, 2014:128). Bu örneklemede, araştırmacılar kendi kurguladığı, planladığı amaca hizmet edecek kişileri örnekleme dahil ederler. Örneğin; mobbing ile yapılan bir araştırmada, bir kurum ya da kuruluşta çalışan personelin tümü yerine sadece mobbinge maruz kalanların örnekleme dahil edilmesidir.

Çalışmada, amaçsal örnekleme tekniği kullanılmak suretiyle, İçişleri Bakanlığı'na bağlı olarak Türkiye genelinde 34.000 güvenlik personeli i inden Ankara ilinde görevli 5986 kişi araştırma evrenini oluştırmaktadır. Ankara'da görevli kırk çalışan, örnekleme olarak seçilmiştir.

**Örnekleme-1 (Yarı Yapılandırılmış Mülakat-Anket):** Yarı yapılandırılmış mülakat esnasında kullanılacak bu  rnekleme, İçişleri Bakanlığına bağlı güvenlik personelinde oluşmaktadır. Buradaki amaç, personeli mevcut uygulamada karşılaştığı zorlukların ne olduğunu ve kendi kafasındaki modelin nasıl olduğunu ortaya çıkarmaktır. Örnekleme seçimi, nitel araştırmanın geçerlilik güvenilirliğini arttırmak için, amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiştir.

**Örnekleme-2:** Dünyanın önde gelen devletlerinden Amerika'nın güvenlik kurum/kuruluşlarında uygulanan kariyer yönetim ve terfi sistemleri ilgili yazın taranarak elde edilen bulgular düzenlenip yorumlanarak (içerik analiz), İçişleri Bakanlığına bağlı kurum/kuruluşlardaki mevcut kariyer yönetim sistemi ve terfi sistemi ile karşılaştırılmıştır.

#### 2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Veriler, yukarda bahsedilen örneklemden, yüz yüze yapılacak görüşmelerle toplanmıştır. Bu görüşmelere ilaveten açık uçlu sorulardan oluşan anket uygulaması yapılmıştır. Böylelikle, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak için, hem farklı statüdeki personelden veri toplanarak kaynak farklılığı oluşturulmuş, hem de farklı veri toplama araçları kullanarak veri çeşitliliği sağlanmıştır. Veriler, Harvard Üniversitesi tarafından geliştirilen Yoshikoder programı (v.0.6.3) kullanılarak sayısallaştırılmıştır.

Nitel araştırmalarda veri analizinde kullanılan yöntem konusunda akademisyenler arasında bir fikir birliğini olduğunu söylemek güçtür. Miles ve Huberman (1984)'a göre nitel araştırmalarda veri analizi üç aşamadan oluşur. Birinci aşama; çeşitli veri toplama araçlarıyla elde edilen verinin azaltılmasıdır. İkinci aşama; verilerin somutlaştırılarak birbiri arasında bağların kurulmasıdır. Üçüncü aşama ise, derlenen bu verilerin ardında yatan gerçeği anlamak ve keşfetmektir (Akt: Gürbüz ve Şahin, 2014).

Araştırmanın nitel veri analizi, içerik analizi yöntemiyle, gerek doküman incelemesi gerekse kaynak taraması ile elde edilecek verilerden istifade ile önceden hazırlanan kodlar ve temalar kullanılarak yapılmıştır. Buradaki amaç, tüm okuyucuların aynı ana fikri anlamasıdır. Birbirine benzeyen veriler, aynı verileri kapsayan daha geniş anlamlı kavram ve temalar içinde bir araya getirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

#### 2.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmaların geçerliliği ve güvenilirliği nicel araştırmalardan farklı olarak ele alınmıştır. Bunun nedeni, nitel araştırmalarda ölçülmek istenen olgular, farklı zamanlarda ya da aynı anda farklı araştırmacılar tarafından ölçülse bile sonuçların mutlaka farklı olacağıdır (Johnson, 1997).

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik için doğruluk kavramı kullanılabilir. Bu kavram, dört temel kavramla açıklanmaktadır; inanılrlık derecesi, aktarılabirliği, dayanıklılığı ve teyit edilebilirliği (Wet ve Erasmus, 2003).

İnanılabilirlik derecesi: Bilime katkısı ve günlük yaşantımızdaki sorunlara katacağı çözüm çerçevesinde değerlendirilen bir araştırmacının, bilimsel olarak kabul görmesi için, elde edilen bulguların ve sonuçların açık, anlaşılır, tutarlı ve nesnel bir yaklaşımla yapılmış olması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Aktarılabirliğı: Yapılan araştırmaya paralel olan alanlara ya da olaylara aktarılabirliğıdır. Diğer bir tanımla, yapılan çalışmanın farklı vakalarda test edilmesi veya uygulanabilirliğıdır. Buradaki en önemli hususlardan biri araştırmacının yaptığı uygulamayı en ince detayına kadar aktarmasıdır (Roller ve Lavrakas, 2015).

Dayanıklılığı: Nicel araştırmadaki “güvenilirlik” kavramı, nitel araştırmalarda “dayanıklılık” kavramıyla karşılanmaya çalışılmıştır. Dayanıklılık, araştırmayı kanıtlarla desteklemek ve istenildiğinde bunları gösterebilme ölçütüdür (Şencan, 2005).

Teyit Edilebilirliğı: Araştırmacının veri işlemedeki yanlılığının testidir. Örneğin; aynı olgu ve olayı üç farklı araştırmacı aynı koşullarda test etsin, her birinin yorumu ve bakış açısı farklı olacaktır. Buradaki temel amaç araştırmacının tarafsız olarak objektif olarak veriyi işlemesidir (Roller ve Lavrakas, 2015).

## **2.4. Araştırma Soruları**

1) Güvenlikten sorumlu kamu kurum/kuruluşlarında Kariyer Yönetimi nedir ve sunulan kariyer imkânları nelerdir?

2) ABD’deki güvenlik kurum/kuruluşlarının kariyer yönetim uygulamaları ile İçişleri Bakanlığına bağlı kurum/kuruluşların uygulamaları arasında farklılık var mıdır?

3) İçişleri Bakanlığına güvenlik alanında ihtisası olmayan personel mi (mezuniyet alanı dikkate alınmaksızın), ihtisası olan personel mi temin edilmelidir?

4) İçişleri Bakanlığına bağlı kurum/kuruluşlarda görevli personelin hali hazırda uygulanan terfi sistemi ve kararları stratejik seviyede olan personellerin seçim kriterleri değiştirilmeli midir?

5) Personelin moral, motivasyonunu ve dolayısıyla örgütsel aidiyet duygusunu arttıracak Kariyer Yönetim Sistem modeli nasıl olmalıdır?

6) Ortaya konulan uygulamalarda kültürel, coğrafik ve demografik farklılıklar göz önüne alınarak karşılaşılan duruma göre yeni bir kariyer yönetimi modülü mü geliştirilmiş?

7) Yetenek yönetimi ile ilgili olarak mevcut çalışmalar nelerdir? Amerika Birleşik Devletleri'ndeki uygulamayla arasındaki farklılıklar nelerdir?

Birinci ve ikinci araştırma sorularında, İçişleri Bakanlığına bağlı güvenlik kurumundaki mevcut kariyer yönetim yapısı ve uygulamaları belirlenerek, kariyer modülünün yapısı ortaya çıkarılmıştır. Aynı şekilde ABD'deki kurumun da mevcut kariyer yönetimi ve uygulamaları belirlenerek, İçişleri Bakanlığına bağlı kurumla arasındaki uygulama farklılıklarını tespit etmek amaçlanmıştır.

Üçüncü ve yedinci sorularda ölçülmek istenen kriter, yetenek yönetimi kapsamında kurumun nitelikli personeli bünyesine katmak için uyguladığı stratejidir. Böylelikle ABD'deki kurumun uygulamalarıyla Türkiye'deki uygulamalar arasındaki farklılıklar ortaya çıkarılmıştır.

Dördüncü ve beşinci sorularda uygulanan kariyer yönetim modülündeki kariyer imkanlarının personelin beklentilerini karşılayıp karşılamadığının ölçülmesi hedeflenmiştir. Bununla birlikte, sistemdeki aksaklıklar tespit edilerek çalışanların moral, motivasyonunu, aidiyet duygusu gibi kariyer yönetimi uygulamalarından hangisi ya da hangilerinin daha etkili olduğunu tespit etmek hedeflenmiştir.

Altıncı soruda, iki farklı ülkedeki demografik ve coğrafik yapının farklı uygulamalara etkisi olup olmadığı ölçülmüştür. Eğer ortaya çıkan özellikler demografik ve coğrafik özelliklerden kaynaklanıyorsa bu farklılıklar model geliştirilirken göz önünde tutulmuştur.

Sonuç olarak araştırma soruları, içerik analizi modeline göre hazırlanmış ve yarı yapılandırılmış mülakat için temel soru gruplarını oluşturmuştur.



## **BÖLÜM III. KARIYER YÖNETİMİNDE YABANCI ÜLKE UYGULAMALARI, BULGULAR, SONUÇ VE MODEL GELİŞTİRME**

### **3.1. Giriş**

Bu bölümde dünyanın önde gelen ve NATO (North Atlantic Treaty Organization) müttefikimiz olan Amerika Birleşik Devletlerindeki (ABD) bir güvenlik kurumunun uyguladığı kariyer yönetim sistemi incelenecektir. Söz konusu ülkede uygulanan Kariyer Yönetim Sistemi, daha önce ABD’de farklı alanlarda çalışan yönetici, yurtdışında eğitim alan personel ile yapılan ortak çalışmalar ışığında toplanan veriler kullanılarak incelenmiştir.<sup>2</sup>

Amerika merkezli kurumun kariyer yönetimi konusu; insan gücü ihtiyacının tespiti, temin, yerleştirme, istihdam, ücret ve sosyal politika, ayırma/ayrılma başlıkları altında incelenecektir.

Ülkeler insan gücü ihtiyacını tespit ederken, önce güvenlik anlayışına göre olası tehditlere karşı güvenlik kuvvetlerini yapılandırmakta, ülkenin nüfus potansiyelini değerlendirerek ihtiyaç duydukları personel rakamlarını ortaya çıkarmaktadırlar. Ülkeler güvenlik kuvvetlerini yapılandırırken öncelikle ulusal güvenliğin korunmasını göz önünde bulundurmaktadır. Aynı zamanda uluslararası güvenliği tesis etmek üzere planlama yapmaktadır.

Ülkelerin temin süreçlerinde yazılı sınav, mülakat, psikolojik testler, fiziki yeterlilik testleri ve sağlık değerlendirmeleri yapılmaktadır.

### **3.2. Kariyer Yönetimi ve Terfi Sistemi**

Bu bölümde Amerika merkezli kurumun kariyer yönetimi; insan gücü ihtiyacı tespiti, temini, yerleştirme, istihdam, ayırma/ayrılma, terfi ve ücret başlıkları altında incelenecektir.

---

<sup>2</sup> Bu veriler 2014-2015 dönemine aittir.

### **3.2.1. İnsan Gücü İhtiyacının Tespiti**

ABD’de her yıl, federal bir yasa olan Milli Savunma Yetkilendirme Yasası [The National Defense Authorization Act (NDAA)] hazırlanmaktadır. Bu yasa ABD Savunma Bakanlığının ilgili yıla ait faaliyetlerini ve politikalarını belirlemektedir. Onaylanan faaliyetleri gerçekleştirmesi için Savunma Bakanlığına gerekli yetkiyi veren bu yasa aynı zamanda mali yıla ait bütçe ve harcamaları da göz önünde bulundurmaktadır. Ayrıca bir sonraki yıl istihdam edilmesi hedeflenen personel miktarları belirtilmektedir. Bu miktar belirlenirken her türlü şartta muharebe edecek (muharip) dört kuvvet ve yedek kuvvet personel miktarları hedeflenmektedir.

ABD’deki güvenlik kurumunda yaklaşık 1.632.525 kadrolu, 1.458.500 yedek olacak şekilde yönetici bulundurulmaktadır. Yöneticiler ve uygulayıcı personel sayıları da bu sayılarla ilişkili olarak federal yasayla belirlenmektedir.

### **3.2.2. Temin**

ABD mevcut yönetici ihtiyacını büyük miktarını, lise çağından itibaren yetiştirdiği personel tarafından karşılamaktadır. Üniversite olarak okutulan bu programda (4 yıllık), akademik ve güvenlik eğitimi verilmektedir. Bu okula başvurabilmek için adayların 17 ile 23 yaşlarında olmaları gerekmektedir. Bu okula alınacak personele, alım aşamasında herhangi bir psikolojik test uygulanmamaktadır. Ancak, kabul sağlık muayenelerinin bir parçası olarak aday personelin psikolojik geçmişi incelenmekte ve kabulüne engel teşkil edebilecek herhangi bir psikolojik rahatsızlığının bulunup bulunmadığı kontrol edilmektedir.

Seçilen personel norm kadrolara atanmadan önce bazı psikolojik testlere tabi tutulmaktadır (Örneğin, davranış sağlığı testi).

### **3.2.3. Yerleştirme**

Personel teminindeki temel kaynak Ulusal Savunma Üniversitesidir. 4 yıllık lisans seviyesinde eğitim ve öğretim vermektedir. Özellikle 90’lı yıllardan sonra akademik eğitime

de önem vererek 54 ayrı (mühendislik, sosyal ve beşeri bilimler) lisans programı açmışlardır.

Akademik ağırlıklı eğitim ve öğretim verilmektedir. Yaz döneminde öğrencilere ulusal güvenlik yeteneklerin kazandırılması hedeflenmiştir ( şehir içinde muharebe, hava indirme, hava hücum vb.).

### **Ulusal Savunma Üniversitesi (NDU);**

ABD güvenlik eğitimi sistemi genel olarak; Profesyonel eğitim ve müşterek eğitim olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Genel olarak profesyonel eğitimler; yöneticilerin temel ve tekâmül eğitimleri, lider ve yönetici akademisi eğitimleridir. Müşterek profesyonel eğitim ise; temel eğitimlerden geçmiş, genel olarak belli standartları sağlayan seçilmiş personel tarafından yapılmaktadır (duruma göre ilk % 5-10'a giren personel).

Müşterek eğitimler; genel olarak, National Defence University (Ulusal Savunma Üniversitesi) bünyesindeki akademi, enstitü ve kuruluşlar tarafından verilmektedir.

### **3.2.4. İstihdam**

Tüm yöneticiler sözleşmeli statüdedir. Sözleşme imzalayan tüm personel, 8 yıllık bir hizmet yükümlülüğü (muvazzaf + yedek) altına girmektedir. Muvazzaf ve yedek statüde geçirilecek bölümleri, her sınıf/branş için farklıdır. Sözleşme süresinden önce, sağlık ve adli sebepler hariç ayrılma olmamaktadır. Sözleşme süresi sonunda idarenin ihtiyaç duyduğu personel ile sözleşme uzatılmaktadır.

### **Terfide dikkat edilecek hususlar**

Bir yöneticinin terfi için aday olarak seçilebilmesindeki gerekli ön şartlar;

- Terfi kurulunun toplandığı tarihte aktif görevde olmak,
- Federal yasaya göre asgari bekleme süresini doldurmuş olmak.
- Hakkında adli/hukuki işlemler devam edenler ve “terfi edemez” statüsünde bulunanlar terfide aday olarak dikkate alınmazlar.

Stratejik seviyede yönetici için terfilerde, ortak görevler olduğu varsayımıyla “Rekabet Kategorileri” oluşturulmuştur. Terfi kurullarında kararın kolay verilmesine de katkı sağlamaktadır. Rekabet kategorileri; Kara, Din İşleri, Hakim, Sağlık Hizmetleri, Kara Sağlık Uzmanlığı, Veteriner, Medikal Bilimler, Diş Tabibi, vb. şeklindedir.

### 3.2.5. Ayırma/Ayrılma

ABD’de personelin ilişkisini kesme işlemi;

- ❖ Onurlu Ayırma (Honorable Discharge),
- ❖ Genel Ayırma (General Discharge),
- ❖ Onursuz Ayırma (Other Than Honorable Conditions Discharge),
- ❖ Kötü Davranış Ayırması (Bad Conduct Discharge) şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Eğer bir personel görev süresini iyi ve başarılı bir şekilde tamamlarsa, görev süresi sonunda onurlu bir şekilde milli savunma bakanlığından ilişkisi kesilmektedir. Zorunlu emeklilik yaşı 60’tır. Ancak 20 yıl hizmet sonrası personel kendisi emekliliğini isteyebilir. Onurlu ayırma şekli idari bir ayırmadır.

Genel ayırma yöntemi; personelin görev şartlarını başarılı olarak yerine getirmesi, ancak personelin davranışları açısından beklentileri karşılamaması durumunda uygulanan bir ayırma yöntemidir. Böyle bir ayırma yönteminin uygulanabilmesi, o personelin, özel mahkemeler haricinde verilmiş bir cezasının bulunmasını gerektirir. Genel ayırma yöntemi idari bir ayırma türüdür.

Onursuz ayırma ise en ağır ayırma biçimidir. Cinayet, cinsel taciz, güvenlik ihlalleri, casusluk, şiddet uygulama, sivil bir mahkeme tarafından hapis cezası ile cezalandırılma, boşanma davasında zinadan hüküm giyme, vb. durumu bulunan personel onursuz ayırmaya tabi tutulmaktadır. Bu şekilde ilişkisi kesilen personel gazilere verilen haklardan (veteran’s benefits) faydalanamamaktadır. Ayrıca, federal kanunlar gereği bu personele silah edinme hakkı tanınmamaktadır.

Kötü Davranış Ayırması; özel mahkemenin uygun görülmeyen bir davranış karşısında ilgili personele hapis cezası vermesi ile uygulanmaktadır. Bu tip ayırma mahkeme tarafından verilen cezanın çekilmesine müteakip uygulanmaktadır. Kötü davranış ayırmasına tabi tutulan personel gazilere sağlanan haklardan faydalanamamaktadır.

Yukarıdaki dört ayırma şekli incelendiğinde biri hariç diğer tümünün istek dışı olarak gerçekleştiği görülmektedir. İsteğe bağlı olan onurlu ayırma işlemi, personelin görev süresi ile alakalıdır ve bu süre bitiminde gerçekleşir. Diğer ayırma işlemleri özel mahkemeler ya da genel mahkemeler (general courts) tarafından gerçekleştirilir.

Bu bağlamda, çalışmamıza ışık tutması amacıyla Amerika Birleşik Devletleri ile birlikte NATO müttefikimiz bazı ülkelerinde bir takım kariyer yönetimi uygulamaları birlikte verilmiştir.

## ÜLKELER

## ÜNİVERSİTE EĞİTİMİ

|           |                                                            |
|-----------|------------------------------------------------------------|
| AMERİKA   | Savunma Üniversitesi, 4 yıl.                               |
| İNGİLTERE | Sivil Üniversite mezunları sözleşmeli olarak alınmaktadır. |
| ALMANYA   | Sivil Üniversite, Almanya devleti okutuyor. 6,5 yıl.       |
| TÜRKİYE   | Savunma Üniversitesi, 4 yıl.                               |

**Tablo 3.1.** NATO Müttefikimiz Ülkeler ve Türkiye'deki Eğitim/Öğretim Sistemi

Tablo incelendiğinde Amerika ve Türkiye'deki eğitim süresinin eşit olduğu görülmektedir. Almanya ve İngiltere'de ise öğrenciler, sivil üniversitelerden temin edilmektedir.

### 3.2.6. Terfi

|           |                                             |
|-----------|---------------------------------------------|
| AMERİKA   | Kadro Esaslı Terfi Sistemi, Terfi Kurulları |
| ALMANYA   | Kadro Esaslı Terfi Sistemi, Komisyon        |
| İNGİLTERE | Kadro Esaslı Terfi Sistemi, Terfi Kurulları |
| TÜRKİYE   | Kadro Esaslı Terfi Sistemi, Terfi Kurulları |

**Tablo 3.2.** NATO Müttefikimiz Ülkeler ve Türkiye'deki Terfi Sistemi

NATO müttefikimiz ülkeler ile ülkemizde terfi, kadro esaslıdır. Sadece Almanya'da terfi işlemleri komisyon tarafından gerçekleştirilmektedir. Diğer ülkelerde ise terfi kurulları ile bu işlemler gerçekleştirilmektedir.

### 3.2.7. Ücret

| MAKAM                              | Türkiye | ABD    | İngiltere | Almanya |
|------------------------------------|---------|--------|-----------|---------|
| 1.Sınıf Yönetici<br>(Stratejik)    | 2.896   | 10.711 | -----     | 8.672   |
| 2.Sınıf Yönetici<br>(Stratejik).   | 2.721   | 9.131  | 9.646     | 8.248   |
| 1.Sınıf<br>Üst Düzey Yönetici      | 2.027   | 7.127  | 8.317     | 5.940   |
| 2.Sınıf<br>Üst Düzey Yönetici      | 1.756   | 6.410  | 7.047     | 4.679   |
| 1.Sınıf<br>Orta Düzey<br>Yönetici  | 1.446   | 5.774  | 5.113     | 4.260   |
| 2.Sınıf<br>Orta Düzey<br>Yönetici  | 1.335   | 5.361  | 4.043     | 3.326   |
| 1. Kademe<br>Alt Düzey Yönetici    | 1.233   | 4.586  | 3.034     | 3.055   |
| 2. Kademe<br>Alt Düzey Yönetici    | 1.191   | 3.619  | 2.398     | 2.408   |
| <b>Kişi Başına Düşen<br/>Gelir</b> | 7.866   | 35.810 | 29.456    | 33.141  |

**Tablo 3.3 : NATO Müttefik Ülkelerdeki Ücretler**

Amerika, İngiltere ve Almanya’da uygulanan ücret sistemi ile Türkiye’de uygulanan ücret sistemiyle hazırlanmış olan tablo üzerinde incelenmiştir. Burada belirtilen ücretlerde para birimi olarak Avro kullanılmıştır. (1 Avro (€) = 2,9)

Tablodan da anlaşılacağı gibi ücret konusunda Türkiye sonuncu sıradadır. Tabloya göre üçüncü sırada olan, İngiltere’deki kişi başına düşen gelir Türkiye’dekinin yaklaşık dört katı kadardır.

### 3.3. Bulgular

İçişleri Bakanlığına bağlı güvenlik kuruluşlarında çalışan yöneticilerle yapılan görüşme kayıtları ayrı ayrı içerik analizine tabi tutulmuştur. Veriler, Harvard Üniversitesi'nin geliştirdiği Yoshikoder programı (v. 0.6.3) kullanılarak derlenmiştir.

Yapılan mülakatlar ve kapalı uçlu sorularla hazırlanan anketler sonucu ortaya çıkan metinlerdeki kelimelerin ne sıklıkta kullanıldığını tespit etmek için, kelimelerin ve cümlelerin orijinal yapısı değiştirilmeden, belirli bir anlam bütünlüğü içinde kullanılmıştır. Örnek olarak, kariyer yönetim ve sistemi kelime grubu “kariyeryönetimsistemi”, dış ve kaynak kelimeleri “dışkaynak”, iç ve güvenlik kelimeleri “içgüvenlik” şeklinde gruplandırılmıştır. Bazı özel kullanım gerektiren ifadeler, çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kolaylık sağlaması için birleştirilmiştir. Örnek olarak “yurtdışıyükseklisans”, “yurtdışısürekliliğörev”, “silahsistemlerigüvenliği” “hertürlüaraziarızası”, “güvenlikbilgisistemleri” gibi birleştirmeler çeşitli kavramların altında yapılmıştır. Bu kavramlardan frekans aralıklarına girenler EK-1’de verilmiştir. Örnek olarak ‘silahsistemlerigüvenliği’ silah sistemleri adı altında birleştirilmiş, bu kelime grubu teknoloji alt bileşeni altında tasnif edilmiş, teknoloji alt bileşeni de durumsal yaklaşım altında sınıflandırılmıştır. Frekans aralığı dışında kalan kavramlar değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Sonuç olarak, araştırma için önem arzeden, yukarıda belirtilen kelime grupları ayrı ayrı kullanılmayarak, taşıdıkları anlamları kaybetmesinin önüne geçilmiştir.

Araştırmada, kelimelerden kelime gruplarına, kelime gruplarının da anlamsal olarak içerik analizi bileşenleri boyutuna taşınarak, kavramlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Model oluşturulurken, araştırma konusunda da belirtildiği gibi mevcut kariyer yönetimi; durumsal yaklaşım, yetenek yönetimi ve geleneksel yaklaşım başlıkları altında incelendiğinden, içerik analizi üst bileşenleri de bu başlıklar altında oluşturulmuştur. İçerik analiz modeli aşağıdadır:



**Şekil 3.1.** İçerik Analiz Modeli

Mülakat tekniği ile yapılan bu nitel araştırma ile insanların ne dediklerinden ziyade ne demek istedikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. İçerik analizi ile amaçlanan; kelimelerle anlatılmak istenen ifadelerden ziyade, kelime ve kelime gruplarından oluşanlar (kavramlar) ile bir kompozisyon elde edilmeye çalışılmıştır. Her iki yöntemin bir arada kullanılmasıyla içerik (content), büyük resmi temsil eden bağlam (context) içinde incelenmiştir.

Sonuç olarak, İşleri Bakanlığına bağlı güvenlik kurumunda Türkiye'ye özgü bir model ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

#### **4.2. İçerik Analizi Verilerin Sayısallaştırılması:**

Yapılan mülakatlar neticesinde elde edilen veriler, Yoshikoder programı (v. 0.6.3) ile derlenerek tablolar halinde sunulmuştur. Veriler işlenirken, tek başına anlam ifade etmeyen tarih, saat, bağlaçlar gibi ifadeler değerlendirilmeye alınmamıştır. Araştırmada kelimelerin kelime gruplarına, kelime gruplarının da anlamsal olarak içerik analizi boyutlarına taşınmasıyla kavramlara ulaşılmaya çalışılmıştır. İçerik analizi modeline göre,



araştırmaya dahil edilen ve edilmeyen kelimeler ve kelime gruplarının dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

| <b>İçerik Analizi Veri Sonuçları</b>                                     | <b>Durumsallık</b> | <b>Geleneksel Yaklaşım</b> | <b>Yetenek Yönetimi</b> | <b>Genel Toplam</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|
| Toplam Kelime Sayısı                                                     | 1867               | 1496                       | 759                     | 4122                |
| Kullanılan Kelime Sayısı                                                 | 1041               | 856                        | 451                     | 2348                |
| Kullanılan Kelimelerin Toplam Kelime Sayısındaki Payı                    | 55,7%              | 57,2%                      | 59,4%                   | 56,9%               |
| Kullanılan Kelimelerin Toplam Frekans Sayısı                             | 2587               | 2191                       | 1748                    | 6526                |
| Toplam Frekans Sayısı                                                    | 4049               | 3681                       | 2605                    | 10335               |
| Kullanılan Kelimelerin Frekans Sayısının Toplam Frekans Sayısındaki Payı | 63,9%              | 59,5%                      | 67,1%                   | 63,1%               |

**Tablo 3.4.** Yaklaşımlara Göre İçerik Analizi Sonuçları

İçerik analizinde, anlam ifade eden toplam 2348 adet kelime, belirlenen kavramlar içinde birleştirilerek alt gruplarda toplanmıştır. Bu alt gruplar ortak tanımlama ifadeleri olarak adlandırılmıştır. Bu ifadeler daha sonra bir üst grupta birleştirilmiştir. İçerik analizi modeline göre birleştirmeler yapılmıştır:

Kelime ve kelime grupları

Ortak tanımlama ifadeleri

Analiz modelinin alt bileşeni

Analiz modelinin üst bileşeni

İleri düzey güvenlik sistemleri

Sistem

Teknoloji

Durumsal

| <b>Kelimelerden Kavramlara, Kavramlardan İçerik Analizine Akış Şeması</b> |                                 |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Görüşmeler                                                                | Görüşme Sayısı: 22 yönetici     | İçişleri Bakanlığında Görevli Her Kademedeki ve Farklı Görevlerdeki Yöneticiler                                                                                                                                    |                                                                                                                                            |
| Kelimeler Rakamlar ve Bağlaçlar                                           | Kelime Sayısı : 4122            | Toplam Frekans Sayısı: 10335                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| Kelimeler Kelime Grupları                                                 | Kullanılan Kelime Sayısı : 2348 | Kullanılan Kelimelerin Frekans Sayısı: 6526                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                            |
| Ortak Tanımlama İfadeleri                                                 | 65 Adet                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                            |
| Alt Bileşenler                                                            | 12 Adet                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entelektüel Sermaye</li> <li>- Kaynak Yönetim</li> <li>- Terfi</li> <li>- Sorumluluk</li> <li>- Hiyerarşi</li> <li>- Örgüt İç Dinamikleri</li> <li>- Teknoloji</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsept</li> <li>- Rekabet</li> <li>- Yetkinlik</li> <li>- Azim</li> <li>- Elastikiyet</li> </ul> |
| Üst Bileşenler                                                            | 3 Adet                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durumsal</li> <li>- Yetenek Yönetimi</li> <li>- Geleneksel</li> </ul>                                                                                                     |                                                                                                                                            |

**Tablo 3.5.** Kelimelerden Kavramlara, Kavramlardan İçerik Analizine Akış Şeması

2348 adet kelime ve kelime grubu, kelime ve anlam yönünden, 65 ortak tanımlama içinde birleştirilmiştir. Belirli frekans aralıklarına giren kelimeler gruplanarak EK-1’de verilmiştir.

### 4.3. Sonuçlar ve Tartışma

Güvenlik alanında faaliyet gösteren kurum/kuruluşlarda uygulanan kariyer yönetim sistemi uygulamalarının tek tip olmaması veya diğerkölk uygulamalarıyla farklılık göstermesi, araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Güvenlikten sorumlu kurumlarda uygulanan kariyer yönetimi; personelin öğrencilik hayatından başlayıp emekliliğini, hatta emeklilik sonrası dönemi de (emekli hayatında yapılan bazı işler için verilen kurslar) kapsayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanlarına akademik eğitim (yurtdışı, yurtiçi), üst düzey yönetici eğitimi, meslek eğitim kursları (yurtdışı, yurtiçi), yurtdışı sürekli ve geçici görevler, erken terfi, ödöl (para,yurtdışı gezileri, tatil vb.) gibi kariyer imkanları sunmaktadır.

Elde edilen verilerin sayısallaştırılmasıyla, Türkiye’de İçişleri Bakanlığına bağı güvenlikten sorumlu kurum/kuruluşlarda sırasıyla durumsallık yaklaşımının birinci, geleneksel yönetim biçiminin ikinci ve yetenek yönetiminin üçüncü sırada olduğı değerlendirilmiştir (Tablo 3.6).

Durumsal yaklaşımın ilk sırayı almasındaki temel neden teknoloji odaklı araç gereçlerin kullanılması ve karşılaşılan sorunlara mevcut iç dinamikleriyle çözüm aranmasıdır. Durumsal yaklaşım, geleneksel yönetim ve yetenek yönetiminin üst bileşenleri kapsamına giren bulgular müteakip tablo ve açıklamalarda verilmiştir.

| Frekans Sayıları ve Alt Gruplardaki Payları |                     |                      |                    |                     |                    |              |
|---------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| ÜST VE ALT GRUPLAR                          |                     |                      | Alt Düzey Yönetici | Orta Düzey Yönetici | Üst Düzey Yönetici | Genel Toplam |
| 1.                                          | Durumsal Yaklaşım   |                      | 654                | 844                 | 1089               | 2587         |
|                                             | a.                  | Konsept              | 117                | 70                  | 102                | 289          |
|                                             | b.                  | Teknoloji            | 193                | 251                 | 274                | 718          |
|                                             | c.                  | Rekabet              | 203                | 353                 | 331                | 887          |
|                                             | d.                  | Örgüt İç Dinamikleri | 141                | 170                 | 382                | 693          |
| 2.                                          | Yetenek Yönetimi    |                      | 549                | 656                 | 543                | 1748         |
|                                             | a.                  | Hiyerarşi            | 110                | 46                  | 45                 | 201          |
|                                             | b.                  | Sorumluluk           | 170                | 86                  | 40                 | 296          |
|                                             | c.                  | Terfi                | 189                | 208                 | 135                | 532          |
|                                             | d.                  | Kaynak Yönelimi      | 80                 | 316                 | 323                | 719          |
| 3.                                          | Geleneksel Yaklaşım |                      | 987                | 741                 | 463                | 2191         |
|                                             | a.                  | Elastikiyet          | 399                | 127                 | 228                | 754          |
|                                             | b.                  | Yetkinlik            | 108                | 254                 | 62                 | 424          |
|                                             | c.                  | Azim                 | 271                | 210                 | 91                 | 572          |
|                                             | d.                  | Entelektüel Sermaye  | 209                | 150                 | 82                 | 441          |
| TOPLAM                                      |                     |                      | 2190               | 2241                | 2095               | 6526         |

**Tablo 3.6.** Katılımcıların Kullandığı Kelime/Kelime Gruplarının Alt Gruplardaki Dağılımı

Katılımcıların kelime/kelime gruplarının içerik analizi alt ve üst gruplara göre frekansları yukarıda verilmiştir (Tablo 3.6). Üç farklı yönetici grubuyla yapılan mülakatlar ve kapalı uçlu sorularla hazırlanan anketlerle elde edilen verilere göre, durumsal yaklaşımın üst düzey yöneticiler arasında daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre durumsal yaklaşımın ana alt bileşenlerinden rekabet birinci derecede önemli, teknolojinin ise ikinci derecede önemli alt bileşen olduğu tespit edilmiştir. Bunun temel sebebi, teknoloji yoğun araç gereçlerin kullanılması ve dünyada güvenlikten sorumlu kurumlara karşı rekabet gücü ne kadar yüksek olursa, bir okadar uluslararası platformda söz sahibi olunmasıdır. Diğer taraftanda, durumsal yaklaşım frekansı üst düzey yöneticiler arasında önem arz etmesine rağmen, durumsal yaklaşımın alt gruplarında birinci sırada olan rekabet orta düzey yöneticiler, teknoloji ise üst düzey yöneticiler arasında diğer yöneticilere nazaran daha fazla öneme sahiptir.

Yetenek yönetimi yaklaşımının orta düzey yöneticiler arasında daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt gruplarda sırasıyla kaynak yönetimi ve terfi bileşenleri ön plana

çıkılmaktadır. Terfi bileşeni orta düzey yöneticilerde daha önemliken, kaynak yönetimi üst düzey yöneticiler arasında daha önemlidir. Bunun temel nedeni, orta düzey yöneticilerin, stratejik seviyeye yükselerek ücret, yetki, konum itibarıyla daha fazla imkanlara sahip olma beklentisidir. Ancak, kaynak yönetimi alt bileşeninde, orta düzey ve üst düzey yöneticiler arasındaki frekans dağılımı birbirine çok yakın olduğundan, bu iki grup arasında bir ayrım olmaksızın her iki grup içinde aynı oranda önemli olduğu değerlendirilmiştir.

Geleneksel yaklaşım ise, alt düzey yöneticiler için önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Alt bileşenlerde sırasıyla elastikiyet ve azim ön plana çıkmıştır ve bu iki alt bileşen yine alt yöneticiler tarafından en önemli bileşen olarak belirlenmiştir. Uygulamayı bizzati yapan yöneticilerde (alt yöneticilerde) elastikiyetin ön plana çıkmasındaki temel nedenin, sürekli değişen koşullara ayak uydurabilecek yöneticilerin ve bir sistemin olması gerekliliğinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Yönetici olarak çalışan personelin (makam ve memuriyetleri aynı olsa bile) farklı kariyer imkanlarına sahip olduğu ve bu durumun personeli olumsuz olarak etkilediği değerlendirilmektedir.

Model geliştirmeye ilgili değerlendirmelerden önce, araştırma sorularına göre tespit edilen hususlar şunlardır;

1) Farklı kaynaktan yönetici tedarikinde, özellikle sözleşmeli olarak istihdam edilen yöneticilerin mesleki gelecek kaygısı yaşadıkları tespit edilmiştir. Bunun temel nedeni mesleki kariyerlerine bir noktaya kadar terfi edebilmeleri ve kadrolu (muvazzaf) olmadıkça emekli olamama endişesidir. Bu durum, personelin hem moral ve motivasyonunu bozduğu hem de örgütsel aidiyet duygusunu azalttığı değerlendirilmektedir. Sözleşmeli olarak istihdam edilen personelden daha iyi verim alabilmek ve yaşadıkları problemleri çözmek amacıyla yapılacak en iyi hamlenin, kadroya geçişleri için verilen kadro miktarının (mevcut uygulamada %3) daha yüksek seviyelere çıkarılmasıdır.

2) Kadrolu personelin stratejik seviyede yönetici olarak seçilmesi konusunda bazı problemler tespit edilmiştir. Bu problemlerin en başında geleni, seçim kriterlerinin eşitlik ilkesine göre yapılmadığı ve bu uygulama alanının her kaynaktan gelen yöneticiyi (örgüt içi

statü değişimi alan yöneticiler, sözleşmeli istihdam edilen yöneticiler vb.) kapsamamasıdır. Stratejik seviyede yapılacak yönetici seçimine her kaynaktan yöneticinin dahil edilmesinin rekabeti arttıracakı değerlendirilmektedir.

3) Yetenek yönetimi açısından yetkinliği yüksek ve nitelikli personelin kuruma kazandırılması için, günümüzde sadece Türkiye’de değil, terörle mücadelenin olduğu diğer ölkelerde, güvenlikten sorumlu kurum/kuruluşlara personel teminin çok daha erken yaşlarda yapılmasının daha uygun olacağının, aksi takdirde çoğu yetenekli, becerikli ve algısı yüksek personelin bu kurum/kuruluşlara kazandırılmasının zor olacağı değerlendirilmektedir. Bunun başlıca sebebi, üniversite çağına gelen öğrencilerin daha revaıda olan ve prestiji yüksek okulları tercih etmesidir. Sonuç olarak, böyle zeki, akıllı öğrencilerin, daha küçük yaşlarda güvenlikten sorumlu kurum/kuruluşlara personel yetiştiren okullara alınmasının personel kalitesini arttıracakı değerlendirilmektedir.

4) Mevcut kariyer yönetim sistemi incelendiğinde, personelin üst yönetici konumuna (makamına) erişmesine kadar olan süreçte kariyer imkanlarının olduğu görölmekte, bu seviyeden sonra herhangi bir kariyer imkanı olmadığı ilgili kurum/kuruluşlarda yapılan incelemelerde tespit edilmiştir. Bu seviyede görev yapan personelin verimliliğini arttırıcı bir ıalışmanın mevcut kariyer yönetim modölüne eklenmesinin uygun olduğu değerlendirilmektedir.

5) Terfi sisteminde de problem yaşandığı belirlenmiştir. Mevcut uygulamada, sistematik bir şekilde bekleme süresini dolduran personele terfi verilmektedir. Bu uygulama üst seviye yönetici sayısında yığılmalara neden olmaktadır. Mevcut uygulamada, alt yönetici olarak ıalışan personelin kadro sayısı çok fazlayken, üst makamlara yükseldikçe bu sayısının azaldığı görölmektedir. Yani mahdut (terfi arttıkça kadro sayısının azalması) bir yapının olmasıdır. Bu durumun ıözümü için yapılabilecek en iyi uygulama, terfi sırasındaki personele bir takım testlerin yapılarak (sınav,spor vb.), başarılı olanların terfi ettirilmesidir.

6) İstihdam edilen personelin güvenlik alanında eğitim alması konusunda farklı görüşler tespit edilmiştir. Ancak az da olsa, örnekleme dahil edilen personelin güvenlik alanında ihtisası ya da mezuniyeti olmasa bile, meslek içi eğitim ve kurslarla bu açığın kapatılacağı belirtilmiştir. Bu kapsamda, personelin güvenlik alanında ihtisası ya da

mezuniyetinin olup olmamasına değil, meslek içi verilecek eğitim ve kurslara yatkınlığının seçim öncesinde yapılacak testlerle ölçülerek seçim yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

7) Araştırmanın yapıldığı kurum/kuruluştaki bulunan yöneticilerden sözleşmeli olanların başka bir kanuna, kadrolu (muvazzaf) olanların da başka bir kanuna tabii olduğu tespit edilmiştir. Tüm personelin tek bir kanun altında birleştirilmesinin hem kavram karmaşasını azaltacağı hem de ayrı uygulamaları da ortadan kaldıracağı değerlendirilmektedir.

Amerika Birleşik Devletlerinin İçişlerine bağlı savunma birimlerinde uygulanan kariyer yönetimiyle Türkiye’de uygulanan kariyer yönetimi arasında tespit edilen farklılıklar şunlardır.

a) Kariyer yönetim modülü personelin işe başlamasıyla başlayıp emeklilik ve emeklilik sonrası dönemi kapsamaktadır.

b) Hangi kaynaktan yönetici istihdam edilirse edilsin (sözleşmeli, kadrolu vb.) her personel aynı kariyer imkanına sahip olmakta üst düzey yönetici seçim kriterleri tamamen isteğe (gönüllü olma şartı) bağlı olarak eşitlik ilkesine göre yapılmaktadır. Örnek olarak; aynı kaynaktan olsun ya da farklı kaynaktan olsun, her yönetici (stratejik seviyede görev yapmaya istekli) eğitim için belirlenen akademik kurslara çağırılmaktadır. Eğer kursa/eğitime katılmak isteyen yönetici sayısı çok fazla ise, yönetim bunları bir sıra dahilinde hizmeti aksatmayacak şekilde dönem dönem kursa/eğitime çağırılmaktadır.

c) Her personelin en üst makama (genel müdürlüğe) yükselme imkanı bulunmaktadır.

ç) Amerika Birleşik Devletlerinde daha önce çeşitli kademelerde görev yapan personelle yapılan mülakat neticesinde, yetenek yönetim yaklaşımı ile durumsal yaklaşımın birlikte kullanıldığı bir sistemin olduğu değerlendirilmektedir. Buna göre, değişen teknolojiye süratle ayak uyduran, elastikiyeti yüksek, teknoloji yoğun aletleri kullanabilecek yetkinliğe sahip personeli örgüte kazandırmak hedeflenmiştir.

d) Son olarak, yöneticiler tek bir kanuna tabi iken, kurum/kuruluş içinde bir kavram karmaşası olmadığı değerlendirilmiştir.

#### 4.4. Model Geliştirme

Yapılan anket ve mülakatlar neticesinde, araştırmada tespit edilen noksanlıklarla üretilen çözümler yukarıda birlikte verilmiştir. Bu bağlamda, Amerika Birleşik Devletindeki uygulamalar da birlikte incelenmiştir.

Güvenlik kurumlarında çalışan personelin en temel prensibi ve önceliği insan hayatıdır. Bu sebeple yapılacak en ufak hatanın, ya kendi hayatlarını ya da başkalarının hayatlarını tehlikeye sokacağı göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla, yönetici olarak görev yapacak personelin seçimi büyük ölçüde önem arz etmektedir.

Sonuç olarak ortaya konulacak model yapısında;

I) Bu tip kurum ve kuruluşlardaki norm kadrolara personel alımının lise çağındaki öğrencilerden alınmasının, hem daha kaliteli ve akıllı kişileri kurum/kuruluşa kazandıracağı hem de küçük yaştan itibaren kurum kültürünün daha iyi özümseceği değerlendirilmektedir.

II) Günümüz konjonktüründe, esnek çalışma saatlerinin uygulamaya konmasının, personelin moral ve motivasyonunu arttıracığı ve daha verimli olacağı değerlendirilmektedir.

III) Kurumsal amaç doğrultusunda, personelin, mesleğinin ilk yıllarında ya genel ihtisasa (yüksek lisans, doktora vb. eğitim) ya da mesleki ihtisasa (stratejik seviyede yöneticilik) göre sınıflandırılmasının hem daha fazla branşlaşmayı hem de daha fazla profesyonelleşmeyi getireceği değerlendirilmektedir.

IV) Kariyer yönetimi modulundeki kariyer imkanlarının ağırlıkla orta düzey yönetici seviyesini kapsadığı olduğu, bu imkanların başlangıçtan, emekli olacağı zamana/makama kadar planlanarak yayılması gerektiği değerlendirilmektedir.



V) Mevcut terfi sisteminin mahdut yapısının, orta düzey yöneticilikten sonra idare tarafından belirlenecek sınav, spor, liyakat vb. uygulamalar koyularak değiştirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

VI) Aynı görevi yapan ancak farklı kanunlara tabii olan yöneticileri, tek bir kanun altına ve aynı kariyer yönetim modülü içine almak, personel arasındaki rekabeti arttıracığı değerlendirilmektedir.

VII) Maksimum verimi almak ve rekabeti arttırmak için kaynak çeşitliliğine gidilerek farklı kaynaktan gelen yöneticilerin sisteme dahil edilmesi; kurumca yapılacak sınav, kurs, vb. görevlere personel seçiminde daha nitelikli personelin seçilemesine katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

VIII) Performans değerlendirme hususunda değerlendiricilerin hale, boynuz etkisi vb. değerlendirme hataları yaptığı tespit edilmiştir. Bu hataların giderilmesi maksadıyla değerlendiricilerin daha adaletli değerlendirme yapabilmesi için değerlendiricilere eğitim verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

IX) Yöneticilere verilen kariyer imkanlarından, üst düzey yönetici olabilmek için yapılan akademi sınavı birinci sırada yer almıştır. Bu sınava her ne kadar devlet adına okumuş olan yöneticilerin katılma hakkı olsa da yukarıda da belirtildiği gibi farklı kaynaktan gelen yöneticilerin dahil edilerek rekabeti arttırmak hedeflenmelidir (her kaynaktan gelen yöneticinin sınava katılması). Ancak bu sınava hazırlık aşamasında bile personele adaletli davranılmamaktadır. Bu sorunu çözmek için tüm personelin sisteme dahil edilebileceği bir uygulamanın yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bu uygulamaya örnek olarak; idarece belirlenecek sayıdaki personelin, öncelikli olarak uzaktan eğitime katılmasının ve idarece belirlenen puanı alanların fiili eğitim safhasına katılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Fiili eğitime müteakiben yapılacak sınavda belirlenen puan ve yukarısında alanların akademiden mezun olmasının (Örneğin:85), adalet ve eşitlik ilkesi açısından daha uygun olduğu değerlendirilmiştir.

X) Son olarak, araştırmamıza katılan yöneticiler, durumsal yaklaşımı %39,6 lık bir oranda, geleneksel yönetimi ise %33,5 oranda, son olarak yetenek yönetimini %26,7 oranında desteklediği görülmektedir. Dolayısıyla, durumsal ve geleneksel bir yaklaşımın ağırlıklı olarak kullanıldığı yetenek yönetiminin ise daha geri planda tutulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nadir görülen eşsiz ve geliştirilmesi zor bir olgu olan yeteneğin, örgütün rekabet gücünü sürdürmeye katkıda bulunacak nitelikli ve yüksek derecede efor sarf edecek çalışanları örgüte katmayı amaçlayan yetenek yönetimli ve rekabet avantajı sağlamak ve piyasadaki rakiplerinden üstün olmak için, örgüt içi kaynaklarını etkin ve etkili bir biçimde kullanıldığı durumsal yaklaşımın birlikte kullanıldığı bir modelin çok daha etkili olacağı değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2013). '*Kariyer Geliştirme*' *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Adkins, C. L. (2005). Staffing organizations: A comprehensive applied exercise. *Human Resource Management Review*. Vol: 15.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Akoğlan Kozak, M. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Aydemir, N. (1995). 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. *TÜGİAD*. İstanbul.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. (2.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2010). "*İş Yaşamında Kariyer Yönetimi*", *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. (Ed. Atilla Yelboğa). Ankara: Turhan Kitabev Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbeğ, T. ve Bedestenci. H.Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S. (2000). *Transnational management: Text, cases and reading in cross-border management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

- Baruch, Y. ve Peiperl, M. (2003). An empirical assessment of Sonnenfeld's career systems typology. *Int. J. of Human Resource Management* 14:7.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers. Theory and practice*. Glasgow: Bell & Bain Limited.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Management Review*., 16.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bates, R.A. ve Holton, E.F. (1995). Computerised performance monitoring: a review of human resources issues. *Human Resource Management Review*. Winter.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Kitapevi.
- Beardwel, L.H. (1994). *Human Resource Management*. London: Pitman Pub.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Blenkinsopp, J. ve Zdzunczyk, K. (2005). Making sense of mistakes in managerial careers, *Career Development International*, 10 (5).
- Brief, A. P ve Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual review of psychology*. 53(1).
- Bowin, R. ve Harvey, D. (2001). *Human Resource Management. An Experiential Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Budak, G. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Carr, S. C., McWha, I., MacLachlan, M., & Furnham, A. (2010). International- local remuneration differences across six countries: Do they undermine poverty reduction work? *International Journal of Psychology*, 45.
- Cathy, L. Z. D. ve David A. D. ( 2012). Strategic HRM As Social Design For Environmental Sustainability In Organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799–826.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (1).
- Choudhary, S.A., Ramzan, M. ve Rıaz, A. (2013). Strategies For Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9).
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çolakoğlu, N. ve Yeşildağ, G. N. G. (2011). Importance of Human Resources in Strategic Merging: Example of Mergers Between Two Banks With Foreign Capital, Which Operate in Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, 24.
- Collings, D. G. ve Mellahi K. (2009) Strategic talent management: A review and research agenda: *Human Resource Management Review* 19.
- Deadrick, D.L. ve Stone, D.L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*. 24.

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

Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2 (2).

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. USA: Prentice Hall.

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

Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*. (2. Baskı). Ankara: Kare Yayınları.

Dündar, G. (2013). *'Kariyer Geliştirme' İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson K. J., Zaccaro J. S., Hernez-Broome, G. ve Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*. 21.

Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Erdoğan, N. ve Koçer, S. (2009). Televizyon Yayıncılığı Sektöründe Çalışan Profesyonellerin Kariyerinin “Sınırsız Kariyer Kuramı” Açısından İncelenmesi. 7. *Bilgi Ekonomi ve Yönetim Uluslararası Kongresi Bildiriler Kitabı*. 30 Ekim-1 Kasım 2009.Yalova.

Eroğlu, L. (1995). *Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler*. İstanbul: Marmara Üniv.

Esen, M. ve Erdoğan, N. (2011). An Investigation of the Effects of Technology Readiness on Technology Acceptance in e-HRM. *Social and Behavioral Sciences*, 24.

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

Festing, M. ve Eidems, J. (2011). A process perspective on transnational HRM systems – A dynamic capability-based analysis. *Human Resource Management Review*.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.

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

Geoffrey E. Love ve Matthew Kraatz, (2009). “Character, Conformity, or the Bottom Line, How and Why Downsizing Affected Corporate Reputation,” *Academy of Management Journal*, 52(2).

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

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

Giauque, D. ve Ritz, A. (2010). Motivation Employees of the public sector. Does public service motivation matter?. *International Public Management Journal*.

Gilroy C. ve Williams C. (2006). *Service to Country. Personnel Policy and the Transformation of Western Militaries*. London: The MIT Press.

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

Gowan, M. A. (2014). Moving from job loss to career management: The past, present, and future of involuntary job loss research. *Human Resource Management Review*, 24(3).

Gök, S. (2009). Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: örgütsel stres. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi*, 2.

Gökçe, O. (2006). *İçerik analizi: Kuramsal ve pratik bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

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

Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Gürüz D. ve Yaylacı G. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle (4. Baskı)*. İstanbul: Media Cat Yayınları.

Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1).

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Güzel, T. (2005). “Eğitim ve Gelişme”. Cengiz Demir ( Ed.). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar içinde* (s.99-128). Ankara: Nobel Yayınları.

Hall, D.T. (1996). *The Career Is Dead-Long Live the Career. A Relational Approach to Careers*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65.

Herr, L. E. (2001). Career Development and Its practice: Historical Perspective. *Career Management Quarterly*, 49.

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



- Hitt, M. A., Xu, K. ve Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*.
- Hoye, V. G., Bas, T., Cromheecke, S. ve Lievens F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 62 (4).
- İçigen, E. T. ve Uzut, İ. (2012). Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının mesleki tükenmişlikleri ve iş doyumları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(2).
- Johnson, R. B. (1997). Examining The Validity Structure of Qualitative Research. *Education. Vol. 118 Issue 2*
- Jyothi, P. ve Venkatesh, D.N. (2012). *Human Resource Management*. (Second Edition). India: Oxford University Press.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 27-40.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3).
- Kalchschmidt, M. (2012). Best practices in demand forecasting: Tests of universalistic, contingency and configurational theories. *Int. Journal Production Economics*.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *Int. Journal of Human Resource Management*, 17 (12).

- Kaya, A. ve Göçen, A. (2012). A Qualitative Study on the Rotation of School administrators. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 13 (3).
- Ketokivi, M. ve Schroeder, R. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performance: A routine-based view. *International Journal of Operations & Production Management* 24.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. S. 10, C. 3.
- Kıngır, S. ve Gün, G. (2007). Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları. *EKEV Akademi Dergisi*, Y. 11, S. 30.
- King, S. (2001). Career self-management. A framework for guidance of employed adults. *British Journal of Guidance and Counseling*, 29(1).
- Korsakiene, R. ve Smaliukiene, R. (2014). The implications of contemporary approaches toward Career Development. *Social and Behavioral Sciences*, 109.
- Leierer, S. J. ve diğerleri. (2011). Relationships Among Career and Life Stress, Negative Career Thoughts and Career Decision State: A Cognitive Information Processing Perspective. *The Career Development Quarterly* . Volume 59.
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L. ve Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field. *Human Resource Management Review*, 19.
- Lewis, R. E. ve Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*.
- Lockwood, N. (2004). “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives” *HR Magazine*.

- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Thirteenth Edition USA; South-Western.
- Metz, I., Kulik, C.T. ve Ali, M. (2011). The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (7).
- Michaels, E., Hanfield-Jones, H., ve Axelford, B. (2001). *War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Minbeave, D. B. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of Knowledge receivers and their effecton intra-MNC Knowledge Transfer. *International Business Review*.17703–71.
- Munyon, T. P., Summers, J. K. ve Ferris, G. R. (2011). Team staffing modes in organizations: Strategic considerations on individual and cluster hiring approaches. *Human Resource Management Review* 21.
- Neuman, W.L. (2010). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. Michigan: Pearson.
- Noe, A. R. (2010). *Employee Training & Development*. (5. Baskı). USA: McGraw-Hill Companies.
- Odabaşı, S. (2008). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Özden, M. C. (2008). *Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel’in El Kitabı*. Ankara: Ümit Yayıncılık.

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

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

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

Purwadi, D. ( 2012 ). The Role of Japanese Human Resource Planning Practices for Increasing Industrial Competitiveness. *Social and Behavioral Sciences*, 65.

Ramazani, J. ve Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management*, 33.

Rees, G. ve Smith, P.E. (2014). *Strategic Human Resource Management*. California: Sage Publications Inc.

Robbins, S. P. (1994). *Management*. (4th Edition). New Jersey: Prantice Hall Publication.

Roller, M. R. ve Lavrakas, P. J. (2015). *Applied Qualitative Research Design: A Total Quality Framework Approach*. New York: The Guilford Press.

Rubin, A. ve Babbie, E. (2011). *Research methods for social work. (Seventh Edition)*. USA: Brooks/Cole, Cengage Learning.

Rusua, G. ve Avasilcaia, S. ( 2014 ). Linking human resources motivation to organizational climate. *Social and Behavioral Sciences*, 124.

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

Sonnenfeld, J. A. ve Peiperl, M. A. (1988). Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology Of Career System. *Academy Of Management Review*, 13(4).

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

Stassen, M. A. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers *Human Resource Management Journal*, 18(1).

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

Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*. 25(3).

Şarvan, T. (2012). *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

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

Şimşek, E. (2010). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Vizyoner Yayıncılık.

Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tayfur, Ö. ve Arslan, M. (2012). Algılanan iş yükünün tükenmişlik üzerine etkisi: İş-aile çatışmasının aracı rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1).

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

Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31(1).
- Sadullah, Ö. (2013). ‘İnsan kaynakları yönetimine giriş: İnsan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve çevresel faktörler’ *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uyargil, C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Üsdiken, B. ve Wasti, S.A. (2002). Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi. 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*. 35(3).
- Waheed, S. ve Zaim, A. H. (2015). A Model for Talent Management and Career Planning *Educational Sciences: Theory & Practice*.
- Wang, Y. H., Hu, C., Hurst C. S. ve Yang, C. C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85.
- Wet, J. ve Erasmus, Z. (2003). *Qualitative Research as Rigorous Practice*. Montana; Saga Press.
- Whymark, K. ve Steve, E. (1999). Whose Career is it Anyway? Options for Career Management in Flatter Organization Structures. *Career Development International*, 4(2).
- Wood, S. J. ve Wall, D. T. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*. 18:7.

Yean, T.F. ve Yahya, K. K. (2013). The Influence Of Human Resource Management Practices and Career Strategy On Career Satisfaction Of Insurance Agents. *International Journal of Business and Society*, Vol. 14 No. 2.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. ( 2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



**Frekans Aralıklarına Göre Kelime Tanımlama Grupları**

Toplamdaki Payı (Frekans Sayısına göre)

| Frekans Aralığı            | > % 5                                                                                    | > % 4                                                                                                                                                                              | %4 - %3.5 arası                                                                                                                                          | %3.5 - % 3 arası                                                                                                                         | %3 - %2.5 arası                                                                                                      | %2.5- %2 arası                        | %2- %1.5 arası                              | %1.5- % 1 arası                                                             | %1- %0.5 arası                            | < %0.5                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Ortak Kelime Tanımlamaları | -Rekabet<br>-Elastikiyet<br>-Teknoloji<br>-Kaynak Yönelimi<br>-Üst Düzey yönetici seçimi | -Muharebe<br>-Üst Düzey Yönetici<br>-Kaynak Çeşitliliği<br>-Planlama<br>-Meslek içi Eğitim<br>-Kurum lisesi<br>-Yenilikçi<br>-Sınav Sistemi<br>-Entelektüel Sermaye<br>-Motivasyon | -Yurtdışı Kurs<br>-Yurtiçi Kurs<br>-Akademik Eğitim<br>-Performans Yönetimi<br>-Örgüt İklimi<br>-Yetenek<br>-Kabiliyet<br>-Problem Çözme<br>-Kurumsallık | -Sözleşme<br>-Meslek İçi Eğitim<br>-Adalet<br>-Eşitlik<br>-Muharebe<br>-Yurtdışı Daimi Görev<br>-Maliyet Etkinliği<br>-Fiziki Yeterlilik | -Kadro<br>-Aidiyet<br>-Yurtdışı Geçici Görev<br>-Model<br>-Karakter<br>-Profesyonellik<br>-Tehdit<br>-Mevzuat, Kanun | -NATO<br>-Teşkilat<br>-Güven<br>-Algı | -Tedarik<br>-Gözlem<br>-Deniz Aşırı Ülkeler | -Sistem<br>-Modernizasyon<br>-İmkân<br>-Sayısallaştırma<br>-Ahlaki Değerler | -Silah Sistemleri<br>-Risk<br>-Fizibilite | -Tesis<br>-Araç<br>-Teçhizat<br>-Branşlaşma<br>-Geleneksel |