

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

KARİYER GELİŞİMDE ENGELLER VE SORUNLAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burhan ÖZKAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

KARİYER GELİŞİMDE ENGELLER VE SORUNLAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burhan ÖZKAN

62788388640

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810311 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Burhan ÖZKAN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “KARİYER GELİŞİMDE ENGELLER VE SORUNLAR” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

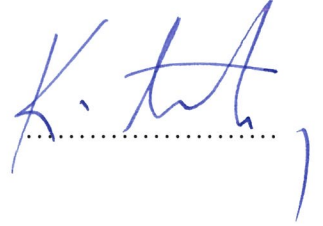
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Aliye MAVİLİ AKTAŞ
Selçuk Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Suat KASAP
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 09 Eylül 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “KARİYER GELİŞİMDE ENGELLER VE SORUNLAR” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02/09/2015

Burhan ÖZKAN



ÖNSÖZ

Teknoloji ve sanayileşme her ne kadar hızla gelişse de tüm çağlarda olduğu gibi günümüzde de insan gücü önemini muhafaza etmektedir. Bunun bilincine varmaya başlayan işverenler bireylerin performanslarını en üst düzeye çıkartarak aynı zamanda örgütlerinin de gelişimini sağlama yoluna gitmişlerdir. Bireylerin iş hayatlarındaki verimliliğini arttırabilmek için adil bir yönetimle örgüt içi eğitimler, danışmanlıklar ve birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Bunlarla beraber bireylerin meslek yaşamında heyecanını ve örgüte karşı sadakatlerini kaybetmemeleri için önlemler alınmıştır.

İş hayatında bu denli önemli olan bireyin de işverenden beklentileri ortaya çıkmaktadır. Bu beklentilere cevap verebilmek bireyin olduğu kadar, iş yerlerinin de sorumluluğundadır. Kişiler daha refah seviyelere ulaşabilmek çabalarken bir kariyer oluşumu içine girmektedir. Emeklilik döneminin sonuna kadar devam eden bu süreçte kişiler bazı engeller ve sorunlarla karşılaşmaktadır.

Yaptığım araştırma ve anket çalışmasının kariyer gelişiminde ortaya çıkan engeller ve sorunların çözüme katkı sağlayacağını umut ediyorum.

Bu çalışmanın her aşamasında hiçbir desteğini esirgmeden mesai mefhumu gözetmeksizin bilgi, kültür ve deneyimleriyle yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN hocama, başta özlem dolu günlerimde nefes gibi sıcaklığını hissettiğim ailem olmak üzere, çalışma arkadaşlarıma ve eşlerime, kocaman yüreğine hayranlık beslediğim Sayın Prof. Dr. Aliye MAVİLİ AKTAŞ hocama sonsuz teşekkür ederim.

Eylül 2015

Burhan ÖZKAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. KARIYER VE KARIYER ENGELLERİ.....	3
1.1 Kariyer Kavramının Tanımı ve Önemi	3
1.1.1 Kariyer Tanımı	3
1.1.2 Kariyerin Önemi.....	4
1.2 Kariyer Kavramının Gelişimi	4
1.3 Kariyerin Özellikleri	5
1.4 Kariyerle İlgili Kavramlar.....	6
1.4.1 Kariyer Boyutları	6
1.4.2 Kariyer Devreleri	7
1.4.3 İşyerinde Kariyer Aşamaları	7
1.4.4 Kariyer Kalıpları	11
1.4.5 Kariyer Platosu.....	12
1.4.6 Kariyer Patikası.....	13
1.5 Kariyer Seçimi	14
1.6 Kariyer Planlaması Tanımı	14
1.6.1 Kariyer Planlamanın Önemi ve Kapsamı.....	15
1.6.1.1 Kariyer planlamanın önemi.....	16
1.6.1.2 Kariyer planlamasının kapsamı.....	16
1.7 Kariyer Planlaması Sistemleri	18
1.7.1 Örgütsel Kariyer Planlama	18
1.7.2 Bireysel Kariyer Planlama	22
1.8 Kariyer Planlamasının Adımları	24
1.9 Kariyer Planlama Sürecinde Roller	25
1.10 Kariyer Planlama Araçları	26
1.10.1 Kariyer Haritaları	26
1.10.2 Kariyer Danışmanlığı ve Koçluk.....	27
1.10.3 Kariyer Rehberleri.....	27
1.10.4 Kariyer Merkezleri	28
1.10.5 Eğitim ve Geliştirme Programları	28
1.11 Kariyer Gelişimindeki Engeller	29
1.11.1 Kariyer Dönemindeki Engeller	29
1.11.1.1 Başlangıç dönemi engelleri	30
1.11.1.2 Kariyer ortası engelleri	30
1.11.1.2.1 Kariyer platosu.....	30

1.11.1.2.2	Beceri ve yeteneğin yitirilmesi	31
1.11.1.3	Kariyer sonu engelleri	31
1.12	Kariyerde Karşılaşılan Özel Engeller	32
1.12.1	Mobbing	32
1.12.2	Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar	33
1.12.3	Çift Kariyerli Eşler	34
1.12.4	Çift Kariyerlik	35
1.12.5	Ay Işığı Sendromu	35
1.13	Uluslararası İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sorunları	36
1.14	Diğer Kariyer Engelleri.....	37
1.14.1	Stres ve Tükenmişlik.....	37
1.14.2	İşten Çıkartılmak.....	38
1.14.3	Gözden Düşmek.....	38
1.14.4	Engellenme.....	38
İKİNCİ BÖLÜM		39
2. KARIYER GELİŞİMİNDE ENGELLER VE SORUNLAR BİR		
ARAŞTIRMA		39
2.1	Araştırmanın Amacı.....	39
2.2	Araştırmanın Önemi.....	39
2.3	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	40
2.4	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	42
2.5	Araştırmayla İlgili Sınırlamalar	43
2.6	Veri Toplama Araçları	43
2.7	Verilerin Analizi	43
2.8	Ön Test.....	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		44
3. BULGULAR		44
3.1	Bulgular.....	44
3.1.1	Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	44
3.1.2	Tanımlayıcı İstatistikler	47
3.1.3	Ki Kare Analizi	62
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		65
4. SONUÇ VE ÖNERİLER		65
KAYNAKÇA		68
EKLER		76
EK-A:	Anket Formu.....	77
ÖZGEÇMİŞ		79

TABLO LİSTESİ

Tablo 5.1	: Cinsiyet değişkenine göre dağılım.	44
Tablo 5.2	: Medeni durum değişkenine göre dağılım.	44
Tablo 5.3	: Çocuk sayısı değişkenine göre dağılım.	45
Tablo 5.4	: Yaş değişkenine göre dağılım.	45
Tablo 5.5	: Öğrenim durumu değişkenine göre dağılım.	46
Tablo 5.6	: Görev ünvanı değişkenine göre dağılım.	46
Tablo 5.7	: Çalışma süresi değişkenine göre dağılım.	46
Tablo 5.8	: Aylık gelir değişkenine göre dağılım.	47
Tablo 5.9	: Ücret dışı faktörler (övülme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) işe olan bağlılığı artırılmaktadır (Soru-1).....	47
Tablo 5.10	: Yüksek performans gösterdiğimde işletmem beni takdir, teşekkür gibi ödüllerle destekler bu da benim çalışma etkinliğimi artırır (Soru-2).....	48
Tablo 5.11	: İşletmemde verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum (Soru-3).	49
Tablo 5.12	: İşletmem manevi özendiricilerle (Övgü, takdir edilme vs.) benim sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımı karşılamakta olup bu durum işe olan bağlılığı artırılmaktadır (Soru-4).	49
Tablo 5.13	: Övüldüğümde yada takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için işletmemin beni desteklediğini düşünüyorum buda benim daha verimli çalışmamı sağlıyor (Soru-5).	50
Tablo 5.14	: Görevde yükselmek için işletmem tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarımlarım artmaktadır (Soru-6).	51
Tablo 5.15	: İşletmemin bana sağladığı eğitim ile (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin bilgi kazandım (Soru-7).	51
Tablo 5.16	: Uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kazanılmaya çalışılmış ama bu olumsuz sonuçlanmıştır (Soru-8).	52
Tablo 5.17	: İşletmede verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama ihtiyacını karşılamamaktadır (Soru-9).	52
Tablo 5.18	: Hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimler, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır (Soru-10).....	53
Tablo 5.19	: İşletmenin vermiş olduğu hizmet içi eğitim işletme içinde işimi düzgün bir şekilde yapabilmem için aracı olmaktadır (Soru-11).	54
Tablo 5.20	: İşletmemizde aynı ünvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir (Soru-12).	54
Tablo 5.21	: İşletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yetersizdir. Bu durum iş düzenimi olumsuz yönde etkilemektedir (Soru-13).	55

Tablo 5.22	: İşletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının fazla yada az olması iş dağılımında adaletsizliğe yol açmaktadır (Soru-14).....	55
Tablo 5.23	: Çalıştığım işletmede yükselme fırsatının olduğunu biliyorum. Buda daha verimli çalışmamı sağlamaktadır (Soru-15).	56
Tablo 5.24	: İşletmemde terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Bu da kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir (Soru-16).....	56
Tablo 5.25	: İşletmede çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum bu da benim çalışma etkinliğimi arttırmaktadır (Soru-17).....	57
Tablo 5.26	: Çalıştığım işletmede uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum ve bu da benim daha verimli çalışmamı sağlamaktadır (Soru-18).	58
Tablo 5.27	: İşletmemizde çalışan personelin değerlendirilmesinde performans değerlendirme raporları yeterli bir ölçüttür (Soru-19).....	58
Tablo 5.28	: İşletmemizde çalışan personellere işe girişleri sırasında yapılan mülakatın adil ve yeterli olduğuna inanıyorum (Soru-20).	59
Tablo 5.29	: Çalıştığım işletmede ilerleme imkanlarının bana sunulduğunu düşünüyorum bu da iş başarıımı arttırmaktadır (Soru-21).	59
Tablo 5.30	: İşletmemiz çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda teşvik edici bir vizyona sahiptir (Soru-22).....	60
Tablo 5.31	: Hipotezlerin ortalama değerleri.	61
Tablo 5.32	: Ücret dışı faktörlerin çalışanın işe olan bağlılığının artırılması hipotezinin cinsiyet demografik faktör ilişkilendirilmesine ilişkin Ki Kare analizi.....	62
Tablo 5.33	: Uşak organize sanayi bölgesi'nde yöneticilerin, eğitimin (hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği arttırdığı şeklindeki düşüncelerin sahip oldukları çocuk sayısı ile ilişkilendirilmesi.	63
Tablo 5.34	: Yöneticilere giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması yöneticinin etkinliğini artırır düşüncesi yöneticilerin işletmedeki görev konumu ile ilişkilendirilmesi.	64

ÖZET

KARİYER GELİŞİMİNDE ENGELLER VE SORUNLAR

ÖZKAN, Burhan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN

Eylül 2015, 79 sayfa

İşletmede çalışan personellerin motivasyonu işletmeler için çok büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların motivasyonu ile ilgili birçok çalışma ve araştırma yapılarak motivasyonun çalışanlar üzerine etkisi incelenmeye başlamıştır. Motivasyonun çalışanlar üzerine etkisi incelenerek personellerin işletmeye bağlanması sağlanacaktır. Yapılan araştırmaların bir ya da birden çoğunun benimsenerek iş hayatında uygulanması örgüt yapısına, üretim konusuna ve yönetim kadrolarının yaklaşımına büyük ölçüde bağlı olarak görülmektedir. İşletmeler içerisindeki yönetim yaklaşımlarında çalışanların insan kaynakları etkinliklerine çok büyük önem verdikleri görülmektedir. Bu noktada da kariyer gelişim programları karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların kariyerini planlayan yöneticiler, hem işletmenin amaçlarına hem de çalışanların amaçlarına katkıda bulunmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu araştırmada kariyer gelişimi sürecindeki engeller ve sorunlar tartışılarak bu sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmiş ve incelenmiştir. Araştırma Uşak Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 135 yöneticiye anket uygulanarak yapılmış, anket çalışmasında nicel ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarının literatüre katkı sağlayarak, gelecek çalışmalar için referans oluşturacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Geliştirme, Kariyer Programları

ABSTRACT

OBSTACLES AND PROBLEMS IN CAREER DEVELOPMENT

ÖZKAN, Burhan

Master, Department of Business Administration

Thesis Supervisor: Assistant Professor Kemal TEKİN

September 2015, 79 pages

Employees 'motivation and management scientists the most since the human period stood the leading issues. To this end, a large number of administrative theory, principles and techniques are developed. One or many of them adopted, the implementation of organization structure in business life, the approach to production and management cadres depends greatly. Are human resources of enterprises in modern management approach to career development programs place the event to give the employees the necessary organizational factors, satisfaction is of great importance. The objectives of the plan about the future of his career can say and in a manner set out in the individual way to the realization of the purposes of your own that are contributed. In this study, prevents and problems in the process of career development developed suggestions for the solution of this problem. Research Henchman organized industrial zone is made by applying the survey administrator at 135. This study used quantitative scale. The research results contributed to the literature and it is thought that it would cause the reference for future studies.

Keywords: Careers, Career Development, Career Programs

GİRİŞ

Bireylerin bir örgüte katılmaları ve örgütlerin içerisinde çalışmaya devam etmeleri için bireylerin önüne büyüme ve gelişme fırsatının konularak bireylerin gelişiminin sağlanması gerekmektedir. İşletmelerde kariyer ve çalışan geliştirme sistemlerinin düzenlenmesinin ana amacı örgütler içerisinde ihtiyaç duyulan çalışanlarının özelliklerinin ve yeteneklerinin gelişmesini sağlamak olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple işletmeler çalışanları için kariyer eğitim programları düzenlemektedir. Eskiden kariyer konusu sadece yöneticiler için önemli olan bir konu olarak görülmekteydi. Bu sebeple kariyer konusunu işletmeler sadece yöneticiler için konuşmaktaydı. 1980 sonrası insan kaynakları yönetimi ile ilgili görüşlerin işletmeler tarafından benimsenmesi sonucunda işletmeler içerisinde bulunan tüm çalışanlar için kariyer geliştirme olanaklarının düzenlenmesi gerektiği anlaşılmıştır (Matiloğlu, 2014). Bunun sonucunda da işletmeler kariyer gelişimini sağlamak için yapılacak çalışmaları tüm personeller için düzenleyip uygulamaya koymuşlardır.

İşletme içinde çalışan tüm çalışanların terfi etme olanağı bulunmaktadır. Fakat hiyerarşik kademe yükseldikçe terfi etme olanağı bulunmayabilmektedir. İşletme içinde kariyer gelişimi için yapılan çalışmalar ve eğitimler arttıkça çalışanların hepsinin kariyer basamaklarını atlamaları mümkün olabilecektir. Bu konuda kariyer gelişimi için yapılan çalışmalar işletme açısından büyük önem taşımaktadır (Matiloğlu, 2014). İşletme içerisinde bir kariyer gelişim planı hazırlanarak personelin terfi olanaklarının çalışanlara anlatılması ve bu planı çalışanların benimsemesi gerekmektedir.

2000’li yıllardan sonra yönetim kademesinde bulunan çalışanlar için kariyer konusu daha çok önem taşımaya başlamıştır. Çalışanların kariyer geliştirme ihtiyacının tamamlanması için planlama yapılması işletmeler için çok maliyetli ve zaman alıcı olmasına rağmen, hem işletmenin varlığı hem de çalışanların gelişimi ve motivasyonu için büyük önem taşımaktadır (Uzun, 2003: 380).

İşletmeler için kariyer yönetimi çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yöneticilerin kariyerlerinin önüne büyük setler çekilerek onların ilerlemesi engellenmektedir. Özel sektörde bireylerin birbirlerini çekememesinden dolayı bu şekilde sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu yüzden bu engellerin aşılması için yöneticilerin kendi donanımlarını arttırmaları, bu engelleri fırsata çevirmeleri için çalışmalar yapmaları ve çevrelerine karşı dikkatli olmaları gerekmektedir (Ünver, 2005: 16).

İşletme içerisinde çalışan personel için kariyer yönetim ve planlarını oluşturmak gerekmektedir. Bu kariyer yönetim ve planları sayesinde personellerin motivasyonlarının artması sağlanacak terfi etmeleri, işletmeye bağlanmaları kolaylaşacaktır. Bu sebeple işletmeler için kariyer yönetim programları büyük önem taşımaktadır. Kariyer yönetim programlarının ana amacı; personellerin ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlanarak, personellerin özellikleri ve yeteneklerinin işletme içindeki şu an ki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmasını sağlamaktır. Yapılan bu çalışmada kariyer gelişimindeki yaşanan engeller ve sorunlar incelenerek sorunlara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde kariyer kavramı ve özellikleri, ikinci bölümünde kariyer gelişiminde engeller ve sorunlar, üçüncü bölümde yöntem ve dördüncü bölümde bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER ENGELLERİ

1.1 Kariyer Kavramının Tanımı ve Önemi

Kariyer kelimesi tanım olarak, “çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan” olarak adlandırılmaktadır ve kariyer kelimesi bazı durumlarda meslek kelimesi yerine de geçmektedir (Demirbilek, 1994: 72). “Kariyer objektif olarak, birçok statüyü ve mesleği tanımlamaktadır” (Inkson, 2007: 319). “Kariyer; bireylerin genç yaşlarda ilerlemek üzere ve emekliliğe kadar geçen zaman diliminde sürdürdükleri uğraş olarak adlandırılmaktadır” (Canman, 2000: 20). Kariyer başka bir şekilde tanımlanırsa; bireylerin kamu yada özel çalışma ortamında ilerleme sağlamak için bir başarı elde etmek amacıyla izlediği yol olarak görülmektedir (Aytaç, 1997: 17). Bu tanımlardan da belirtildiği üzere kariyer kişilerin hayatında önemli bir rol oynamaktadır. Kişilerin iş yaşamlarındaki ilerlemelerini kariyer göstermektedir. Bu sebeple kariyer kavramının literatürde iyi bir şekilde araştırılması ve incelenmesi gerekmektedir. Aşağıda da kariyer tanımı ve önemine değinilerek incelenecektir.

1.1.1 Kariyer Tanımı

Kariyer, çalışanların işletme içerisinde mesleklerini icra ederlerken iş deneyimi kazanarak, mesleki becerilerini geliştirmeleri için eğitimler almaları ve kendilerini bu yolda eğitmeleri süreci olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların küreselleşme ile birlikte çok hızlı bir değişim yaşandığı ortam içerisinde kendilerini geliştirmesi sağlanarak çalıştıkları kuruma adapte olmalarının sağlanması gerekmektedir. İşletmeler içerisinde kariyer sonu olmayan bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 191).

Kariyer, bireylerin hayatı boyunca ilerleyen ve yaşanan bir süreç olarak tanımlanmıştır. Kariyer bir bireyin bir mesleği seçmesi ile başlayıp o mesleği icra etmesiyle son bulmamaktadır. Kariyer; çalışanların işletmelerinde başarılı olabilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Bireyler kariyerlerini planlayarak işletmelerinde başarı sağlarsa motivasyonları da artarak yükselme kaydedecek bu da işletmenin performansına etki edecek, işletmeninde bu şekilde kar etmesi sağlanmış olacaktır. Bu sebeple işletmeler kariyer programları ve planları hazırlayarak işletme içinde bunları uygulamaktadırlar (Yılmaz, 2010: 128).

Kariyer; işletme içerisinde bireylerin yaptıkları işte sürekli başarı sağlayarak yükselmeleri ve bunun sonucunda da yaptıkları işte deneyim ve yetenek kazanmaları olarak da tanımlanmaktadır (Tortop, 1994: 92).

1.1.2 Kariyerin Önemi

İşletmeleri bir amaç içerisine sokan, bir amaç çerçevesinde yönlendiren ve işletmenin önceden belirlemiş olduğu amaçlara doğru yönelten unsur insan olarak tanımlanmaktadır. İnsan sayesinde işletmeler güçlenmekte ya da zayıflamaktadır. İnsanlar sadece maddi çıkar değil işletmede bir düzeye yükselerek kariyerlerini arttırmak içinde çalışmaktadırlar. Bu anlamda kariyer büyük önem taşımaktadır. “Bireyler işletmenin amaçlarına ulaşmak istedikleri kadar kariyer yönünde yükselmek için çalışmaktadırlar. Kariyerdeki yükselmeye çalışanlar için büyük motivasyon unsurudur” (Eryiğit, 2000). Bu sebeple kariyer kavramı incelenirken bireylerin davranışları, bireyleri nelerin etkileyip etkilemediğinin de irdelenmesi gerekmektedir. Buradan görüldüğü üzere çalışanların işletme içinde davranışlarını da kariyerin etkilediği görülmektedir. Kariyer işletme içerisindeki çalışanların işletmeye bağlılığını arttıran kendisini işletme içerisinde bir fert olarak görmesini sağlayan bir kavram olarak görülmektedir.

1.2 Kariyer Kavramının Gelişimi

Kariyer sözcük olarak Fransızca ve Latince’den dilimize girmiştir. Anlam olarak kariyer sözcüğü yol ve geçit olarak tanımlanmıştır. Kariyer işletmelerin modernleşmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Dünyada ekonomide ve işletmelerde yaşanan gelişme ve sanayileşme ile beraber kariyer kavramı daha çok göz önüne gelmeye başlamıştır. Bu yaşanan gelişmeler sonucunda dünyada ve Türkiye’de

birçok işletme açılmış ve bu işletmeler içerisinde de birçok çalışana ihtiyaç duyulmuştur. Bireylerin kariyerleri tek olarak nitelenmemiş örgüt kariyeri olarak değerlendirmeye alınmıştır. “İşletmelerde çalışan bireylerin kendi hayat geçimlerini ve motivasyon süreçlerini arttırmaları için bireysel kariyerlerini yönetmelerinin sağlanması gerekmektedir” (Keser, 2002).

1.3 Kariyerin Özellikleri

İşletmeler için en önemli faktör başarılı bireyleri işletmelerinde tutmayı sağlamak, onları işletme içine çekmek olarak görülmektedir. Bu da işletmenin temel hedefleri arasında yer almaktadır. İşletmeler rekabet içerisinde öncelikle önde gitmek için çalışanlarına yatırım yapmanın gerektiğini ve işletme içerisinde kariyer gelişim programları uygulayarak yaşamlarını sürdürmek zorunda olduğunu belirlemişlerdir (Buchanan ve Mayers, 2005: 52).

Dünyada yaşanan hızlı gelişme ve değişme sonucunda kariyerin değişik açılardan da ele alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Hall (1996)’e göre “kariyer; sürekli değişen ve örgüt tarafından yönlendirilerek ilerleme katedilen bir süreç olarak adlandırılmaktadır.”

Kariyer iki farklı yaklaşımla irdelenerek geliştirilmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi; bir mesleğin ya da meslek organizasyonunun neyi ifade ettiğinin belirlenmesi, ikinci yaklaşım ise kariyeri bir meslekten çok bireysel nitelik ve kalite olarak görmesi olarak açıklanmaktadır (Greenhous, 1987: 51-58).

Kariyer üzerine çok farklı tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden kariyerin özellikleri baz alınarak bir kariyer tanımı yapmak gerekmektedir (Şimşek, 2000: 12-14).

Kariyer sadece yöneticilerle ilgili bir kavram ya da üst düzeyde görev yapan kişilerle ilgili bir kavram değildir. İşletme içindeki tüm çalışanlar için kariyer kavramı kullanılabilmektedir.

Kariyer kavramı sadece hiyerarşik yükselme ile ilgilenmemektedir. Kariyer kavramı işletme içinde yaptıkları işten memnun olan ve bulundukları kısımda kalmak isteyen personeli de içermektedir. Kariyer ile işe alma ve işten çıkarma kavramının aynı çerçevede tutulmaması gerekmektedir. Kariyer işletme içindeki birçok bölüm ve birçok işlevle alakalıdır. Buradan da yola çıkılacak sonuç kariyer kişiler için bir başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2000: 8).

1.4 Kariyerle İlgili Kavramlar

Kariyerin anlaşılması ve tanımlanması için kariyer yanında başka kavramlara da değinilmesi gerekmektedir. Bu kavramlar; kariyer boyutları, kariyer devreleri, işyerinde kariyer aşamaları, kariyer kalıpları, kariyer platosu, kariyer patikası olarak sıralanmaktadır. “Kişilerin kariyer kararlarını kendileri etkilediği gibi, içinde bulundukları çevre ve dış faktörler de etkilemektedir” (Erdoğan, 2003). Bu nedenle kariyer ile ilgili kavramlar incelenerek kariyer kavramı hakkında net bir görüş elde edilmiş olacaktır.

1.4.1 Kariyer Boyutları

Kariyer iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi içsel boyut olarak tanımlanan subjektif algılamalar, ikincisi ise dışsal boyut olarak tanımlanan gerçekçi ve objektif algılama olarak belirlenmiştir.

İçsel boyut, kişinin kariyer gelişimini kendine özgü bir biçimde algılamasını ifade etmektedir. Burada bireylerin davranış ve hareketlerini etkileyen onların kariyerlerine etki eden nokta olarak algı ve beklentiler görülebilmektedir. İşletmelerde çalışan her çalışan kendi kariyerleri ile ilgili algı ve beklentilerini içine alan planlar yapmaktadır. Bu planlar sonucunda da kendilerini yargılayarak kariyerlerinin hangi noktasına geldiklerine dair bir sonuca varmaktadırlar (Şimşek, 2004: 15). Bu gibi sonuçlar çalışanın işle ilgili bilgi ve yetenekleri, uyumu, motivasyonunun yüksek olması, işe devamını etkilemektedir. Her işletme çalışanlarının beklentilerine karşı çalışanın kariyerinin içsel boyutunu göz ardı etmemelidir.

Dışsal boyut içerisinde ise birey işletme içinde bulunan durumunu esas alarak bir inceleme yapmaktadır.

İşletmelerde örgütsel açıdan bireyin kariyeri üzerinde çalışılması iki yönlü etki sağlamaktadır. İşletme içindeki bireylerin amaçları ile işletmenin amaçlarının aynı doğrultuda yürümesi şeklindedir. Bu bahsedilen uyum ile sağlanacak verim işletmenin performansını artıracaktır (Şimşek, 2004: 15,16).

1.4.2 Kariyer Devreleri

İnsanların yaşamları boyunca belli evreler hayatlarının içinde bulunmaktadır. Bu evreler; çocukluktan gençliğe geçiş, gençlikten yetişkinliğe geçiş, yetişkinlikten yaşlılığa geçiş olarak sıralanmaktadır. İnsanların bu yaşadıkları evreler; yaşadıkları toplumun kültür yapısı, kendi sosyal yapıları, kişilik yapıları ve biyolojik yapıları ile tamamen ilişkilendirilmiştir.

Birçok araştırmacı yaşamın evreleri üzerine birçok çalışma yapmıştır. Erikson bireyin yaşamı içerisinde sekiz psiko sosyal evre bulunduğunu belirtmiştir. Bu evrelerin ilk dördünün çocukluk yaşamı ile ilgili olduğu, diğer dört evre ise bireyin yetişkinlik dönemini kapsadığını belirtmiştir. Bu evreler; ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk olarak tanımlanabilmektedir. Levinson'un oluşturduğu modelde ise 6 evre yer almaktadır. Bu evreler; aileden ayrılma, yetişkinlerin dünyasına geçici kabul, geçiş dönemi, yerleşme dönemi, potansiyel orta yaş krizi dönemi ve yenilenme dönemi olarak sıralanmaktadır.

Kariyer evrelerinin gelişim süreci; bireyin yaşam evrelerine paralel olarak gelişmekte ve değişmektedir. Çocukluktan yetişkinliğe kadar bu şekilde ilerlemektedir. Bireylerin yaşamlarındaki her evre; motivasyon, görevler ve gerekli ihtiyaçları içermektedir (Singer 1990: 191).

1.4.3 İşyerinde Kariyer Aşamaları

İşyerinde kariyer aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

Keşfetme - Arama (0 - 25 yaş) Aşaması: 0-25 yaş aralığında bireyler kariyer seçimi yapabilmek amacıyla kurumlardan eğitim alarak kariyerlerini planlamaktadırlar. Kariyer planlarını yaparken bireylerin güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimleri büyük önem taşımaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160).

0-25 yaş arası dönem; bireyler için iş öncesi dönem olarak da tanımlanabilmektedir. Bu dönem; çocukluk devresi, ergenlik devresi ve ilk yetişkinlik devresi olarak üçe ayrılmaktadır. Aşağıda bu üç devre ayrıntılarıyla incelenecektir.

1. Çocukluk Devresi; Bireylerin meslekler hakkında bilgi edindikleri ve mesleklerle ilgilenmeye başladıkları dönem olarak adlandırılmaktadır. Çocukluk devresinde çocukların tanıdıkları mesleklerin sınırlı olduğu

görülmektedir. Bu dönemde çocuklar ilgilerini çeken mesleklere karşı bir heves duymaktadırlar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:160).

2. Ergenlik Devresi; Bu devre; bireylerin meslekler hakkında daha net bilgiler edindiği kendi kimliklerine uygun olarak meslekler hakkında bilgiler almak istedikleri dönem olarak tanımlanmaktadır. Bireyler ergenliğe geçtikleri süre içerisinde liseye başlamaktadırlar. Bireyler lise dönemleri içerisinde meslek seçimi ile ilgili aile yönlendirmeleri ve kendi kimlik arayışları ile karar vermektedirler. Bunun sonucunda çok büyük hatalar yapabilmektedirler. Bu sebepten dolayı bireylerin uzmanlardan yardım alarak meslek seçimi yapmaları gerekmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:161).
3. İlk Yetişkinlik Devresi; Bu devrede birey meslekler hakkında bilgi sahibi olmuş ve meslek seçiminde bulunmuştur. Bu devre; bireyin yüksek öğrenime başladığı dönem ya da çalışma hayatına girdiği dönem olarak tanımlanmaktadır. Bu devrede de bir uzman yardımı alınması gerekmektedir. Bu devrede lisans eğitimi alan bireyler yüksek lisans ve doktora eğitimi hakkında karar vermektedirler. Erkek bireyler ise askerlik sorununu aşmaya çalışmaktadırlar (Özden, 2001: 18).
4. Kurma (26 - 35 yaş): Özden (2001: 19)'e göre, "bu dönem iş arama ve bulma, işe başlama ve oryantasyon, yerleşme ve oryantasyon olmak üzere üç alt dönem halinde incelenmektedir".
5. İş Arama ve Bulma; İş arama ve bulma süreci ülkeden ülkeye büyük farklılıklar göstermektedir. İşsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde bu iş arama ve bulma süreci çok uzun sürelerle de yayılabilmektedir. Bu sebepten dolayı devlet kurumları ve özel kurumlar iş arama ve bulmada çok büyük önem taşımaktadırlar. İş arama faaliyeti bireyin hayatında meslek ve iş değiştirirken de büyük rol oynamaktadır (Özden, 2001: 19).
6. İşe Başlama ve Oryantasyon; Bireyler iş arama ve bulma sürecinden sonra bir işe başlama ve o işe uyum sağlama evresinden geçmektedirler. Bireylerin yeni başladıkları işte işe uyum yaşamaları çok büyük önem taşımaktadır. İşe başlama ve oryantasyon dönemi kariyerin inşasının yaşandığı dönem olarak görülmektedir.

7. Yerleşme ve İlerleme; Yerleşme ve ilerleme dönemi içerisinde bireyler için güvenlik ihtiyacı azalarak bireyin başarı, saygınlık ve özgürlük ihtiyacının gereksinmesi artmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 160).

Yerleşme ve ilerleme dönemi; birey için üretkenliğin ön planda olacağı bir dönem olarak tanımlanmaktadır. Birey içinde bulunduğu örgütü bu dönem içerisinde iyice tanımıştır, artık onun için önemli olan işinde uzmanlaşıp mesleki bilgisini daha fazla arttırabilmektedir. Bu aşamada, kurum kültürü ve kariyer yönetimi politikalarının da önemi ortaya çıkmaktadır. Birey bu dönemde; özel hayatında da, aile kurmak gibi çeşitli sorumluluklar üstlenmektedir. Birey, tüm bu sorumlulukları çerçevesinde dengeli bir hayat kurma çabası içindedir. Bu dönem, bireylerin sağlam ve net kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli (terfi, nakil, iş değişikliği, eğitim) planlarının yapıp uygulandığı dönemdir (Acar, 2000: 4).

Bireyler, özellikle ilk işlerini ve örgütlerini seçtikleri dönem içerisinde gerçekçi olmayan yaklaşımlar içine girmektedirler. Bireyler ilk işe girdiklerinde bu açığı görmeleri zaman almakta ve buna bağlı olarak aksamalar yaşamaktadırlar. Bireyler için işletme içerisinde kendilerini kanıtlamak da çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 1992: 87).

8. Kariyer Ortası (36-55 yaş): 36-55 yaş arası dönemde bireyler artık kendilerini örgütlerine bağlı hissetmektedirler. Bu bireyler için temel fizyolojik gereksinimler yerini saygınlık, başarı gibi gereksinimlere bırakmıştır. Birey, önceki kazanımlarını korumaya çalışırken, diğer yandan da yükselme olanaklarını kollamaya devam etmektedir. Yaklaşık olarak 35-50 yaşları arasındaki bu dönem, kişisel gelişme açısından “orta yaş krizinin” başladığı dönem olarak görülmektedir. Bu dönem içerisinde bireyler hedeflerini yeniden gözden geçirerek hayatlarında değişiklikler yapmaya karar verebilmektedirler.

Birçok birey, kariyer ortası safhasına ulaşmaya kadar ilk kariyer çıkmazıyla henüz yüz yüze değildir. Bu safhada birey var olan kazanımlarını korumaya yönelmekte ve performansını geliştirmeye devam edebilmektedir veya artık yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini fark ederek durgunluk (plato) oluşturabilmektedir.

Bu nedenle bu dönemde yaşanan değerlendirmeler bireyler açısından bk önem taşımaktadır (Griffin, 1993: 624).

Kariyer Platosu; olarak adlandırılan bu dönemde birey, maddi ve manevi açılardan yeni kazanımlar sağlayamaz, iş yaşamı monotonlaşmaktadır. Bireyin kariyer platosuna girmesi, yetkinliklerini geliştirme sürecinin sonuna gelmesinin sonucu olabilmektedir. Bu durum birey odaklı platoyu ifade etmektedir. Diğer yandan bireyin mesleki açıdan durağan bir sürece girmesi, organizasyonun yapısından da kaynaklanıyor olabilmektedir. Bir anlamda organizasyon içinde bireyin mesleki gelişimi için yollar tükenmiştir. Bu durum da organizasyon odaklı platoyu ifade etmektedir (zden, 2001: 21).

Bu düzlükteki (platodaki) kariyer ortası çalışanlarının daha az üretken oldukları, verimlerinin düşük olduğu ve mesleki ilerlemelerden faydalanmadıkları görülmektedir. Bunun sonucunda bu bireylerin işletme içerisinde ve dışında mutsuz oldukları belirlenmiştir. Bu dönem içinde bireyler kendilerini sorgulayarak hayat standartlarını, mesleklerini ve kariyerlerini yeniden değerlendirerek analiz etmektedirler. Bireylerin çoğu yaşamlarının ortasına kadar bu kariyer krizini yaşamamaktadırlar. Bu krizin tetikleme sebebinin işletme ya da işletme dışı bir etkenden kaynaklanabileceği de görülmektedir. “İşletme dışı etkenler; boşanma, hastalık, alkol, bir yakının ölümü olarak sıralanmaktadır. Bu dönem iş dışında ikinci kariyer planlamalarının geliştirildiği dönem olarak da tanımlanmaktadır” (Klaft, Murdick, Schuster, 1985: 391).

9. Kariyer Sonu (56-75 yaş): 56-75 arası dönemde birey artık kariyer yaşamını tamamlamış ve emekli olma yolunu tercih etmiştir. Bu dönemde birey tecrübelerini aktarma yolunu tercih etmektedir. Bu dönemde bireylerin saygınlık görme ihtiyaı doğmaktadır (Budak, Tozkoparan, 1995: 3).

Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönem olarak tanımlanmaktadır. Ancak, tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, birçok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açacaktır. Kariyerdeki bu azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve birtakım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açmaktadır (Luthans, 1992: 88).

Bu açıdan bu dönem bk önem taşımaktadır.

1.4.4 Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, çalışanların meslek hayatları boyunca iş ve kariyerle ilgili davranışlarını ifade etmektedir. Her çalışanın meslek hayatındaki yetenekleri, istekleri, beklentileri farklılık gösterdiğinden kariyer kalıpları da farklılık göstermektedir (Tunç ve Uygur, 2001: 84).

Kariyer kalıpları farklı boyutlarda ele alınabilmektedir. Bunlardan kararlı kariyer kalıbı; devamlı kariyer kalıbı olarak da adlandırılmaktadır. Bireyin okulu bitirdikten sonraki edindiği mesleği, kariyeri boyunca devam ettirmesi olarak ifade edilmektedir. Bu kariyer kalıbında çalışanların iş doyumları yüksek olmaktadır. İşlerinde uzmanlaşmaktadırlar. Çalıştıkları örgütte değişiklik olsa da görev aldıkları işleri değişmemektedir. Bu kalıba örnek olarak belirli bir alanda çalışan mühendisler verilebilmektedir (Aytaç, 2005: 194).

İşletme içerisinde çalışanlar kararlı istihdam dönemi oluşuncaya kadar doğrusal kariyer kalıbını tercih etmektedirler. Bu kariyer kalıbına; “üniversitede işletme bölümünde doçent olan birinin on yıl çalıştığı üniversitedeki eğitmenlik görevinden ayrılarak bir işletmede insan kaynakları departmanının yönetiminde çalışmaya başlaması ve görevinden ayrılması” örnek verilebilmektedir (Budak, 2008: 267; Aytaç, 2005: 194,195). Çoklu deneme kariyer kalıbı ise; geçiş tipi kariyer kalıbı olarak adlandırılmaktadır. Bu kariyer kalıbında çalışanların, eğitim düzeyleri ve yetenekleri yetersiz seviyededir. Bu nedenle çalışanlar mesleki seçimlerinde kararsızlık yaşamaktadırlar. Çalışanların çok sık iş değiştirdiği görülmektedir. Bu kariyer kalıbına taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgâhtarlık gibi işlerde kısa bir dönem görev alan çalışanlar örnek olarak verilebilmektedir (Aytaç, 2005: 195; Tunç ve Uygur, 2001: 86).

Doğrusal kariyer kalıbı; geleneksel kariyer kalıbı olarak da tanımlanmaktadır. Bu kariyer kalıbı; “ilk işler”, “deneme işler”, “kararlı istihdam” olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

İlk işler aşaması; öğrencilik dönemlerinde yapılan işleri içermekte ve bu dönemde meslek hayatına bu kişilerin neler kattıklarını göstermektedir.

Deneme işler aşamasında bireylerin tam zamanlı olarak ilk kez görev aldıkları işler kavramı göz önüne çıkmaktadır. Bu da bireylerin ilk çalışma yerlerini göstermektedir.

“Kararlı istihdam aşaması ise yükselme imkânının sınırlı olduğu ve emekliliğe kadar devam eden süreci içermektedir” (Aytaç, 2005: 194; Budak, 2008: 266).

1.4.5 Kariyer Platosu

Kariyer platosu; bireylerin kariyer yaşamlarını dengeleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer platosunun; kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ile çevresiyle olan ilişkileri gibi, çeşitli unsurları bulunmaktadır. Genelde orta yaş grubu çalışanlar, bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinde, kariyerlerinin bir döneminde durağanlık geçirirler (Berberoğlu, 1991: 135).

Kariyerde mesleki durgunluk, “bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltilme olanaklarının zayıf olduğu noktalar” olarak tanımlanmaktadır (Aldemir vd, 1998: 170).

Mesleki durgunluk, büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorundur. Mesleki durgunluk aşamasındaki bireyleri tanımak ve anlamak, örgütün daha etkin ve verimli bir hale getirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bireylerin mesleki durgunluk dönemlerinin gereğinden uzun sürmesi, bireyi ve örgütü kötü yönde etkilemektedir (Akat ve Budak, 1994: 421).

İşletmelerde çalışanlar, yaşam dönemlerinin bir kısmında durgunluk ile karşılaşmaktadırlar. Bireylerin durgunluğa girmesindeki en önemli etken olarak bireysel algılama görülmektedir. Bazı bireyler, işletme içerisinde yükselme olanaklarının tıkanmasını durgunluğa girmeden atlatırlarken, bazı bireyler ise bu dönemi durgunluğa girerek atlatmaktadırlar. İşletmelerin bu durgunluk dönemine giren bireyleri belirleyerek, bu bireylere yardımcı olmak amacıyla önlemleri almış olmaları gerekmektedir (Ataol, 1989: 30).

Mesleki durgunluk safhasında, çalışan bireyde depresyon, sağlık sorunları, diğer çalışma arkadaşlarına karşı düşmanlık hissi duyma, yorgunluk, stres, iş performansında düşme görülebilmektedir. Bu nedenle, bu dönemde kişiye sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardım değil, kişisel ilişkilerde, boş zamanlarını değerlendirmesinde karşılaştığı sorunların çözümünde de destek sağlanmalıdır (Aytaç, 1997: 231).

Orta ve ileri kariyer aşamasındaki bireyler için iş ortamı giderek tehdit edici bir nitelik kazanmaktadır. Bir yönden ilerleme olanaklarının azalması, diğer yönden yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış genç personelin kendilerini gösterme arzusuyla

yaptıkları davranışlar, orta yaşta ve kariyerinin orta döneminde bulunan personeli gerek eşitleriyle gerekse astları durumundaki genç personelle mücadele etmeye zorlamaktadır. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki bireyler, yeterli başarı gösteremediklerinde ünvan ve konumlarını yitirme durumuyla karşılaşmaktadırlar (Can, 1991: 288).

Mesleki durgunluk, bireyin kendisinden kaynaklanabileceği gibi içinde bulunulan örgütün yapısından da kaynaklanabilmektedir. Örgütlerin hiyerarşik yapıları, bir piramide benzediğinden dolayı, üst kademelere ulaşabilen çalışanların sayısı oldukça azdır (Dündar, 1994: 122).

Bireyler yaptıkları işte uzman oldukları noktada artık durgunluk dönemi içerisine girmemektedirler. Bireylerin birçoğu yaptıkları işle ilgili yeni şeyler öğrenmeye başladıklarında işlerini daha heyecan verici bularak mutlu olmaktadır. Örgüt odaklı durgunluk ise kişi odaklı durgunluk için bir sebep olabileceği gibi, üst düzey pozisyona sahip bir yönetici de kişi odaklı durgunluğa girebilmektedir. Bu sebeple işletme içinde durgunluğa önem verilerek durgunluğa sebep olabilecek noktaların irdelenmesi ve incelenmesi gerekmektedir (Dündar, 1994: 123).

1.4.6 Kariyer Patikası

Kariyer patikası, arzulanan kariyer amacına ulaşmada izlenen iş pozisyonlarını tanımlamaktadır. Örneğin üst kademe yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin uluslararası bir deneyime sahip olması ya da yönetsel aşama çizgisinden geçmesi gerekebilmektedir (Arnold, 1997: 62).

Kariyer patikası, bireylerin hedeflerine ulaşmalarında onlara yol gösterici bir rehber niteliğindedir. Çalışanların kariyer geliştirme ve planlama çalışmaları işverenler için de önemli bir konudur. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları amacıyla işverenlerin grup etkinlikleri şeklinde kariyer planlama çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Bu sebeple işverenlere kariyer konusunda büyük bir sorumluluk düşmektedir (Özdemir, 2005: 25).

Kariyer patikası; kişinin gelecekteki çalışma sorumlulukları ve atamalarını karşılamak için kişisel eğitim ve gelişim deneyimleri tasarlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Kariyer patikası; bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için bir meslekte ilerleme veya kurumda bir pozisyondan diğerlerine gidebileceği iş atamaları dizisinin belirlenmesi süreci olarak da görülmektedir. Çalışanın, işletme

içinde arzuladığı kariyer amacına ulaşmasında izleyeceği yol iş pozisyonlarını belirlemektedir (Kabadayı, 2013: 12).

1.5 Kariyer Seçimi

Kniveton (2004:48)'e göre “bireyler kendi ilgilerini ve yeteneklerini tespit ederek buna uygun kariyer seçimini yapacaklardır.”

Holland'a göre mesleki gelişim ile kişilik dinamiği arasında mesleklerin yaratıldığı çevre veya mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasında bir ilişki bulunmaktadır. Holland altı tip kişilik ve altı tip meslek bulunduğunu belirtmiştir. Meslek seçimi kişiliğin yansıması olarak adlandırılmaktadır. Bireyin kariyer seçimi; kişinin davranışı, kişilik tipi ve çevresinin özellikleri arasındaki etkileşimi olarak belirlenmektedir (Akt: Pilavcı, 2007: 32, 33).

Roe'nun kuramına göre ise; meslek seçimi, yaşamın erken dönemlerinde oluşan ihtiyaçlarla ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Roe'ya göre, sevilme ihtiyacı yeterince karşılanmamış veya koşula bağlanmış kimseler, ileride insanlarla etkileşimde bulunmayı gerektirmeyen mesleklere yönelmektedirler (Roe, 1957: 212).

Meslek seçiminde gerçekçi dönem, araştırmacılar tarafından farklı yaş aralıklarında gösterilse de, 20-25 yaş aralığı kabul edilmektedir. Ginzberg 20-25 yaş aralığını gerçekçi dönem olarak tanımlarken, Super 22-24 yaş aralığını gerçekçi dönem, 18-21 yaş aralığını ise tartışma ve deneme dönemi olarak işaret etmektedir (Kıyak, 2006: 54-57). Bireylerin yirmili yaşları başında mesleki kariyerleri için en önemli kararı vermekte oldukları da bilinmektedir.

1.6 Kariyer Planlaması Tanımı

Kariyer planlaması, yetenekli veya gereken beceriye sahip çalışanların, örgütteki görevlerinin saptanmasında yol gösterme olarak tanımlanmaktadır. Bu yol göstermenin amacı, çalışana kendi ilerlemesinde olduğu kadar, yeteneklerini örgütün amaçları için kullanmasında da yardım etmektedir. Terfi ve transfer politikaları doğrudan kariyer planlamasına bağlıdır (Saatçioğlu, 1986: 36).

Kariyer planlaması; bireyin aldığı eğitimler sonucu kazandığı nitelikler doğrultusunda istihdamı halinde verimliliğinin artmasını sağlayan bir araç olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlaması, var olan olanaklar içinde bireyin kişisel

amaçlarına ulaşmak için eğitim ve çalışma yaşamında alternatif yollar arasında seçim yapması ve bu yolda ilerlemek için planlar hazırlamasından oluşan süreç olarak da tanımlanmaktadır (Bozkurt, 1998: 11).

Sabuncuoğlu'na (1988: 70) göre kariyer planlamasının iki boyutu bulunmaktadır. İlk boyut kariyerini planlama durumundaki çalışanın kendi kişiliğinde gösterdiği farklılık olarak oluşmaktadır. Çalışan çalışma yaşamında yerini bilmek, anlamak ve gelecekte nerede, nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. İkinci boyut ise, kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi olarak görülmektedir. Örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışmaktadır.

Kariyer planlaması; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilmektedir (Anafarta, 2001: 3).

Kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde insan kaynakları departmanı üstlenmiştir. Kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesini planlamaktadır (www.5mworld.com/2002).

1.6.1 Kariyer Planlamanın Önemi ve Kapsamı

Kariyer planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanması olarak tanımlanmaktadır (Tüz, 2003: 171).

Farklı bir tanıma göre; kariyer planlaması, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Kariyer planlaması; çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Kariyer planlaması uygulayan işletmeler; geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adan çalışanlar yaratmaktadır (Barutçugil, 2004: 320, 321).

1.6.1.1 Kariyer planlamanın önemi

Kariyer planlama günümüzde yönetim alanında önem kazanan bir ilgi ve araştırma haline gelmiştir. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar, işletmedeki hareketliliği sağladığından, insan kaynakları yönetimi bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilebilmektedir (Fındıkçı, 1999: 346).

Kariyer planlaması; insan kaynakları yönetiminin çalışmalarını kolaylaştırmaktadır.

Bunun için bireyin, öncelikle sahip olduğu bilgi, beceri ve taşıdığı değerleri göz önünde bulundurarak kendisine en uygun ilgi alanını seçmesi gerekmektedir. Sonra seçtiği bu alanda geçmek istediği kariyer basamaklarını ve nihai hedefini belirlemesi ve son olarak da, bu hedef ve basamaklara ulaşabilmek için mevcut süreç içerisinde yapması gerekenleri ortaya çıkararak uygulaması sağlanmalıdır (Palmer ve Winters, 1993: 134, 135).

Kariyer planlamasını bireylerin gündeminde tutan diğer önemli durumlar işlerin daha karmaşıklaşması, değişime uğraması ve yenilenmesi olarak sayılabilir. Özellikle teknolojik gelişmeler ve bilgi birikimindeki hızlı artışa bağlı olarak var olan bilgilerin hızlı bir şekilde “eskimesi”, çalışanların bilgi ve becerilerinin günün koşullarına uygun hale getirilmesi, dolayısı ile çalışanların kariyer gelişimlerini planlama konusunda işletmeleri zorlamaktadır (Sümer, 1998: 62,63). Sayılan etkenlerin yanı sıra işletmelerde uzun süre denenmiş olan geleneksel dikey hiyerarşik yapının yatay hiyerarşik yapıyla değiştirilmesi de kariyer planlamasına verilen önemi artırmaktadır.

Profesyonel elemanların ilerleyebileceği üst pozisyonların sınırlı sayıda olması, yukarı ilerlemeye alternatif olarak, yatay uzmanlaşmanın gündeme gelmesine neden olmaktadır. İşletme içi kariyer planlama programları, işletmenin ihtiyaçları ile elemanlarının ilgi ve becerilerinin eşleştirilmesi sonucu etkili yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Sümer, 1998: 62, 63).

1.6.1.2 Kariyer planlamasının kapsamı

Kariyer planlaması, bireylerin beceri, ilgi ve değerlerini göz önünde bulundurarak kendilerine uygun amaçlar belirlediği ve bu amaçlara ulaşmak için planlama yaptıkları süreç olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre ise kariyer planlaması, bireyin sahip olduğu fırsatlar ve sınırlılıklar, yaptığı seçimler ve bu

seçimler sonucu olabileceklerin farkında olarak, kariyer hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan iş, eğitim ve ilgili programları planlama sürecidir (Erdoğmuş, 2003: 15).

Kariyer planlaması, bireysel yeteneklerin gelecekte kullanılma süreci olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlamasında hedeflenen en temel amaç, bireyin sahip olduğu birikimi ve geleceğini kontrol etme yeteneklerinin geliştirilmesidir. Birey, önüne çıkan fırsatları ve seçenekleri ne şekilde değerlendirebileceğini ve etkin karar vermeyi nasıl başaracağını öğrenmektedir. Diğer taraftan kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları kariyer yaşam planı içerisinde nasıl karşılayacağını göstermektedir. Bu nedenle birey kariyer planlaması yaparken geleceğini güvence altına almak için etkin karar verebilmelidir. Etkin karar vermenin yolu ise esnek ve gerçekçi tercihler yapabilmekten geçmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Kariyer planlamasının bireysel bir sorumluluk olması, çalışanların bu konuda kendi kariyer planlamalarını yapmalarını gerekli kılmaktadır. Buna karşın, kariyer planlaması konusunda verilen danışmanlık hizmetleri ve çalışma gruplarından yararlanmak, bireyin kendi ilgi ve yeteneklerini doğru bir şekilde anlamasına ve kariyerine daha sağlıklı bir şekilde yön vermesine yardımcı olmaktadır. Kariyer planlaması sürecinde destek almak, bireyin çalışma yaşamı boyunca işletme içinde ya da dışında karşılaşması muhtemel fırsatları ön görmesine ve bunları değerlendirmesine olanak sağlamaktadır.

Kariyer planlaması, temel olarak beş aşamadan oluşmaktadır (Atay, 2006: 34):

1. Kendini değerlendirme: Kariyer planlaması çalışmamasının ilk ve en önemli aşaması, bireyin kendi bilgi, beceri, yetenek, ilgi alanları ve isteklerini değerlendirmesi çalışmalarını içermektedir.
2. Kariyere ilişkin amaçların ve kişisel amaçların saptanması: Gerçekçe kariyer hedefleri ve kişisel hedeflerin belirlenmesi ve bunların birbiriyle uyumunun değerlendirilmesi ve bu hedeflerde esnek ve değişime açık olunması, kariyer planlamasında başarının önemli gerekliliklerindendir.
3. İşin gereklerinin belirlenmesi: Belirlenen kariyer hedefleri doğrultusunda bireyin sahip olması gereken nitelikler, sorumluluklar ve işin gerektirdiği eğitimlerin belirlenmesi, sonraki aşamalarda gerçekleştirilecek uygulamalar için rehber niteliğindedir.

4. Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli eğitimin sağlanması: Kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olduğu önceki aşamada belirlenen çalışmaların yapılması, bu amaçla mesleki kurs, seminer, eğitim programı gibi etkinliklere katılarak gerekli niteliklerin elde edilmesidir.
5. Bireysel ve mesleki amaçlarla, geliştirme etkinliklerinin birleştirilmesi: Kariyer planlamasının son aşamasında, bireyin yapmış olduğu kariyer planlama çalışmalarının işveren tarafından uygulanan kariyer geliştirme çalışmaları ile desteklenmesi, bir başka deyişle işverenin çalışana kariyerini geliştirmesinde yardım etmesidir.

Kariyer planlamada bireyin amaçları şunlardır (Aytaç, 2005: 139):

1. Bireyin kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi,
2. Yükselme ihtiyacını tatminini sağlamak için çalışanın geliştirilmesi,
3. İyi bir eğitim ve kariyer imkânlarının sonucu iş performansında yükselme sağlanması,
4. Bireyde iş tatmini, örgütsel sadakat, öz güven ve işe bağlılık değerlerinin sağlanması,
5. Bireylerin ihtiyaç duyduğu eğitim ve kariyer geliştirme çalışmalarının doğru belirlenmesi ve
6. İş güvenliğinin sağlanmasıdır.

1.7 Kariyer Planlaması Sistemleri

Kariyer planlaması çalışmaları, uygulayıcıları bakımından bireysel ve örgütsel kariyer planlaması şeklinde iki başlık altında incelenmektedir. Buna karşın her ne kadar farklı özelliklere sahip olsalar da bireysel ve örgütsel kariyer planlaması süreçleri birbirleri ile sıkı ilişkilere sahip ve uyum içinde yürütülmesi gereken uygulamaları içermektedir. Kariyer planlamasında özellikle kaynak kullanımı konusunda birey ve örgütün süreçleri uyumlu bir şekilde yürütmesi, başarıya ulaşılması açısından önemlidir.

1.7.1 Örgütsel Kariyer Planlama

“Bireyin kendi kariyerini geliştirmesi bireysel kariyer planlaması olarak adlandırılırken, örgüt tarafından kariyer geliştirilmesi, örgütsel kariyer planlaması olarak adlandırılmaktadır” (Aytaç, 1997: 138). Kariyer planlaması çalışmalarının

temel amacı, çalışanın ve örgütün amaçlarına uygun şekilde ve çalışan ile örgütün ortak çabasıyla çalışanın kariyer gelişimini sağlamaktır. Kariyer planlaması çalışmaları bireylerin örgütlerine yönelik gelecek planlamaları yaparken sahip oldukları belirsizlik duygusunu ortadan kaldırmak ve çalışanın geleceğe güvenle bakmasını sağlamak gibi olanaklar sunmaktadır. Bu yönü ile çalışanların gelecek planlarında gerçekçi ön görülerde bulunmalarını sağlamakta ve onlara sağlıklı gelecek planları yapabilmeleri için destek vermektedir (Bozkurt, 1998: 24).

Örgütler çalışanlarının kariyer gelişimini sağlamak için düzenlemeler yapmaktadırlar. Bu düzenlemeler örgüte çalışan seçme, değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme etkinliğini (faaliyetini) kullanarak örgütün gelecekteki insan gücünü karşılayacak nitelikli çalışanlar yetişmesini sağlamaktadır. Çalışanların bireysel olarak hazırladıkları planları uygulamaya koyabilmesi için örgütsel etkinlikler gereklidir. Düzenlemelerde temel hedef, çalışanların bilgi, beceri ve ilgi alanlarıyla örgütsel olanaklar arasında yüksek düzeyde bir denge oluşmasına yardımcı olmasıdır. Kariyer planlamasının etkili olabilmesi için örgütün insan kaynağı gereksinimleri ile bireyin kariyer hedefleri arasında işleyen bir denge olması zorunludur. Bu açıdan bireyin yaşam amaçlarını ve planlarını gerçekleştirmelerine olanak sağlamak, örgütün çalışanlarına yardım etmesinin güzel bir yoludur. Bu yaklaşım ile hem örgüt hem birey kazançlı çıkacaktır (Balcı, 1995: 77).

Örgütler açısından kariyer planlamasının temel amacı örgütün iş gücü gereksinimini karşılamaktır. Bu amaç doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi, planlamalar ve stratejilerin oluşturulması, bu plan ve stratejilerin amaç ve belirlenen hedefler doğrultusunda uygulanması, örgütlerin kariyer planlaması çalışmalarının esasını oluşturmaktadır. Örgütler, kariyer planlaması çalışmalarında aynı zamanda çalışanların kariyer hedeflerini de dikkate almak ve gerekli düzenlemeleri yaparak onlara destek olmalıdır. Tüm bu uygulamalar, örgüt açısından kariyer planlamasını tanımlamaktadır (Guleck, 1985: 426).

Kariyer planlamasının örgüt ve çalışan açısından başarılı olabilmesi için, örgütün ve çalışanın hedeflerinin korunarak ve bütünleştirilerek yürütülmesi gerekmektedir (Kaynak, 1996: 164). Örgüt yönetiminin çalışanlara yakınlık göstermesi, örgüt ve çalışan hedeflerinin bütünleşmesinin temelini oluşturmaktadır. Örgüt bu yakınlık sayesinde çalışanların yetenekleri ve güduları çerçevesinde, kariyer gelişimleri süresince izleyecekleri yolu belirleyebilmektedir (Kaynak, 1996:

164). Örgütleri tarafından geliştirilen kariyer planlama çalışmaları, çalışanların yanıtlaması gereken soruları çoğaltarak onların kendi kariyer planlarını yönetmelerini desteklemektedir. Bu amaçla çalışanlara uygun kariyer olanakları ve kaynaklar hakkında bilgi sunarak yardımcı olmaktadır (Aytaç, 1997: 188).

Örgütün insan kaynakları çalışmalarını işe alma, eğitim ve performans değerlendirmesi ile sınırlandırmak doğru değildir. Güncel gelişmelere uyum sağlanması, çalışanların performanslarının korunması ve artırılması için, çalışanlara yönelik gerçekçi, doğru ve üzerinde iyi çalışılmış kariyer planlaması yapılması da gerekmektedir. Kariyer planlaması sorumluluğu sadece bireyin etkinlikleri ile sınırlandırılmamalıdır. Kariyer planlamasının örgüt ve çalışan katılımıyla gerçekleştirilmesi, etkililiğini arttıracaktır (Palmer, 1993: 134).

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflere ulaşmak için örgütleri bir araç olarak kullandıkları düşünüldüğünde, örgütsel başarı için insanların sömürülmesi yanlış bir yöntem olarak kabul edilmelidir. Bunun aksine, örgütsel başarı için insanın kazanılması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile uzun vadeli örgütsel başarılar için para kazanmak ya da işlerin yapılması yerine insana değer verilmesi politikasının uygulanması kalıcı bir çözüm olarak görülmektedir. Bu amaçla örgütlerin çalışanların birey olarak amaçlarını tanımaları, onlarla yakınlık kurmaları ve buna bağlı olarak örgüt amaçlarını çalışanların amaçlarına yakın hale getirmeleri etkili bir yöntemdir. Çalışan ve örgüt amaçları arasında uyumun sağlanması ve yakınlık kurulması, birey ve örgüt açısından kazanım elde edilmesi ile sonuçlanacaktır (Sabuncuoğlu, 1987: 84).

Örgüt yöneticisinin işi, örgütü oluşturan çalışanların çabalarını düzenlemek ve amaçlarına ulaşmalarını sağlamaya çalışmak olarak belirlenmiştir. Yönetimin başarılı olabilmesi için yöneticinin, çalışanlar arasındaki bu ilişkileri anlaması ve en çok verimi sağlayacak en etkin çalışmanın nasıl yapılabileceğini kestirebilmesi gerekmektedir. Yönetici çalışanlar ile örgütün gereksinimleri arasında düzenli bir denge kurulması için gerekli önlemleri almalıdır (Önal, 1982: 30).

Çalışanın, kariyerini geliştirmeye yönelik en büyük çabayı kendisinin göstermesi gerekmektedir. Ancak örgütün çalışanın gösterdiği bu çabayı yönlendirip; destek olması önem taşımaktadır. Çünkü çalışanın kariyerinin bugünü ve geleceği ile ilgili amaçlarını planlı bir biçimde ortaya koymasında çalışana yol gösteren örgüttür. Örgüt böylelikle kendi amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunmuş

olmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemesi; çalışanların uzun süre örgütte kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin örgüte çekilmesini ve çalışanların örgüte daha çok bağlanmasını sağlamaktadır. Bunlar ancak insancıl bir yönetim çabasıyla elde edilecek sonuçlardır (Palmer ve Winters, 1993: 134).

Örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesi, buna bağlı olarak örgüt ve bireyin karşılıklı beklentilerinin uyumlaştırılması amacıyla yürütülen yönetsel bir uygulama şeklinde tanımlanabilen kariyer planlamasının amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1994: 168; Aytac, 1997: 168):

1. İnsan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması,
2. Örgütün ve bireyin yükselme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla çalışanların yetiştirilmeleri, birikimlerinin artırılarak çalışanlar arasındaki rekabet ortamının verimlileştirilmesi,
3. Yeni ve farklı bir alana giren çalışanın değerlendirilmesi,
4. İşe uygun eğitimler ve kariyer fırsatları sunulması sayesinde verimliliğin artırılması ve çalışma ortamında kalitenin yükseltilmesi,
5. Bireylere eşit fırsatlar sunulması sayesinde örgütsel sadakat ve iş tatmininin elde edilmesi ve
6. Çalışanların eğitim ve kariyer geliştirme ihtiyaçlarının analiz edilmesi sayesinde kariyer planlaması çalışmalarından en uygun şekilde faydalanmalarının sağlanmasıdır.

Başarılı bir kariyer planlaması çalışmasının, örgüt ve birey amaçlarının bütünleştirilerek gerçekleştirilmesi ile sonuçlanması beklenmektedir. Gerçekleştirilen kariyer planlaması uygulamalarının etkili olabilmesi için örgütün gerçekleştirmesi gereken bir takım düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir (Barbarato ve Aldemir, 1982: 21):

1. İş gücünün planlanması ve öngörüleme sistemlerinin geliştirilmesi,
2. Kariyer tercihlerine yönelik bilgilerin yaygınlaştırılması,
3. Çalışanlara kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi için gerekli altyapının kurulması,
4. Tüm kademelerdeki çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli desteğin sağlanması,
5. İş dönüşümü ve iş zenginleştirme gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi,

6. Çalışanların kariyer gelişimi konusunda bilgilendirilmeleri amacıyla seminer, konferans ve eğitim çalışmaları düzenlenmesi ve
7. Oluşan pozisyon açıklarının çalışanlara duyurulmasıdır.

Palmer, kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarında örgüt ve bireylere düşen görevleri şu şekilde gruplandırmaktadır (Barbato ve Aldemir, 1989: 89):

Örgütün Sorumlulukları:

1. Çalışanların mesleki gereksinimlerinin belirlenmesi,
2. Örgüt tarafından sağlanan olanakların mesleki gereksinimlerle uygun hale getirilmesi,
3. Örgüt içi terfilerin planlanması ve oluşturulacak bir politika kapsamında yürütülmesi,
4. İşe uygun çalışan seçimi konusuna önem verilmesi ve çalışanların bireysel özellikleriyle uyumlu işlerde çalıştırılmaları,
5. Çalışanlara kariyer planlama konusunda danışmanlık hizmetlerinin verilmesi, destekleyici programlar uygulanması ve sağlanan desteklerin değerlendirilmesi,
6. Rotasyon ve zenginleştirme politikaları uygulanarak çalışanların mesleki ihtiyaçları ile özel yaşamlarının olumlu bir şekilde etkilenmesini sağlanması, bu amaçla kariyer grupları oluşturulması,
7. Seçeneğe bağlı ek fırsatlar sunulması ve
8. Eğitim olanakları sunulması ve teşvik edilmesidir.

Bireyin Sorumlulukları:

1. Kariyer planlaması çalışmalarına etkin katılım sağlanması,
2. Mesleki gelişim etkinliklerinde rol alınması,
3. Bireysel ihtiyaçlarının, değerlerinin ve hedeflerinin belirlenmesi,
4. Yeni fırsatların arayışında bulunulması,
5. Tüm seçeneklerin incelenmesi ve
6. Örgüt tarafından sağlanan kaynakların kullanılmasıdır.

1.7.2 Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması, çalışanın örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek, kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Kariyer planlaması hem çalışana hem örgütü etkilemektedir. Her ne kadar

birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da örgütün desteklemesi gereklidir (Can, Kavuncubaşı ve Akgün, 1994: 168).

Bireylerin yeni sorumluluklara hazırlanması önemli, heyecanlı ve oldukça zordur. Bireysel yönden kariyer planlaması, bireyin yalnızca işini değil, diğer işlerini, ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini kapsayan; daha çok para, daha çok prestij ve saygınlık kazanmak için yaptığı uzun süreli bir planlama sürecidir. Kariyer, bireye başarma duygusu vererek karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini açıklamaktadır (Bozkurt, 1998: 18).

Çalışanlar işlerinde hep aynı düzeyde ve kademede kalmayı arzu etmemekte, yaşamları boyunca iyi koşullara sahip olmayı istemektedir. Daha iyi yaşam ve çalışma düzeyine kavuşmak için terfi ile özdeş daha yüksek ücret elde etmek, tüm çalışanların beklentileri arasındadır (Bingöl, 1990: 134).

Birçok kişi örgüte girdikten hemen sonra hatta bazen girmeden önce, kısa zamanda gelişme ve yükselme olanaklarını araştırmakta, örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve bireysel deneyimlerini de kullanarak yüksek oranda tırmanma yarışına girmektedir (Sabuncuoğlu, 1987: 81).

Berberoğlu'na göre, kariyer sahibi olarak bir örgütte çalışma yaşamını başlatan her çalışan, başarılı olmayı ve kariyerinde üst konuma gelmeyi amaçlamaktadır. Örgütün çalışanın kariyerini yönlendirmesinin öneminin büyük olması yanında; çalışanın kariyerini geliştirmesine yönelik en etkin çabayı kendisinin göstermesi gerekmektedir.

Yönetimin bireysel amaçları desteklemesi, çalışanın kendi çabalarıyla birleşince anlam kazanmaktadır. Herhangi bir örgütün üyesi olan çalışanın, kariyerini geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi statü amaçları dışında bir de, üst yöneticilerle çalışma, ilişkilerinin yakın esnek ve yapıcı olması düşüncesindedir. Çalışan, kariyeriyle ve çalışmalarıyla ilgili amaçlarının üstlerince fark edilmesini ve desteklenmesini istemektedir. Çünkü çalışan çalışma hayatının değişik dönemlerinde kariyere ilişkin önerilere gereksinim duyabilecektir. Bir örgütte çalışan bireylerin kariyer planlanmasından beklentisi, daha çok bulunduğu alanda uzmanlaşmak, öte yandan ilgi duyduğu alanda bilgisini geliştirerek ilerlemek ve yükselmektir. Bu amaçla bazı örgütler, çalışan ve yöneticilerden kariyer hedeflerini yazılı olarak bildirmelerini istemektedirler (Sabuncuoğlu, 1988: 70).

Örgütler kariyer planlama programlarıyla çalışanlara kariyer sorumluluğunu kazandırmak için genelde; “ben kimim?”, “kendimi nasıl görüyorum?”, “kariyer alternatiflerim nelerdir?” ve “amacıma nasıl ulaşabilirim?” sorularıyla dört aşamada onları kariyer planlamasına hazırlamaktadır (Aytaç, 1997: 137).

Kariyer planlamasından birinci derecede sorumlu olan çalışan, çalıştığı örgüt içinde yerini bilme ve anlama, ayrıca giderek gelecekte de nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumundadır. Bunun için çalışanın, bireysel ilgi, bilgi, beceri ve değerleriyle iş bilgilerini toplamak, bu bilgilere dayanarak kariyer amaçlarını oluşturmak ve geri besleme mekanizmalarıyla kendini yönlendirme aşamalarından geçmesi gerekmektedir (Kaynak, 1996: 163).

Birçok aşamadan oluşan bireysel kariyer planlaması, kişilerin en büyük hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için yapmaları gerekenleri kararlaştırmak üzere birey üzerinde odaklaşmaktadır (Aytaç, 1997: 151).

1.8 Kariyer Planlamasının Adımları

Kariyer planlaması, kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsamaktadır. Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bir kişinin, kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içermektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Beach, 2000:183);

1. Çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesi,
2. Organizasyon içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi,
3. Hedeflerin tayini ve karar verme ve
4. Planın hazırlanması ve uygulanmasıdır.

AŞAMA-1: Kariyer planlamasının ilk aşamasında bireyin kendisini doğru tanımasına yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu amaçla önce kendi ihtiyaçları ve değerlerini, sonrasında ise bilgi, beceri ve ilgi alanlarını belirlemesi gerekmektedir.

AŞAMA-2: Fırsatları tanıma; bu aşama kişinin kendisi, meslekler, işletmeler, işler ve çevresi hakkında bilgi toplanmasını içermektedir. Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama, bireyin kariyer alternatiflerini ortaya

koyması, kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içermektedir (Aydemir, 2003: 32).

AŞAMA-3: Hedefleri Belirleme; çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladığı hedefleri ortaya koymalarını içermektedir. Özellikle kendi değer kümeleriyle uyum sağlayacak bir hedef saptamak bu aşamada oldukça önemlidir. Eğer birey hem kendisi hem de ilgilendiği kariyer hakkında sağlıklı bilgi topladığı takdirde verdiği kariyer kararının kalitesi o ölçüde iyi olacaktır (Glueck, 2000: 191).

AŞAMA-4: Kariyer planlamasında bireyin kendi başına gerçekleştirebileceği bu son aşamada, önceki aşamalarda planlanan etkinliklerin uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Yapılan planlama çalışmalarında alınan kararların uygulamaya geçirilebilmesi, destekleyici ve ümit verici bir ortamın sağlanması ile mümkün olmaktadır. Uygulama aşamasında, insan kaynakları bölümü sorumluları ya da birim amirlerinin deneyimlerinden yararlanmak, bireyin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacaktır.

Kariyer planlamasının aşamaları incelendiğinde şu sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir (Walker, 2000: 329):

- 1- Bireyin kendisini kapasite, ilgi ve yetenekleri bakımından tarafsız bir şekilde değerlendirmesi,
- 2- Geleceğe yönelik kariyer hedefleri, kariyer geliştirme etkinlikleri ve farklı bir geleceğe yönelik kariyer planlaması,
- 3- Belli amaç ve planlara yönelik olarak ödül beklentisi de dahil olmak üzere performans planlamasıdır.

1.9 Kariyer Planlama Sürecinde Roller

Kariyer planlama sürecinde roller; örgütün, çalışanın ve yöneticinin olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Örgütün rolüne bakarsak; iş konusunda eğitim verme, etkin yerleştirme fonksiyonu, insan kaynakları sisteminin oluşturması, mesleki içi eğitim verme ve deneyim kazanma faktörlerinden oluşmaktadır. Çalışanın rolüne bakarsak; kendini tanıtmak ve değerlendirme, bireysel gelişim planı hazırlama, veri toplama, amaç belirleme, danışmanla birlikte çalışma, plan geliştirme ve yükselme seçeneklerinin belirlenmesi maddelerinden oluşmaktadır. Yöneticinin rolü ise; performans analizi, rehberlik ve danışmanlık, geri besleme sistemini oluşturma, bilgi akışını sağlama ve

kontrol, sistemin bütünlüğünü sağlama, bireysel gelişim planını gözden geçirme, çalışan için yükselme belirleme maddelerinden oluşmaktadır (Özden, 2001).

1.10 Kariyer Planlama Araçları

Kariyer planlama araçları; kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı ve koçluk, kariyer rehberleri, kariyer merkezleri, eğitim ve geliştirme programları olarak sıralanmaktadır.

1.10.1 Kariyer Haritaları

“Kariyer haritaları çalışanların örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebileceği kariyer yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir” (Acar, 2000; Özden, 2001). Diğer bir deyişle kariyer haritaları, örgütte bulunan bütün pozisyonları kapsayan ve bu pozisyonlar arasındaki geçiş yollarının net bir şekilde belirtildiği organizasyon şeması olarak tanımlanmaktadır. Kariyer haritalarında pozisyonların sıralaması ve bir pozisyondan diğerine geçiş için gerekli olan deneyim ve yetkinlikler net bir şekilde belirtilmektedir. Çalışanlar, kariyer basamaklarında bir pozisyondan bir pozisyona geçebilmeleri için gerekli süreleri ile yatay ve dikey kariyer yollarını kariyer haritalarından öğrenebilirler. Dikey hareket, çalışanın yönetim kademelerinde ileri doğru hareketini, yükselmesini belirtmektedir. Yatay hareket ise çalışanın örgütte aynı seviyede farklı iş ve birimlere doğru geçişini belirtmektedir (Özden, 2001).

Kariyer haritaları hazırlanması ve uygulanması, örgüt gereksinimlerinin hızla değişmesi yüzünden, pek kolay olmayan bir çalışmadır. Özellikle de birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren aynı gruba bağlı şirketler arasındaki dikey ve yatay geçişlere olanak sağlayacak kariyer haritası oluşturmak zordur. Böyle durumlarda kariyer yollarını kullanmak daha verimli olabilmektedir. Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin açıklaması yapılarak ve çalışanların ileride yer alabilecekleri iş ve pozisyonlar gerçekçi bir şekilde sıralanarak belirlenmektedir. Hem kariyer haritalarında hem de kariyer yollarında iş ve pozisyonların gereklilikleri daha önceden belirlenmiştir. Pozisyon için gereken yetkinlikler, deneyim ve diğer zorunluluklar gösterilmiştir. Kariyer haritaları ve kariyer yollarını oluşturmanın ana amacı bireye örgütte yükselebileceği pozisyonları açıklamaktır. Bu, çalışan bireye söz konusu bilgileri kullanarak bireyin kariyerini yönetme yolunda sağlıklı adımlar atmasını sağlamaktadır (Özden, 2001).

Ayrıca, kariyer haritaları ve kariyer yolları iş ve pozisyon geçişlerini nesnel gerekliliklere bağladıkları için örgüt içi huzursuzlukları azaltarak, motivasyonu arttırmaktadır.

Kariyer haritası, işletmelerin belirlediği iş teklifleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, organizasyon içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardan oluşmaktadır (Gök, 2000: 18).

Diğer bir ifadeyle kariyer haritası, örgütteki tüm pozisyonların yer aldığı ve bunlar arasındaki geçiş yollarını net olarak belirten bir tür organizasyon şemasıdır. Pozisyonlar arasındaki geçiş sıralaması ve her pozisyona geçiş için gerekli koşullar da bu şemada sunulan bilgilerdendir (Gök, 2000: 19).

Organizasyon şeması özelliğine sahip olan kariyer haritalarında, her pozisyona yönelik olarak çalışanlara sağlanan bilgiler şunlardır (Şimşek, 2001: 23,24):

1. Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
2. Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri),
3. O pozisyona organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,
4. O pozisyondan organizasyon içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceğidir.

1.10.2 Kariyer Danışmanlığı ve Koçluk

Büyük örgütlerde, işletmelerde iş aileleri ve bunlara bağlı pozisyonların sayısı artmakta; bundan dolayı, kariyer yolları ve kariyer haritaları karmaşıklaşmakta, kariyer rehberliği yetersiz kalmaktadır. Kariyer rehberliğinin yetersiz kaldığı durumlarda kariyer danışmanlığına başvurulmaktadır. Çalışanlar kariyerleri ile ilgili olarak sistemli adımlar atmak, ilerleyebilme fırsatlarını değerlendirmek ve gelişim ve öğrenim olanaklarını bilebilmek için kariyer danışmanlığına gereksinim duymaktadırlar (Palmer, 1993: 23; Özden, 2001: 24-30).

1.10.3 Kariyer Rehberleri

Kariyer rehberliği örgütlerin genellikle, insan kaynakları bölümleri tarafından çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunmak için sağlanmaktadır. Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi desteğinin örgüt dışından alınması yerine örgüt içinden alınmasıdır. Kariyer rehberliği; çalışanların kariyer hedeflerine

ulaşmaları için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını hedef alan bir çalışma olarak tanımlanmaktadır. Kariyer rehberliği çalışanın beklentileri ve örgütün gereksinimlerini keşiştirerek çalışan için gerçekçi hedefler ortaya koymaktadır. Çalışanın bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda ona yardımcı olmaktadır. Bu açıdan mentorlar da öğrencilerine kariyer rehberliği yapmaktadır (Özden, 2001: 58).

1.10.4 Kariyer Merkezleri

Kariyer gelişim merkezleri örgüt içinde çalışanın yetkinliklerini geliştirmesi için kurulan eğitim ve çalışma merkezleridir. Çalışanlara bu merkezlerde birey veya takım halinde, yetenek ve iş geliştirici birtakım eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır. Çalışanların bu şekilde kariyer yönetimi ile ilgili kaynaklara ulaşması sağlanmaktadır. Çalışanlara beceri ve yetenek testleri uygulanmaktadır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış şekli olarak görölmektedir. Bu nedenle ancak çok büyük örgütlerde bu merkezlere rastlanmaktadır (Özden, 2001).

Kariyer bilgi sistemi işlevine de sahip olan kariyer merkezleri, örgütte ortaya çıkan iş açıklarının duyurulması gibi eylemler de gerçekleştirmektedir. Boşalan ya da yeni ortaya çıkan pozisyonlarla mevcut çalışanların niteliklerinin karşılaştırmasını yapan kariyer merkezleri, doğru işe doğru çalışan uygulamasında önemli bir işleve sahiptir (Özden, 2001). Kariyer merkezlerini destekleyici görevi bulunan değerlendirme merkezleri ise çalışanların performansları ve çalışma şekillerine yönelik değerlendirmelerini çalışana ve örgüt yönetimine sunmaktadır. Değerlendirilen performanslar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen kariyer geliştirme planlamasına uygun eğitimlerin belirlenmesi de değerlendirme merkezlerinin işlevlerindendir. İşlevleri dikkate alındığında kariyer merkezleri ve değerlendirme merkezlerinin kariyer uygulamaları gerçekleştirilen danışmanlık atölyeleri oldukları söylenebilir (Özden, 2001).

1.10.5 Eğitim ve Geliştirme Programları

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

programları sayesinde hem örgüt içinde hem de dışında kariyerleriyle ilgili karar verme becerilerini, bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirebilirler. Bireysel gelişim gibi bireysel programların yanında, yönetici geliştirme programları adı altında daha kapsamlı, spesifik eğitim programları da uygulanabilmektedir (Özden, 2001).

1.11 Kariyer Gelişimindeki Engeller

Bilginin katlanarak çoğaldığı ve bilgiye ulaşmanın her zaman olduğundan daha da kolay hale geldiği modern dünyada kariyer, sürekli olarak geliştirilmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüte ve bireye sağladığı katkılar göz önünde bulundurulduğunda kariyer gelişiminin örgüt ve bireyin ortak çabaları ile, birlikte yürütülmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Kariyer gelişiminin bireysel olarak kazanç artışı sağladığı düşünüldüğünde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde benlik ve kendini geliştirme basamaklarının fonksiyonu olduğu görülmektedir. Kariyer yönetimi ise kariyer gelişimi çalışmaları, bu çalışmaların planlanması ve uygulanmasını kapsayan bir fonksiyonu ifade etmektedir. Başarılı bir kariyer gelişimi çalışması için bu kapsamdaki çalışmaların yönetilmeye ihtiyacı vardır. Kendi kariyer gelişimini yönetmekten birinci derecede bireyin sorumlu olmasına karşın, örgütün de bu süreçte destek vermesi ve çalışanların kariyer yönetimi sürecini yürütmesi gerekmektedir. Çalışanların işe alınmalarından emekliliklerine kadar geçen süreç içerisinde tüm süreçleri yönetmek ve kariyer süreçlerini yükseltmek, örgütün sorumluluğunda olan çalışmalardandır. Çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik çabaların her kazanımı, bireyin kazancı ve verimliliğinin yanı sıra örgütün başarısı, verimliliği ve sürekliliğini de olumlu etkilemektedir. Zorlaşan rekabet ortamında örgütlerin süreklilikleri bakımından çalışanların kariyer gelişimleri önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Kariyer gelişimi, içerisinde pek çok zorluk ve engeli de barındıran bir süreçtir. Kariyer gelişimini zorlaştıran engeller; kariyer dönemindeki engeller, kariyerde karşılaşılan özel engeller ve diğer engeller olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

1.11.1 Kariyer Dönemindeki Engeller

Kariyer dönemindeki engeller; başlangıç dönemi engelleri, kariyer ortası engelleri, kariyer sonu engelleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

1.11.1.1 Başlangıç dönemi engelleri

Başlangıç dönem engelleri kariyer gelişiminde büyük önem taşımaktadır. Bireylerin iş hayatına girmelerinde karşılarına çıkan ilk zorluklar olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar; işe adapte olamama, ortamı yadırgama vb.

1.11.1.2 Kariyer ortası engelleri

Kariyer ortası engelleri; kariyer platosu ve beceri ve yeteneğin yitirilmesi olarak belirlenmiştir. Bu engeller aşağıda incelenmiştir.

1.11.1.2.1 Kariyer platosu

Kariyer duraklaması olarak da bilinen kariyer platosu, bireyin kariyerinin herhangi bir aşamasında, terfi imkanlarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade etmektedir. Günümüzde bireylerin orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun, ancak etkili bir kariyer danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ile çözülebilmektedir” (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148).

Çalışanların kariyer platosuna girmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu durum bireyin yeteneklerinin eksikliğinden, performanstaki düşüşten ya da emeklilik yaşının yaklaşması gibi kişisel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca, örgütün teknoloji ya da politikalarındaki değişiklikler gibi farklı nedenlerden de ortaya çıkabilmektedir (Okakın, 2009: 144,145).

Kariyerin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Genellikle kariyerinin ortalarında bulunan bireyler için bu durum söz konusu olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 161).

Durağanlık dönemleri, bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerinden ya da bireysel sorunlarından kaynaklanabilmektedir. Durağanlık dönemleri bireyin kendini geliştirmesi ve gelecekteki çalışmalar için fiziksel ve psikolojik enerji depolaması yönünden yararlı olabilmektedir (Aytaç, 2010: 390).

Kariyer platosunun ya da durgunlaşmanın temel sebepleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

1. Yetenek eksikliği,
2. Eğitim eksikliği,
3. Başarı ihtiyacının azalması,

4. İş sorumlulukları hakkında karışıklık,
5. Yavaş şirket büyümesi ve sonuç olarak kısıtlı gelişme fırsatları,
6. Adil olmayan ödeme kararları ve memnun etmeyen maaş artışları (Noe, 2009: 433).

1.11.1.2.2 Beceri ve yeteneğin yitirilmesi

Beceri ve yeteneğin yitirilmesi durumu; kariyer ortasında ya da sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini kaybetmesi durumu olarak görülmektedir. Bireyin yaşlanması, bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabileceği gibi teknolojik değişikliklere ayak uydurmak için kendisini yenilemeyen çalışanların da becerileri demode olmaktadır. Bir başka deyişle sahip olunan beceri ve yeteneklerin artık kullanışsız ve değersiz hale gelmesi olarak görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 161).

Örgüt bu eksikliği eğitim ve geliştirme programları ile gidermeye çalışmaktadır. Ancak örgütlerde böyle bir eğitim programının olmaması ya da kişinin bu eğitim programlarına rağmen zaman içerisinde istenilen becerileri geliştirememesi durumunda, başka bir kariyer yolu buluncaya kadar bireyin kariyeri kesintiye uğramaktadır. Bu tür olumsuz gelişmelerin yaşanmaması için yöneticilerin iş tanımları ile gereklerini belirlemiş ve gelecekte ortaya çıkacak iş pozisyonları için de kariyer planlamasını yapmış olmaları gerekmektedir (Akoğlu, Kozak, 2009: 91).

1.11.1.3 Kariyer sonu engelleri

Kariyerin başlangıcında büyük hedeflerle, kariyer beklentileriyle çalışma yaşamına gelen birey, her zaman beklediği bir ortamla karşılaşmamaktadır. Kariyer şoku da denilen bu durum, kariyerin ilk dönemlerinde kişi açısından bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Kendi eğitimi, tutumu ve kişiliği gibi özellikleri ile içine girdiği örgüt yapısının uyuşmadığını gören bireyin iş tatmini düşmekte ve imkânlar çerçevesinde, kendine başka bir iş aramaya başlamaktadır. Bu örgüt için istenmeyen bir durumdur ve personel seçim süreciyle ilgili bir sorun olduğunun göstergesidir. Kariyerinin ortasında ise birey yaptığı kariyer planının gerçekleşmemesi durumunda bir takım sorunlar yaşamaktadır. İş tatminsizliği, stres ve tükenmişlik hissi bunların başında gelmektedir (Dündar, 2009: 291).

Çalışanları stres ve sonrasında depresyona kadar sürükleyebilecek olan bir durum da başarılarını kanıtlama konusunda yetersiz kalmalarıdır. Yaşa bağlı olarak ortaya çıkan yaşamı anlamsız bulma durumu ve ölüm korkusu, genç yaştaki çalışanlara karşı hissedilen kıskançlık duygusu gibi nedenler çalışanların verimliliğini düşürebilmektedir. Bu dönemde çalışanlarda kariyer düzleşmesi durumu görülebilmektedir. Bu aşamaya gelen çalışanların karşısında bulunan diğer önemli bir sorun da finansal, sosyal ve duygusal birçok sorunu beraberinde getirecek olan emekliliktir (Budak, 2008: 276).

1.12 Kariyerde Karşılaşılan Özel Engeller

Kariyerde karşılaşılan özel engeller; mobbing, cinsiyetten kaynaklı sorunlar, çift kariyerli eşler, çift kariyerlik, ay ışığı sendromu olarak sıralanmaktadır.

1.12.1 Mobbing

Mob” kelimesi kanunsuz olarak, şiddete başvuran düzensiz kalabalık (çete) anlamına gelmektedir (Davenport et al, 1999: 20). “Bu kavram latince düzenli ve sabit olmayan kalabalık anlamına gelen “Mobile Vulgus” sözcüklerinden türetilmiştir. Son yıllara kadar mobbingden söz edilirken işyeri ile ilişkisi kurulmamaktaydı. Ancak 1980’lerde Alman endüstri psikoloğu olan Heinz Leymann, işyerinde yetişkinler arasındaki grup şiddetini tanımlamak için mobbing kavramını kullanmıştır (Leymann ve Gustavsson, 1984).

İş yerinde mobbing kavramı aşağıdaki gibi tanımlanmıştır: Mobbing duygusal bir saldırı olarak görülmektedir. Mobbing bir birey saygısız ve zarar verici davranışların hedefi haline geldiğinde başlamaktadır. İşyerinde bir kişiye ya da gruba güç katmak için süregelen kötü niyetli hareketlere istekli ya da isteksiz bir şekilde katılarak bir araya gelen bireylerin, hedef olarak belirledikleri bir bireye karşı imalı davranışları, dedikodusunu çıkarmaları, itibarını düşürmeleri, saldırgan ve düşmanca bir çevre oluşturmaları ile gerçekleşmektedir (Davenport et al, 1999: 33).

ABD’nde bir araştırmacı, yaklaşık 20 milyon çalışanın işyerindeki günlük olaylarda istismar ya da mobbing ile karşı karşıya kaldığını tahmin etmektedir (Hornstein, 1996). Bir çalışma, bir yıl süresince, çalışanların dörtte birinin tehdit edildiğini, fiziksel saldırıya ya da tacize uğradığını göstermektedir (Northwestern National Life Insurance, 1993). İşyerinde mobbinge ilişkin tahminler ülkelere göre

değişiklik göstermektedir. Örneğin, İsveç'te mobbing oranı %25 civarında iken, İngiltere'de bir araştırmacı, tüm çalışanların kariyerleri boyunca bazı zamanlarda mobbinge uğradıklarını tahmin etmektedir (Hoel, Rayner ve Cooper, 1999). 1990 yılında Leymann İsveç'teki çalışanların (toplam işgücünün) %3.5'inin mobbing mağduru olduğunu belirlemiştir (Leymann, 1995). Norveç'te ise nüfusun %8.6'sı son altı ay boyunca mobbing mağduru olduklarını belirtmişlerdir (Vartia, 1996).

Mobbing konusuna yönelik tahminler ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte, ABD genelinde bu yöndeki çalışmalara ilginin son yıllarda arttığı görülmektedir. Çoğu Amerikalı modern çalışma ortamlarında nezaket ve terbiye gibi değerlerin kalmadığını düşünmektedir. Çalışanların farklı şekillerde istismar edilmesi ile ilgili olayların küresel krizler, enflasyon artışları, çalışanların örgütlenmelerindeki azalma ve sosyal eğilimlerle ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Yamada, 2000). Popüler pazar, mobbinge uğrayan çalışanlar tarafından "belalı" ya da "zor" şeklinde ifade edilen durumlarla başa çıkmanın yollarını anlatan ve istismara yönelik davranışları tanımlayan kitaplara ihtiyaç duymaktadır (Keashly, 1998). Mobbing konusuna yönelik artan ilginin yanı sıra, ABD'de bu alandaki örgütsel araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Araştırmalar iş stresi ile başa çıkmada bir engel olarak iş ilişkileri üzerinde dururken, bu araştırmalar genellikle stresin nedeni olarak iş ilişkilerine odaklanmaz. İşyerindeki istismarın bu şeklinin yaygın olması, sosyal çalışmacıların mobbing olgusunu anlamasını zorunlu hale getirmektedir. Çalışanları "belalı/zor" olarak sınıflandırma eğilimi konuyu fazlaca basite indirgemektir. İşyerindeki çatışma ve istismar gerçeği mobbing dinamiklerinin, kültürünün ve diğer ilişkili faktörlerin daha derinlemesine anlaşılmasını gerektirmektedir.

1.12.2 Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar çalışan kadınlar için söz konusu olmaktadır. Bu sorunlar kadının doğal yapısının yanında toplumsal rolünden de kaynaklanmaktadır. Temel olarak uluslararası sözleşmeler de kadının yapısından kaynaklanan nedenlerle kadınlar için bazı özel düzenlemeleri eskiden bu yana yapmışlardır. Bu düzenlemelere İLO (Milletlerarası Çalışma Teşkilatı)'nın 1937 yılında onayladığı "Yeraltı-Maden işlerinde kadınların çalıştırılmaması Hakkında 45 sayılı sözleşme" ile, 1966 yılında onayladığı "Eşit Değerdeki İş için ve Kadın İşçiler arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 no.lu Sözleşme" örnek olarak

gösterilebilmektedir. Yine ülkelerin kendi milli mevzuatları da benzeri düzenlemeleri yapmışlardır. Ülkemizde 1475 sayılı iş kanunumuzun 70. Maddesiyle düzenlenen "Analık Halinde Çalıştırma Yasağı" buna bağlı olarak 1987 yılında kabul edilen "Gebe Veya Emzikli Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla, Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Tüzük", 1973 yılında kabul edilen "Kadın İşçilerin Sanayiye Ait İşlerde Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Tüzük", yine iş kanunumuzun " Gece Çalıştırma Yasağı" başlıklı 69. Maddesi bunlara örnek olarak verilebilmektedir. Birçok işletme; gelişmiş ülkeler de dahil kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Örneğin toplam çalışanlar içinde konuya baktığımızda, ABD'de iş gücünün %45'ini kadınlar oluşturmalarına rağmen 1000 büyük işletmeden sadece %2'sinin tepe yöneticisinin, Japonya'da ise iş gücünün %40'ını kadınlar oluşturuyor olmasına rağmen sadece tepe yönetiminin %1'inin kadın olduğu görülmektedir (Palmer ve Hayman, 1993: 12).

Kadının cinsiyetinden, toplumsal rolünden kaynaklanan, aile sorumluluğu, annelik, cinsel tacize uğrama gibi nedenler, kadınların kariyer yükselmesinde engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple son yıllarda annelere esnek çalışma biçimleri, evde çalışma gibi alternatif kariyer yolları oluşturulmuş olmakla beraber, kadınların tepe yönetimine yükselmelerinin önündeki engeller kaldırılabilmiş değildir.

1.12.3 Çift Kariyerli Eşler

Son yıllarda özellikle de yönetici olarak profesyonel anlamda kariyer sahibi kadınların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu durum, örgütlerin oldukça fazla sayıda çift taraflı kariyer sahibi eşler sorunu ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu tür eşlerin genel olarak karşılaşabileceği sıkıntılar arasında; aynı coğrafi bölgede iş bulma zorluğu, çocukların zamanla büyümesiyle eşlerden birisinin bir süreliğine işgücünden ayrılması, tatil ve alışveriş programlama da yaşanan uyumsuzluk sayılabilmektedir. Temeli kariyere dayalı gerginlikler, evli çiftlerde boşanmalara neden olabilmektedir. Çift kariyerli ailelerde boşanma oranının yüksek olması dikkat çekicidir (Şimşek ve Öge, 2009: 274, 275).

Günümüzde pek çok örgüt, çift kariyerli eşler sorununa eskisine oranla çok daha fazla duyarlı hale gelmiştir. Bu bağlamda örgütler, sorunları çözmek için,

danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımına dönük yardımlar, belli bir dönem ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri ile evde çalışma imkânları gibi uygulamalara yönelmektedir (Şimşek, 2008: 373, 374).

1.12.4 Çift Kariyerlik

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitilmiş olması ve deneyim kazanması bu alanlarda ilerleme imkânı sağlarsa da, çalışanın bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 160, 161).

Aksi takdirde her iki kariyer yolunda ilerlemeye çalışan kişi açısından birtakım sorunlar ortaya çıkacaktır. Çabasını her iki kariyer alanına paylaştırmak isteyen birey, başarıya ulaşmakta zorlanacaktır. Burada kişinin daha çok ilgi duyduğu ve hoşlandığı kariyer basamağında ilerlemesi onu başarıya götürecektir, iş tatminini ve motivasyonunu artıracaktır (Dündar, 2009: 290).

1.12.5 Ay Işığı Sendromu

Ay ışığı sendromu, bir bireyin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak ya da başka birtakım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır. Örneğin, bir lise öğretmeni, hem bir dershanede çalışıyor hem de özel ders veriyorsa “ay ışığı sendromunda” demektir. Bazı işletmeler bu tip çalışanları işten atmakla tehdit etmektedirler, ancak yine de bu oluşum engellenememektedir. Bazı örgütler ise, doğrudan kendilerine rakip olmadıkları takdirde bu kişilerin kendi hesabına da çalışmasına izin vermektedir (Budak, 2008: 279).

Ay ışığı sendromu, düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Böyle bir aktiviteye kişi, daha çok iş güvenliği için ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş kişinin işsiz kalmasını önlemektedir. Bunun bir kariyer engeli olması ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, yöneticiler tarafından bireylerde düşük performansa, işe geç gelme, erken ayrılma ya da devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve iki işte çalışanların işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir. Bu durumun

getirdiği diğer bir sorun ise; kişinin yaptığı her iki işi de aynı önemde görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye abalamasıdır (Akoğlan, Kozak, 2009: 93).

1.13 Uluslararası İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sorunları

Uluslararası işletmelerde çalışan sağlamada ana sorun, ana ülkenin vatandaşlarının mı, yerel vatandaşların mı yoksa üçüncü ülke vatandaşlarının mı çalıştırılacağı olarak görülmektedir. Literatür taramalarında çoğunlukla önemli olan yönetim kademelerinde ana ülke vatandaşlarına görev verildiği görülmüştür. İşletmeler diğer çalışanları faaliyette bulundukları ülkenin vatandaşlarından tercih etmektedirler. Çok sıklıkla olmasa da bazı ulusal farklılıklar olmasına rağmen, daha çok az gelişmiş ülkelerde düşük ücretli işgücünden yararlanmak için üçüncü ülke vatandaşlarının çalıştırılması da söz konusu olmaktadır.

Uluslararası işletmeler, herhangi bir sınırlama yoksa yerel işletmenin ilk kuruluş yıllarında kendi işgücünden yararlanmaktadır ve daha sonra yavaş yavaş onların yerini yerel işgücü almaktadır. Nitekim uluslararası işletmeler, daha çok işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Faaliyette bulunulacak ülkede tayin, nakil, çeşitli yolluk ve ödeneklerin bulunmaması veya çıplak ücretin düşük olması, yerel işgücünden yararlanma nedenlerinin başında gelmektedir. Öte yandan bazı yerel hkmetler, uluslararası işletmelerin kendi ülkelerinde yatırım yapmalarına izin verme veya kolaylık sağlamanın ön koşulu olarak yerel işgücünün istihdamını ne sürebilmektedir. Bunun aksine uluslararası işletmelerde çalışacak yabancı personel sayısını kısıtlayabilmektedir (alışma izni, vize v.b.) Ayrıca bazı ülkelerde yerel hkmet yerel halktan seçilen işgücünün, belirli sınıftan, aileden veya bölgeden olmasını da isteyebilmektedir. Bu durum da o işletme için yeni bir seçim kriterini ortaya çıkarmaktadır. Normal olarak çalışan seçiminde üzerinde durulan ana kriter işin gerektirdiği niteliklerdir.

Ancak bazı ülkelerde bu kriter aile bağlarına, sosyal statüye, dil ve kökene göre değişebilmektedir. Nitelikli olmasa bile birine uyan birey işe alınmaktadır. Uluslararası işletmelerin, diğer ülkelerde faaliyet göstermelerinden dolayı meydana gelen normal sorunlarının dışında, coğrafı uzaklıktan kaynaklanan ve işletme merkezinden alınamayan ya da çok az alınan yardımlarla çözümlenmesi gereken ek sorunları da bulunmaktadır. Her ne kadar gelişen bilgi teknolojisi ana işletme ile yavru işletme arasında anında iletişim kurulmasını mümkün kılsa da bazı kararların yerinde alınması

veya sorunların orada çözümlenmesi zorunlu olmaktadır. Bu nedenle uluslararası işletmelerin yavru işletmelerde istihdam edecekleri yöneticilerin seçimine çok özel önem vermeleri gerekmektedir (Baransel ve Somay, 1996: 129).

1.14 Diğer Kariyer Engelleri

Diğer kariyer engelleri; stres ve tükenmişlik, işten çıkartılmak, gözden düşmek ve engelleme olarak sıralanmaktadır.

1.14.1 Stres ve Tükenmişlik

Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı bulunmakta olup, stresle başa çıkabilmek için çeşitli yöntem ve uygulamalar geliştirilmiştir. Stres genel olaylardan ya da bireyin özel yaşamından kaynaklanabilmektedir. Ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık ve teknolojik değişim genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, ailevî sorunlar, işsizlik ya da işsiz kalma korkusu ise, bireyin özel yaşamı ile ilgili stres kaynaklarına örnek olarak gösterilebilmektedir. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma hayatında karşılaşılan birçok durum stres kaynağı olabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 162, 163).

Stres hem çalışanlarda hem de örgütlerde ciddi sorunlara yol açmaktadır. Stresin yoğunluğuna bağlı olarak bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkarken, örgütün etkinliği ve verimliliği de azalmaktadır (Aytürk, 2007: 333). Stres altındaki bir çalışan örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilmektedir. İş yaşamında stres örgüt üzerinde; performans düşüklüğü, çalışan devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve yabancılaşma gibi etkilere sebep olabilmektedir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 269).

Stresli bir iş ortamında yaşayan ve stresle başa çıkmada başarılı olamayan bir çalışanın, kariyer planını gerçekleştirmesi oldukça güçtür. Stressiz bir çalışma ortamının oluşturulmasında örgütlere oldukça önemli görevler düşmektedir.

1.14.2 İşten Çıkartılmak

İşten çıkarılma, çalışan birinin iradesi dışında işten ayrılmak zorunda kalması olarak tanımlanmaktadır. Performans düşüklüğü, işyerinin kapatılması, üretim biçiminin değişmesi, işletmenin küçülmesi gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Özellikle, kendi yetenek ve başarılarının farkında olan kişiler bu dönemleri kolaylıkla atlatabilmektedir (Akoğlu Kozak, 2009: 89).

Bu bağlamda birey için yeni durum yeni kariyer imkânları doğurabilmektedir. Ayrıca bazı işletmeler bu dönemdeki sorunların giderilebilmesi için eski çalışanlarına destek vermektedir.

1.14.3 Gözden Düşmek

Gözden düşmek; yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu, bir alt kademeye indirilmesi ya da orta kademede durağanlığa girmesi durumudur. Bireyler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak sayılabilmektedir. Gözden düşme sorunu, bireyin yanı sıra örgüte de büyük ölçüde zarar vermektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 162).

1.14.4 Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurmaktadır. Bunun sonucunda birey, ekonomik imkânsızlık nedeniyle çalışmasını sürdürmekte ya da işten ayrılmaktadır. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için, çalışanın beklentilerine karşı duyarlı olunması ve iyi bir iletişim ortamının oluşturulması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 163).

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER GELİŞİMİNDE ENGELLER VE SORUNLAR BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde kariyer gelişiminde yaşanan engeller ve sorunlar özel işletmelerde yapılacak uygulama ile belirlenmiştir. Elde edilen sonuçların incelenmesine uygulamalı bir açıdan yaklaşılmaya ve konu hakkında ilgili literatüre betimsel olarak aktarılan, araştırmadan elde edilecek bulgular arasındaki ilişki kurulmaya çalışılarak incelenecektir. Bu nedenle öncelikle araştırma yapılacak yerde örneklem belirlenmiş, bu örnekleme uygulanacak anketler hazırlanmış ve hipotezler sınanmıştır.

Araştırmanın problemi; özel işletmelerde çalışanların kariyer gelişiminde karşılarına çıkan engel ve sorunlar nelerdir? Özel işletmelerde çalışanların kariyer gelişiminde önlerine birçok engel ve sorun çıkmaktadır. Bu konu üzerine literatür tarandığında güncel çalışma yapılmadığı belirlenmiştir. Bu sebeple araştırmanın yapılması kararı alınmıştır.

2.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı özel işletmelerde kariyer gelişiminde çalışanlarının önüne çıkan engel ve sorunların belirlenmesi ve bunlara yönelik çözüm önerilerinin üretilmesinin sağlanmasıdır.

2.2 Araştırmanın Önemi

Günümüzde insanın en iyi şekilde yönetilmesi oldukça önemli olarak görülmektedir. Bunun içinde bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda oluşturduğu bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında uyum sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesi için çalışanın geliştirilmesi ve ilerleme olanaklarının tanınması gereklidir.

Çalışanların terfi, yüksek gelir alma, toplumsal statü kazanma ve sorumluluk alma gibi isteklerini karşılamak gerekmektedir. Bireylerin kariyer planlarının

çalıştıkları işletmelerin kariyer geliştirme programlarıyla desteklenmesi sonucunda işletmede kariyer yönetimi uygulanmış olacaktır. Kariyer yönetimi sürecini gerçekleştirirken işletmeler çalışanlarına kariyerlerini geliştirebilmeleri için eğitim imkanları ve kariyer yolları sunarken, birey becerileri doğrultusunda kariyer hedeflerini oluşturmaktadır.

2.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma ampirik bir çalışma niteliğinde olduğundan, uygulamalı araştırmalarda kullanılan araçlardan ilki olan anket yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma ile ilgili hipotezler ve alt hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

H1: Ücret dışı faktörler (Övülme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) özel sektördeki yöneticinin kariyerle ilgili düşüncelerini etkilemektedir.

Alt Problemler;

1. İşe olan bağlılığı artmaktadır.
2. Yüksek performans gösterdiğimde işletmem beni takdir, teşekkür gibi ödüllerle destekler buda benim çalışma etkinliğimi artırır.
3. İşletmemde verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum.
4. İşletmem manevi özendiricilerle (Övgü, takdir edilme vs.) benim sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımı karşılamakta olup bu durum işe olan bağlılığımı artırmaktadır.
5. Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için işletmemin beni desteklediğini düşünüyorum buda benim daha verimli çalışmamı sağlıyor.

H2: Personelin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek üzere eğitilmesi (Hizmet içi ve Hizmet öncesi eğitimler) işletmenin verimliliğini ters yönde etkilemektedir.

Alt Problemler

1. Görevde yükselmek için işletmem tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarıım artmaktadır.
2. İşletmemin bana sağladığı eğitim ile (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumları ilişkin bilgi kazandım.

3. Uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kazanılmaya çalışılmış ama bu olumsuz sonuçlanmıştır.
4. İşletmede verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama ihtiyacını karşılamamaktadır.
5. Hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimler, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır.
6. İşletmenin vermiş olduğu hizmet içi eğitim işletme içinde işimi düzgün bir şekilde yapabilmem için aracı olmaktadır.

H3: Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz dağılım göstermesi iş düzensizliğini artırır.

Alt Problemler

- 1- İşletmemizde aynı ünvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir.
- 2- İşletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yetersizdir. Bu durum iş düzenimi olumsuz yönde etkilemektedir.
- 3- İşletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının fazla ya da az olması iş dağılımında adaletsizliğe yol açmaktadır.

H4: Özel İşletmelerde çalışanlarda işe ilk giriş ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılması çalışanın verimliliğini artırır.

Alt Problemler

- 1- Çalıştığım işletmede yükselme fırsatımın olduğunu biliyorum. Buda daha verimli çalışmamı sağlamaktadır.
- 2- İşletmemde terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir.
- 3- İşletmede çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum buda benim çalışma etkinliğimi arttırmaktadır.
- 4- Çalıştığım işletmede uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum ve buda benim daha verimli çalışmamı sağlamaktadır.
- 5- İşletmemizde çalışan personelin değerlendirilmesinde performans değerlendirme raporları yeterli bir ölçüttür.

- 6- İşletmemizde çalışan personellere işe girişleri sırasında yapılan mülakatın adil ve yeterli olduğuna inanıyorum.
- 7- Çalıştığım işletmede ilerleme imkânlarının bana sunulduğunu düşünüyorum buda iş başarıımı arttırmaktadır.
- 8- İşletmemiz çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda teşvik edici bir vizyona sahiptir.

2.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma Uşak ili merkez sınırları içerisinde bulunan Uşak Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü'ne bağlı işletmelerde çalışan yöneticilere uygulanmıştır.

Hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa

$n = N \cdot t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$ formülleri kullanılmaktadır.

Formülde;

N : Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen? Örneklem hatasıdır (Erdoğan, Nahcivan, Esin, 2004: 202).

Yönetici sayısı: 500 kişi

$$n = (500) (1.96)^2 (0.20 \cdot 0.80) / (0.05)^2 (500-1) + (1.96)^2 (0.20 \cdot 0.80) = 165$$

olacaktır.

(Denklem 2.1)

Örneklem hacmi işletmelerin personel sayısına göre belirlenmiş ve toplam yönetici sayısının yaklaşık %12'sine denk gelmiştir. Örneklem hacmi, anketlerin geri dönüş ve geçerlilik oranları düşünülerek yüksek tutulmuştur. Basit tesadüfi örnekleme kullanılarak örnekleme yapılmıştır. Hazırlanan anket formlarından 200'ü geri dönmüş, bunlardan 135'i geçerli olarak değerlendirmeye alınmıştır. Anketin geri dönüş oranı %67,5 dir.

2.5 Araştırmayla İlgili Sınırlamalar

Bu araştırmada bir takım zorunlu sınırlamalara gidilmiştir. Çalışmamız, Uşak ili merkez sınırları içerisinde bulunan Uşak Organize Sanayi Bölgesi'ne bağlı özel işletmelerin yöneticilerine uygulanarak sınırlandırılmıştır. Araştırma 01/08/2014-01/09/2014 tarihleri aralığında yapılmıştır.

2.6 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm 8 sorudan oluşmakta ve sosyo-demografik özellikleri sorgulamaktadır.

İkinci bölüm ise daha önceden yapılmış teorik çalışmalardan yararlanılarak hazırlanan 22 sorudan oluşmaktadır. Meyer-Allen tarafından geliştirilen 5 noktalı Likert tipi ölçek olan üç bileşenli 'örgütsel bağlılık modeli' ölçeği kullanılmıştır. Bilindiği üzere Likert Sistemi 'Kesinlikle Katılmıyorum (1)', 'Katılmıyorum (2)', 'Kısmen Katılıyorum (3)', 'Katılıyorum (4)', 'Kesinlikle Katılıyorum (5)' şeklinde beşli cevap tekniği içeren bir sistemdir. Hazırlanan anket formu Uşak ili merkezde bulunan Uşak Organize Sanayi Bölgesi'ne kayıtlı tüm özel işletmelerin yöneticilerine uygulanmıştır.

2.7 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, hesaplama ve analiz yapma amacıyla Microsoft Excel ve SPSS 16.0 For Windows sistemine girilmiştir. Ankette kariyer gelişiminde engeller ve sorunlarına verilen cevaplar değerlendirilmiş ve daha sonra hipotezler sınanmaya çalışılmıştır. Betimsel İstatistikler, Frekans Tabloları, Ki-Kare Testi gibi korelasyon analizleri uygulanarak hipotezler test edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

2.8 Ön Test

Anket uygulaması yapılmasına karar verilmesinin sebebi hazırlanmış olan hipotezlerin test edilmesinin sağlanmasıdır. Hazırlanan anket formu Uşak Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü'ne bağlı olan 15 işletme yöneticisine uygulanarak, gerekli düzeltmeler yapılmış ve anket formu son şekline getirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bu bölümde incelenerek analiz yapılmış ve analiz sonuçları da yorumlanmıştır. Bu yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirilmiştir.

3.1 Bulgular

3.1.1 Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Öncelikle anket çalışmamızdaki sorulara verilen cevaplar Frekans tabloları şekline dönüştürülmüştür ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Aşağıda demografik özelliklerin frekans analizi tabloları bulunmaktadır.

Tablo 5.1: Cinsiyet değişkenine göre dağılım.

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Erkek	115	85,19
Kadın	20	14,81
Toplam	135	100

Anketimize katılan çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında en yüksek payı %85,19'luk oranla erkek çalışanların aldığı görülmektedir. Kadın çalışanların oranı ise %14,81'lik bir oranı oluşturmaktadır.

Tablo 5.2: Medeni durum değişkenine göre dağılım.

Medeni Durum	Frekans	Oran (%)
Evli	100	74,07
Bekar	35	25,93
Toplam	135	100

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %74,07'lik oranla büyük bir çoğunluğun evli, %25,93'lük oranla da bekar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.3: Çocuk sayısı değişkenine göre dağılım.

Çocuk Sayısı	Frekans	Oran (%)
Yok	24	17,8
1	29	21,05
2	57	42,2
3	22	16,3
4	3	2,2
Toplam	135	100

Ankete katılan çalışanlarımızın %17,8'lik oranla çocuğu bulunmamakta, %21,5'nin 1 çocuk, %42,2'sinin 2 çocuk, %16,3'ünün 3 çocuk, %2,2'sinin ise 4 çocuğa sahip olduğu görülmüştür. Bu da araştırmamız da yer alan bireylerin büyük bir çoğunluğunun 2 çocuklu olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.4: Yaş değişkenine göre dağılım.

Yaş	Frekans	Oran (%)
30'dan Küçük	10	7,41
31-37 yaş	25	18,52
38-45 yaş	65	48,15
46-53 yaş	30	22,22
54-61 yaş	5	3,7
Toplam	135	100

Ankete katılan çalışanlarımızdan en yüksek payı %48,15'i 38-45 yaş grubuna dahil olan çalışanların aldığı görülmektedir. Bu çalışanları 22,22 ile 46-53 yaş aralığı ile %18,52'lik oran ile 31-37 yaş arası çalışanlar izlemektedir. Bu da anketimize katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun orta yaşta olduğunu, genç ya da yaşlı çalışan sayısının daha az olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.5: Öğrenim durumu değişkenine göre dağılım.

Öğrenim Durumu	Frekans	Oran (%)
İlköğretim	5	3,7
Lise	30	22,22
Önlisans	15	11,11
Lisans	40	29,63
Y.lisans/doktora	45	33,33
Toplam	135	100

Ankete katılan özel sektör yöneticilerinin %33,33'lük kısmı Yüksek Lisans/Doktora, %29,63'ü Lisans mezunu, %22,22'si Lise mezunu, %11,11'i önlisans mezunu ve %3,70'i ilköğretim mezunu olduğu belirlenmiştir. Uşak ili Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin %60'lık bir kısmı yüksek lisans/doktora ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu da eğitim düzeyi yüksek kişilerin yönetici olduğunun göstergesidir. Bu da işletmeler için olumlu bir durum olarak görülmektedir.

Tablo 5.6: Görev ünvanı değişkenine göre dağılım.

Görev Ünvanı	Frekans	Oran (%)
Üst Düzey Yönetici	30	22,22
Yönetici	105	77,78
Toplam	135	100

Ankete katılan özel sektör yöneticilerinin %22,22'lik kısmı üst düzey yönetici, %77,78'i ise yönetici pozisyonundadır.

Tablo 5.7: Çalışma süresi değişkenine göre dağılım.

Çalışma Süresi	Frekans	Oran (%)
0-5 yıl	15	11,11
5-12 yıl	20	14,81
13-20 yıl	28	20,74
21-28 yıl	45	33,33
29-36 yıl	27	20
Toplam	135	100

Ankete katılan özel sektör yöneticilerinin %88,89'u 5 yıldan fazla süredir bulundukları işletmede çalışmaktadırlar. Bu da bu yöneticilerin tecrübeli ve işletmeye karşı sadakatle bağlı olduklarını göstermektedir.

Tablo 5.8: Aylık gelir değişkenine göre dağılım.

Aylık Gelir	Frekans	Oran (%)
1500-2000 TL	2	1,48
2000-3000 TL	70	51,85
3000-5000 TL	30	22,22
5000 TL ve üzeri	33	24,44
Toplam	135	100

Ankete katılan özel sektör yöneticilerinin %1,48'i 1500-2000 TL arasında, %51,85'i 2000-3000 TL arasında, %22,22'si 3000-5000 TL arasında, %24,44'ü 5000 TL ve üzeri maaş almaktadır. Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin %53'lük kısmı normal standartların altında maaş almaktadır. Bunun sebebine gelinecek olursa Uşak ilinde bulunan personel maaşlarının düşük olmasıdır.

3.1.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Özel sektör çalışanlarına uyguladığımız anketteki her bir soru bir tutumu ölçmektedir. Bu sebeple anket sorularının her biri için frekans ve yüzde değerleri elde edilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 5.9: Ücret dışı faktörler (övülme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) işe olan bağlılığı artırır (Soru-1).

Soru-1	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,70
Katılmıyorum	10	7,41
Kısmen Katılıyorum	22	16,30
Katılıyorum	40	29,63
Tamamen Katılıyorum	58	42,96
Toplam	135	100,00

Ücret dışı faktörler (övülme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) işe olan bağlılığı artırır sorusuna çalışanların %42,96'sı tamamen katılıyorum,

%29,63'ü katılıyorum, %16,30'u kısmen katılıyorum, %7,41'i katılmıyorum, %3,70'i ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Ankete katılan özel sektör yöneticilerinin %72,59'luk kısmı ücret dışı faktörler (övülme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) işe olan bağlılığını arttırmaktadır sorusuna katıldıklarını belirtmişlerdir. Çünkü yöneticilerin ücret dışı faktörlerle motivasyonları ve işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır. Bu bağlılığı arttırmak için işletmelerin yöneticilerini ücret dışı faktörler olan övülme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir gibi faktörlerle ödüllendirmesi gerekmektedir. Yöneticilerin bu şekilde ödüllendirildiğinde kendilerini ailenin bir bireyi gibi görmeleri sağlanmış olacaktır.

Tablo 5.10: Yüksek performans gösterdiğimde işletmem beni takdir, teşekkür gibi ödülleri destekler bu da benim çalışma etkinliği artırır (Soru-2).

Soru-2	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,22
Katılmıyorum	36	26,67
Kısmen Katılıyorum	48	35,56
Katılıyorum	21	15,56
Tamamen Katılıyorum	27	20,00
Toplam	135	100,00

Yüksek performans gösterdiğimde işletmem beni takdir, teşekkür gibi ödülleri destekler bu da benim çalışma etkinliği artırır sorusuna özel sektör yöneticilerinin %20'si tamamen katıldığını, %15,56'sı katıldığını, %35,56'sı kısmen katıldığını, %26,67'si katılmadığını, %2,22'si de kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan yöneticilerin %35,56'sı yüksek performans gösterdiğimde işletmem beni takdir, teşekkür gibi ödülleri destekler bu da benim çalışma etkinliği artırır sorusuna kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu olumsuz bir durumu göstermektedir. Çalışmasının etkinliğini artırması için yöneticilerin maddi değerlerle ödüllendirilmeleri gerektiği görülmektedir. İşletmelerin yöneticinin çalışmasının etkinliğinin artması için manevi değerlerin yanında yöneticileri maddi olarak da ödüllendirmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır. Bunun sebebi olarak Uşak ilindeki yöneticilerin maaş ortalamasının düşüklüğü gösterilebilmektedir.

Tablo 5.11: İşletmemde verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum (Soru-3).

Soru-3	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	22	16,30
Katılmıyorum	34	25,19
Kısmen Katılıyorum	41	30,37
Katılıyorum	27	20,00
Tamamen Katılıyorum	11	8,15
Toplam	135	100,00

İşletmemde verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum sorusuna %8,15'i tamamen katıldıklarını, %20'si katıldıklarını, %30,37'si kısmen katıldıklarını, %25,19'u katılmadıklarını, %16,30'u ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %41,49'u işletmede verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum sorusuna katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise işletme sahiplerinin bu ödülleri kendilerine yakın olan yöneticilere verdiklerini göstermektedir. Bu da yöneticiler için olumsuz bir durum olarak görülmektedir. Bu sebeple işletme içerisinde bu ödüllendirmenin yapılması için adil bir kariyer programının uygulanması gerekmektedir. Bu sayede yöneticilerin başarılarının sınıflandırılması sağlanabilmektedir. Bunun yanında kariyer danışmanlığı alınarak dışarıdan objektif bir gözün kişilere bu ödülleri vermeleri sağlanabilmektedir.

Tablo 5.12: İşletmem manevi özendiricilerle (Övgü, takdir edilme vs.) benim sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımı karşılamakta olup bu durum işe olan bağlılığımı artırmaktadır (Soru-4).

Soru-4	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	23	17,04
Katılmıyorum	30	22,22
Kısmen Katılıyorum	20	14,81
Katılıyorum	12	8,89
Tamamen Katılıyorum	50	37,04
Toplam	135	100,00

İşletmem manevi özendiricilerle sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımı karşılamaktadır. Bu durumda işe olan bağlılığımı arttırmaktadır sorusuna çalışanların

%37,4'ü tamamen katılıyorum, %8,89'u katılıyorum, %14,81'i kısmen katılıyorum, %22,22'si katılmıyorum, %17,04'ü ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Ankete katılan özel sektör yöneticilerinin %45,93'lük kısmı çalıştıkları işletmenin manevi özendiricilerle sosyal ve psikolojik ihtiyaçları karşıladığını ve bu durumda işe olan bağlılıklarını arttırdıklarını düşünmektedir. Bu sorunun cevabı birinci sorunun cevabını da desteklemektedir. Manevi özendiriciler yöneticilerin işe olan bağlılıklarının artmasına sebep olmaktadır. Bu işletmeler için iyi bir durum olarak görülmektedir.

Tablo 5.13: Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için işletmemin beni desteklediğini düşünüyorum bu da benim daha verimli çalışmamı sağlıyor (Soru-5).

Soru-5	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,74
Katılmıyorum	15	11,11
Kısmen Katılıyorum	19	14,07
Katılıyorum	40	29,63
Tamamen Katılıyorum	60	44,44
Toplam	135	100,00

Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için işletmemin beni desteklediğini düşünüyorum bu da benim daha verimli çalışmamı sağlıyor ifadesine özel sektör yöneticilerinin %44,44'ü tamamen katıldıklarını, %29,63'ü katıldıklarını, %14,07'si kısmen katıldıklarını, %11,11'i katılmadıklarını, %0,74'ü kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Övüldüğümde ya da takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için işletmemin beni desteklediğini düşünüyorum bu da benim daha verimli çalışmamı sağlıyor ifadesine araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %74,07'si katıldıklarını belirtmişlerdir. İşletmede çalışan yöneticiler övüldüğünde ya da takdir edildiğinde kariyer hedeflerine ulaşmak için işletmenin onları desteklediğini düşünmektedir. Bu işletmeler için çok iyi bir durumdur. Bu sebepten dolayı bireyler kendi çalıştıkları işletmelerde kariyer hedeflerine yönelmekte işletmeleri dışında transfer düşünmemektedirler.

Tablo 5.14: Görevde yükselmek için işletmem tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarıım artmaktadır (Soru-6).

Soru-6	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	50	37,04
Katılmıyorum	40	29,63
Kısmen Katılıyorum	10	7,41
Katılıyorum	20	14,81
Tamamen Katılıyorum	15	11,11
Toplam	135	100,00

Görevde yükselmek için işletmem tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarıım artmaktadır sorusuna araştırmamıza katılan özel sektör yöneticilerinin %11,11'i tamamen katıldıklarını, %14,81'i katıldıklarını, %7,41'i kısmen katıldıklarını, %29,63'ü katılmadıklarını, %37,04'ü kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %66,67'si bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Özel sektör yöneticileri işletme tarafından verilen eğitimin terfi sonrası iş başarılarını olumsuz etkilediğini düşünmekte ve işletmelerin kendilerinin verdikleri eğitimleri gereksiz bulup, boşa zaman kaybı olarak görmektedirler. Bu görüşün kırılması gerekmektedir. Bunun için eğitimler yapılmadan önce yöneticilerin eksik oldukları konuların belirlenmesi sağlanarak o konulara ilişkin eğitim düzenlenmesinin sağlanması yapılmalıdır.

Tablo 5.15: İşletmemin bana sağladığı eğitim ile (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin bilgi kazandım (Soru-7).

Soru-7	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	40	29,63
Katılmıyorum	50	37,04
Kısmen Katılıyorum	10	7,41
Katılıyorum	20	14,81
Tamamen Katılıyorum	15	11,11
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; işletmemin bana sağladığı eğitim ile iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin bilgi kazanamadım ifadesine %29,63'ü kesinlikle katılmadıklarını, %37,04'ü katılmadıklarını, %7,41'i kısmen katıldıklarını, %14,81'i katıldıklarını, %11,11'i tamamen katıldıklarını

belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %66,67'si bu ifadeye katılmamaktadır. Özel sektör yöneticileri işletme tarafından verilen eğitimin farklı işletmelerde çalıştıklarında kendilerine katkı sağladıklarını düşünmekte, kendi işletmelerinde kendilerine bir katkı sağlamadıklarını düşünmektedirler. Eğitim ihtiyaç anketleri sonucunda yapılan eğitim planlaması ile yöneticilerin işletmelerinde de kendilerine katkı sağlayacak eğitimler verilmesi sağlanmış olacaktır.

Tablo 5.16: Uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kazanılmaya çalışılmış ama bu olumsuz sonuçlanmıştır (Soru-8).

Soru-8	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	39	28,89
Katılmıyorum	89	65,93
Kısmen Katılıyorum	0	0,00
Katılıyorum	4	2,96
Tamamen Katılıyorum	3	2,22
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kazanılmaya çalışılmış ama bu olumsuz sonuçlanmıştır ifadesine %28,89'u kesinlikle katılmadıklarını, %65,93'ü katılmadıklarını, %2,96'sı katıldıklarını, %2,22'si tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %94,82'si katılmadıklarını belirtmişlerdir. Özel sektör yöneticilerine uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri ileriye dönük eğitim kazanılmış bir birey olmasını sağlayacaktır. Bu sebepten dolayı özel sektör yöneticilerine hizmet içi eğitimlerin uygulanması gerekmektedir. Hizmet içi eğitimler için işletmenin bütçe ve zaman ayırması gerekmektedir.

Tablo 5.17: İşletmede verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama ihtiyacını karşılamamaktadır (Soru-9).

Soru-9	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	15	11,11
Katılmıyorum	20	14,81
Kısmen Katılıyorum	30	22,22
Katılıyorum	50	37,04
Tamamen Katılıyorum	20	14,81
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; işletmede verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama ihtiyacını karşılamamaktadır ifadesine %14,81'i tamamen katıldıklarını, %37,04'ü katıldıklarını, %22,22'si kısmen katıldıklarını, %14,81'i katılmadıklarını, %11,11'i kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %51,85'i bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu sebepten dolayı hizmet içi eğitimlerin yanında dışarıdan da işletme için özel eğitimler alınması gerekmekte bu şekilde değişen mevzuat ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmaya çalışılmaktadır. Uşak'taki işletmeler bu eğitimleri Organize Sanayi Bölgesi ve Uşak Ticaret Odası aracılığıyla almaktadır.

Tablo 5.18: Hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimler, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır (Soru-10).

Soru-10	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	45	33,33
Katılmıyorum	35	25,93
Kısmen Katılıyorum	25	18,52
Katılıyorum	20	14,81
Tamamen Katılıyorum	10	7,41
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimler kariyer hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır ifadesine %33,33'ü kesinlikle katılmadıklarını, %25,93'ü katılmadıklarını, %18,52'si kısmen katıldıklarını, %14,81'i katıldıklarını, %7,41'i ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %59,26'sı bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Özel sektör yöneticileri işletmede aldıkları eğitimlerin kariyer hedeflerine faydasının olmadığını bildirmişlerdir. Bu sebepten dolayı da işletmelerde verilen eğitimlerin iyi bir şekilde seçilmesi ve planlanması gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerin profesyonel kariyer danışmanlığı veren işletmelerden destek almaları gerekmektedir.

Tablo 5.19: İşletmenin vermiş olduğu hizmet içi eğitim işletme içinde işimi düzgün bir şekilde yapabilmem için aracı olmaktadır (Soru-11).

Soru-11	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,22
Katılmıyorum	5	3,70
Kısmen Katılıyorum	30	22,22
Katılıyorum	50	37,04
Tamamen Katılıyorum	47	34,81
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; işletmenin vermiş olduğu hizmet içi eğitim işletme içinde işimi düzgün bir şekilde yapabilmem için bir aracı olmaktadır ifadesine %2,22'si kesinlikle katılmadıklarını, %3,70'i katılmadıklarını, %22,22'si kısmen katıldıklarını, %37,04'ü katıldıklarını, %34,81'i ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %71,85'i bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu da yöneticilere hizmet içi eğitimin katkısını göstermektedir. Yöneticiler hizmet içi eğitimler sayesinde işlerini daha verimli ve iyi bir şekilde yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.20: İşletmemizde aynı ünvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir (Soru-12).

Soru-12	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	48	35,56
Katılmıyorum	42	31,11
Kısmen Katılıyorum	10	7,41
Katılıyorum	17	12,59
Tamamen Katılıyorum	18	13,33
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; işletmemizde aynı ünvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir ifadesine %13,33'ü tamamen katıldıklarını, %12,59'u katıldıklarını, %7,41'i kısmen katıldıklarını, %31,11'i katılmadıklarını, %35,56'sı tamamen katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %66,67'si bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelerin organizasyon yapılarında ve iş bölümünde bir

sorunun olduğunun göstergesidir. Tüm işletmeler Kalite Belgesine sahip olmasına rağmen iş tanımlarını tam olarak uygulayan işletme bulunmamaktadır.

Tablo 5.21: İşletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yetersizdir. Bu durum iş düzenimi olumsuz yönde etkilemektedir (Soru-13).

Soru-13	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,22
Katılmıyorum	10	7,41
Kısmen Katılıyorum	30	22,22
Katılıyorum	40	29,63
Tamamen Katılıyorum	52	38,52
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; işletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yetersizdir. Bu durum iş düzenimi olumsuz yönde etkilemektedir ifadesine %38,52'si tamamen katıldığını, %29,63'ü katıldığını, %22,22'si kısmen katıldığını, %7,41'i katılmadıklarını, %2,22'si kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye özel sektör yöneticilerinin %68,15'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi de işletmelerin daha çok işi daha az sayıda personele yaptırma isteğidir.

Tablo 5.22: İşletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının fazla yada az olması iş dağılımında adaletsizliğe yol açmaktadır (Soru-14).

Soru-14	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,96
Katılmıyorum	18	13,33
Kısmen Katılıyorum	25	18,52
Katılıyorum	38	28,15
Tamamen Katılıyorum	50	37,04
Toplam	135	100,00

Araştırmamıza katılan özel sektör yöneticileri; işletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının fazla ya da az olması iş dağılımında adaletsizliğe yol açmaktadır ifadesine %2,96'sı kesinlikle katılmadığını, %13,33'ü katılmadığını, %18,52'si kısmen katıldığını, %28,15'i katıldığını, %37,04'ü tamamen katıldığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin

%65,19'u bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi ise personel azlığından dolayı çalışan personelin iş yükünün fazlalığı olarak görülmektedir. Bu sebepten dolayı işletmelerin personel sayısını arttırması için teşvikler verilmesi gerekmektedir. Bu sayede işletme çalışanlarının performansları ve işe bağlılıkları artacak, ildeki işsizlik de azalmış olacaktır.

Tablo 5.23: Çalıştığım işletmede yükselme fırsatının olduğunu biliyorum. Buda daha verimli çalışmamı sağlamaktadır (Soru-15).

Soru-15	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,96
Katılmıyorum	17	12,59
Kısmen Katılıyorum	23	17,04
Katılıyorum	42	31,11
Tamamen Katılıyorum	49	36,30
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; çalıştığım işletmede yükselme fırsatının olduğunu biliyorum. Bu da verimli çalışmamı sağlamaktadır ifadesine %36,30'u tamamen katıldığını, %31,11'i katıldığını, %17,04'ü kısmen katıldığını, %12,59'u katılmadığını, %2,96'sı kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %67,41'i bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Personel işletme içerisindeki kariyer ve terfi olanaklarını benimsediğinde işine bağlı ve performansı yüksek bir şekilde çalışmaktadır. Bu sebepten dolayı işletmenin kariyer programını tüm personelleri ile paylaşması gerekmektedir.

Tablo 5.24: İşletmemde terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Bu da kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir (Soru-16).

Soru-16	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,96
Katılmıyorum	17	12,59
Kısmen Katılıyorum	25	18,52
Katılıyorum	35	25,93
Tamamen Katılıyorum	54	40,00
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri, işletmemde terfi/ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Bu da kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir ifadesine %40'ı tamamen katıldıklarını, %25,93'ü katıldıklarını, %18,52'si kısmen katıldıklarını, %12,59'u katılmadıklarını, %2,96'sı ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Özel sektör yöneticilerinin %65,93'ü bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan Uşak ilinde faaliyet gösteren bu yöneticilerin faaliyet gösterdikleri işletmeler tam olarak kurumsallaşmayı tamamlayamamış aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu işletmelerde kariyer programı uzmanlar tarafından değil işletme sahibi tarafından belirlenmektedir. Yönetime yakın olan kişilerin terfileri çok çabuk bir şekilde olabilmektedir. Bu da işletme açısından dezavantaj olarak görülmektedir.

Tablo 5.25: İşletmede çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum bu da benim çalışma etkinliğimi arttırmaktadır (Soru-17).

Soru-17	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,70
Katılmıyorum	10	7,41
Kısmen Katılıyorum	15	11,11
Katılıyorum	35	25,93
Tamamen Katılıyorum	70	51,85
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; işletmede çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum bu da benim çalışma etkinliğimi arttırmaktadır ifadesine %51,85'i tamamen katıldıklarını, %25,93'ü katıldıklarını, %11,11'i kısmen katıldıklarını, %7,41'i katılmadıklarını, %3,70'i kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %77,78'i bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. İşletme personeli Görevde Yükselme Yönetmeliği'nin adil olduğunu düşünmektedir.

Tablo 5.26: Çalıştığım işletmede uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum ve bu da benim daha verimli çalışmamı sağlamaktadır (Soru-18).

Soru-18	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,70
Katılmıyorum	15	11,11
Kısmen Katılıyorum	15	11,11
Katılıyorum	45	33,33
Tamamen Katılıyorum	55	40,74
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; çalıştığım işletmede uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum ve bu da benim daha verimli çalışmamı sağlamaktadır ifadesine %40,74'ü tamamen katılmakta, %33,33'ü katılmakta, %11,11'i kısmen katılmakta, %11,11'i katılmamakta, %3,70'i kesinlikle katılmamaktadır. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %74,07'si bu ifadeye katılmaktadır. Bu da bize göstermektedir ki araştırmaya katılan çalışanlar çalıştıkları işletmede uygulanan terfi ve ilerlemeler dolayısıyla daha verimli çalıştıklarını, bu terfi ve ilerlemelerin performanslarını yükselttiğini belirtmektedir.

Tablo 5.27: İşletmemizde çalışan personelin değerlendirilmesinde performans değerlendirme raporları yeterli bir ölçüttür (Soru-19).

Soru-19	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	10	7,41
Katılmıyorum	20	14,81
Kısmen Katılıyorum	30	22,22
Katılıyorum	35	25,93
Tamamen Katılıyorum	40	29,63
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; işletmemizde çalışan personelin değerlendirilmesinde performans değerlendirme raporları yeterli bir ölçüttür ifadesine %26,93'ü tamamen katılmakta, %25,93'ü katılmakta, %22,22'si kısmen katılmakta, %14,81'i katılmamakta, %7,41'i kesinlikle katılmamaktadır. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %55,56'sı bu ifadeye katılmaktadır. İşletmede çalışan personellerin performans değerlendirme raporları işletme içerisindeki muhasebe

departmanında tutulmaktadır. Anketin uygulandığı işletmelerde insan kaynakları departmanı bulunmamakta muhasebe departmanı bu görevi yerine getirmektedir.

Tablo 5.28: İşletmemizde çalışan personellere işe girişleri sırasında yapılan mülakatın adil ve yeterli olduğuna inanıyorum (Soru-20).

Soru-20	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	10	7,41
Katılmıyorum	20	14,81
Kısmen Katılıyorum	30	22,22
Katılıyorum	25	18,52
Tamamen Katılıyorum	50	37,04
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; işletmemizde çalışan personellere işe girişleri sırasında yapılan mülakatın adil ve yeterli olduğuna inanıyorum ifadesine %37,04'ü tamamen katıldıklarını, %18,52'si katıldıklarını, %22,22'si kısmen katıldıklarını, %14,81'i katılmadıklarını, %7,41'i kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %55,56'sı bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. İşletmeler personellerin işe girişleri sırasında sordukları mülakat sorularını işe hakim olmalarından dolayı tamamen işle alakalı olarak hazırlamışlardır. Bu soruların da personel seçmede adil ve yeterli olduğunu düşünmektedir.

Tablo 5.29: Çalıştığım işletmede ilerleme imkanlarının bana sunulduğunu düşünüyorum bu da iş başarıımı arttırmaktadır (Soru-21).

Soru-21	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	10	7,41
Katılmıyorum	20	14,81
Kısmen Katılıyorum	30	22,22
Katılıyorum	25	18,52
Tamamen Katılıyorum	50	37,04
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; çalıştığım işletmede ilerleme imkanlarının bana sunulduğunu düşünüyorum ifadesine %37,04'ü tamamen katıldıklarını, %18,52'si katıldıklarını, %22,22'si kısmen katıldıklarını, %14,81'i

katılmadıklarını, %7,41'i kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %55,56'sı bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Personeller çalıştıkları işletmede ilerleme imkânlarının sunulmasından dolayı iş başarılarının arttıklarını düşünmektedir. Buradan da anlaşılabacağı üzere işletmenin kariyer planları büyük önem taşımaktadır.

Tablo 5.30: İşletmemiz çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda teşvik edici bir vizyona sahiptir (Soru-22).

Soru-22	Frekans	Oran (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,22
Katılmıyorum	2	1,48
Kısmen Katılıyorum	25	18,52
Katılıyorum	35	25,93
Tamamen Katılıyorum	70	51,85
Toplam	135	100,00

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticileri; işletmemiz çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda teşvik edici bir vizyona sahiptir ifadesine, %51,85'i tamamen katıldıklarını, %25,93'ü katıldıklarını, %18,52'si kısmen katıldıklarını, %1,48'i kısmen katılmadıklarını, %2,22'si katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %77,78'i bu ifadeye katılmaktadırlar. Bu sonuca göre işletme çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirilmesi konusunda işletmelerin teşvik edici bir vizyonları bulunmakta, çalışanlar tarafından da bu vizyon benimsenmiş durumdadır.

Uşak ilinde Uşak Organize Sanayi Bölgesine kayıtlı işletmelerde yöneticilik yapan 135 kişiye ankette yer alan 22 soru yöneltilmiştir. Ankette beş noktalı Likert tipi ölçek olan üç bileşenli 'örgütsel bağlılık modeli' ölçeği kullanılmıştır. Bilindiği üzere Likert Sistemi 'Kesinlikle Katılmıyorum (1)', 'Katılmıyorum (2)', 'Kısmen Katılıyorum (3)', 'Katılıyorum (4)', 'Kesinlikle Katılıyorum (5)' şeklinde beşli cevap tekniği içeren bir sistemdir. Anketteki 22 soruya Beş noktalı likert tipi ölçek kullanılmıştır. Sorulara verilen cevapların ortalamaları alınmış ve H1; 1, 2, 3, 4, 5 sorulara verilen cevap ortalamaları alınmış ve H2; 6, 7, 8, 9, 10, 11. sorulara verilen cevap ortalamaları alınmış ve H3; 12, 13, 14. sorulara verilen cevapların ortalamaları alınmış ve H4; 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22. sorulara verilen cevapların ortalamaları alınmıştır. Buna göre aşağıdaki tabloda hipotezlerin ortalama değerleri incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5.31: Hipotezlerin ortalama değerleri.

	n	Ortalama	Standart Sapma
Ücret Dışı Faktörler (H1)	135	3,8574	0,52025
Hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim (H2)	135	2,1329	0,2805
Çalışan Sayısı (H3)	135	3,9275	0,43559
İşe İlk Giriş ve Yükselmeye Adillik (H4)	135	4,0259	0,56008

H1: Ücret dışı faktörler (övlme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) özel sektördeki yöneticinin kariyerle ilgili olan düşüncelerini etkilemektedir hipotezine; Ankete katılan 135 kişiden 3,8574 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze katılmaktadırlar. Özel sektör çalışanları ücret dışı faktörlerin çalışanları motive ettiği onların işletmelerine ve işlerine olan bağlılıklarını artırdığı görölmektedir. İnsan unsurunun etkinliği onun sosyal ve psikolojik tatmini ile gerçekleşmektedir. Özel sektör yöneticileri yalnızca alacağını düşündüğü maaş ve diğer ücretler için çalışmamakta aynı zamanda çalıştığı işletmede ona değer verildiğini, başarılarının takdir edildiğini ve bunun sonucunda kariyer hedeflerine ulaşmayı istemektedir. Özel işletme bünyesinde çalışma performansı ne kadar iyi değerlendirilirse özel işletmenin etkinliği o düzeyde artmaktadır.

H2: Personelin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek üzere eğitilmesi (Hizmet içi ve Hizmet öncesi eğitimler) işletmenin verimliliğini ters yönde etkilemektedir hipotezine, ankete katılan 135 kişiden 2,1329 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze katılmamaktadırlar. Kurumsal eğitimin hem kurumun etkinliğinin sağlanmasında hem de kişinin kariyer gelişimindeki önemli bir değeri olmadığı belirlenmiştir. Özel sektör çalışanının iş yaşamı başlangıcında almış olduğu eğitimler ile iş yaşamı boyunca gereksinim duyacağı gerekli bilgi, beceri ve tutumlar bu eğitimlerle kazandırılmamaktadır.

H3: Çalışan sayısının bölümler arası dengesiz dağılım göstermesi iş düzensizliğini artırır hipotezine, ankete katılan 135 kişiden 3,9275 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze kısmen katılmaktadırlar. Özel işletmelerde çalışanların ilk atamalarında gereksinim duyulan miktarlarda yapılmaktadır. Ayrıca işletme içerisinde de görev yeri değişiklikleri ile dağılım dengelenmeye çalışılmaktadır. Bir bölümün iş yükünün ağır diğer bölümün iş yükünün hafif olması durumunda çalışanlar arasında

isteksizlik, işletmeye bağlılıkta azalma gibi etkiler görülmektedir. Bu nedenle katılımcılar çalışan sayısının bölümler arasında dengeli dağılım göstermesinin iş düzenini arttıracığına inanmaktadırlar.

H4: Özel İşletmelerde çalışanlarda işe ilk giriş ve yükselmelerinde adil ve liyakata uygun davranılması çalışanın verimliliğini artırır hipotezine, ankete katılan 135 kişiden 4,0259 gibi bir ortalama ile katılımcılar bu hipoteze katılmaktadırlar.

3.1.3 Ki Kare Analizi

Bu kısımda bazı hipotezler verilerek, bu hipotezlerin ki-kare test yöntemiyle demografik bilgilerle karşılaştırılması yapılmıştır.

Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin, ücret dışı faktörlerin, çalışanın işe olan bağlılığını artırma düşüncesine katılıp katılmamaları cinsiyetlerine göre değişiklik gösterip göstermediğinin ki-kare test yöntemiyle analiz edilmesi aşağıda gösterilmektedir.

H1 hipotezinin sonuçları yani ankete katılanları H1'in ifade ettiği düşünceye katılmaları (2) ve katılmamaları (1)'dir. Bu değerlendirme aşağıdaki hipotezle ifade edilmektedir.

H0: Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan yöneticilerinin, ücret dışı faktörlerin, çalışanın işe bağlılığını artırması düşüncesine katılıp katılmamaları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermemektedir.

H1: Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan yöneticilerinin, ücret dışı faktörlerin, çalışanın işe bağlılığını artırması düşüncesine katılıp katılmamaları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermektedir.

Tablo 5.32: Ücret dışı faktörlerin çalışanın işe olan bağlılığının artırılması hipotezinin cinsiyet demografik faktör ilişkilendirilmesine ilişkin Ki Kare analizi.

Cinsiyet	1	2	Toplam
Erkek	12	103	115
Kadın	11	9	20
Toplam	23	112	135

Ki Kare Değeri	Hesaplanan Anlamlılık	Anlamlılık Düzeyi	Karşılaştırma	Test
2.068	0.15	0.05	0.15>0.05	HO Kabul

Hesaplanan ki-kare 2.068 anlamlılık 0.15>0.05 olduğundan H0 hipotezi kabul edilmektedir. Bu durumda Uşak Organize Sanayi Bölgesi yöneticilerinin, ücret dışı faktörlerin, çalışanın işe bağlılığını arttırması düşüncesine katılıp katılmaları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermemektedir. Ücret dışı faktörler (övlme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) Uşak Organize Sanayi Bölgesi yöneticilerinin işe olan bağlılığını arttırdığına her iki grupta (Kadın ve Erkek) inanmaktadır.

Uşak Organize Sanayi Bölgesi yöneticilerinin, eğitimin kurumsal etkinliği arttırdığı şeklindeki düşüncelere sahip oldukları çocuk sayısına göre değişiklik gösterip göstermediğinin ki kare test yöntemiyle analiz edilmesi aşağıdaki gibidir.

H1 hipotezinin sonuçları yani ankete katılanları H1'in ifade ettiği düşünceye katılmaları (2) ve katılmamaları (1)'dir. Bu değerlendirme aşağıdaki hipotezlerle ifade edilebilmektedir.

H0: Uşak Organize Sanayi Bölgesi yöneticilerinin, eğitimin (hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği arttırdığı şeklindeki düşüncelere sahip oldukları çocuk sayısına göre değişmemektedir.

H1: Uşak Organize Sanayi Bölgesi yöneticilerinin, eğitimin (hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği arttırdığı şeklindeki düşüncelere sahip oldukları çocuk sayısına göre değişmektedir.

Tablo 5.33: Uşak organize sanayi bölgesi'nde yöneticilerin, eğitimin (hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği arttırdığı şeklindeki düşüncelerin sahip oldukları çocuk sayısı ile ilişkilendirilmesi.

Çocuk Sayısı	1	2	Toplam
Çocuk Sahibi Değil	0	24	24
Çocuk Sayısı 1	4	25	29
Çocuk Sayısı 2	5	52	57
Çocuk Sayısı 3	0	22	22
Çocuk Sayısı 4	1	2	3
Toplam	10	125	135

Ki Kare Değeri	Hesaplanan Anlamlılık	Anlamlılık Düzeyi	Karşılaştırma	Test
19.072	0.001	0.05	0.001<0.05	H0 Red

Hesaplanan ki-kare 19.072 anlamlılık 0.001<0.05 olduğundan H0 hipotezi reddedilmektedir. Bu durumda Uşak Organize Sanayi Bölgesi yöneticilerinin eğitimin

(hizmet içi ve hizmet öncesi) kurumsal etkinliği arttırdığı düşüncesi sahip olunan çocuk sayısına göre değişmektedir.

Yöneticilere giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması yöneticinin etkinliğini artırır düşüncesi yöneticilerin işletmedeki görev konumuna göre değişiklik gösterip göstermediğinin ki-kare test yöntemiyle analiz edilmesi aşağıdaki gibidir.

H1 hipotezinin sonuçları yani ankete katılanları H1'in ifade ettiği düşünceye katılmaları (2) ve katılmamaları (1)'dir. Bu değerlendirmeyi aşağıdaki hipotezle ifade edilmektedir.

H0: Yöneticilere giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması yöneticinin etkinliğini artırır düşüncesi yöneticilerin işletmedeki görev konumuna göre değişmemektedir.

H1: Yöneticilere giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması yöneticinin etkinliğini artırır düşüncesi yöneticilerin işletmedeki görev konumuna göre değişmektedir.

Tablo 5.34: Yöneticilere giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması yöneticinin etkinliğini artırır düşüncesi yöneticilerin işletmedeki görev konumu ile ilişkilendirilmesi.

Görev Konumu	1	2	Toplam
Üst düzey yönetici	2	28	30
Yönetici	34	71	105
Toplam	36	99	135

Ki Kare Değeri	Hesaplanan Anlamlılık	Anlamlılık Düzeyi	Karşılaştırma	Test
8.063	0.631	0.05	0.631>0.05	H0 Kabul

Hesaplanan ki kare 8.063 anlamlılık 0.631>0.05 olduğundan H0 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilere giriş ve yükselmelerde adil ve liyakata uygun olması yöneticinin etkinliğini artırır düşüncesi yöneticilerin işletmedeki görev konumuna göre değişmemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler klasik yönetim anlayışından artık yeni yönetim anlayışına doğru hareket etmektedir. Bu nedenle işletmelerdeki personel yönetimi anlayışı yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi; personel yönetimine göre çok daha kapsamlı, çalışanların işletmedeki tüm alanlarını kapsamakta ve çalışanları birer birey olarak görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi insan merkezlidir ve çalışan davranışlarını temel alarak işletmenin insan kaynakları faaliyetini incelemektedir. İnsan kaynakları yönetimine göre insan üretim araçlarının arasında en önemlisidir. Bu sebepten dolayı işletmeler çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmakta ve çalışanların davranışlarını gözlemleyerek, çalışanların verimlilik ve performanslarının artması için çalışmalar yapmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi felsefesini de bu temel üzerine işletmenin oturtması gerekmektedir. İşletmede çalışan personelin en önemli ihtiyaçlarından biri olarak kariyer yapmak görülmektedir. Bu sebeple işletmeler içinde kariyer yönetimi büyük önem taşımaktadır. İşletmeler kendi kariyer planlarını oluşturarak, çalışanlarının kariyer planlarının oluşması içinde bir kariyer yönetimi sistemi kurmaları gerekmektedir. Kariyer yönetimini etkin bir biçimde işletme içerisinde kuramayan işletmelerin ileride çok büyük sorunlar yaşaması muhtemeldir.

İşletmeler içerisinde kariyer yönetim sistemi kurulması sonucunda işletmelerin performans ve verimliliklerinin artması sağlanmış olacaktır. Bu nedenle işletmeler işletme için gerekli kaynağı sağlayacak bir kariyer yönetimi sistemini işletme içinde kurarak işletme içinde çalışan personellerinde kariyer ihtiyacını karşılamış olacaklardır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, özel sektör yöneticilerinin kariyer gelişimi yönündeki kararları, kişisel faktörlerden ziyade kurumsal etkenlerden daha çok etkilenmektedir. Bu durum, yöneticilerin kariyer

gelişimi yönünde bir isteklerinin bulunduğunu ancak kurumsal bazı nedenlerden dolayı bu hedeflerini gerçekleştiremediklerini göstermektedir.

Özel sektör çalışanları ücret dışı faktörlerin çalışanları motive ettiği onların işletmelerine ve işlerine olan bağlılıklarını artırdığı görülmektedir. İnsan unsurunun etkinliği onun sosyal ve psikolojik tatmini ile gerçekleşmektedir. Özel sektör yöneticileri yalnızca alacağını düşündüğü maaş ve diğer ücretler için çalışmamakta aynı zamanda çalıştığı işletmede ona değer verildiğini, başarılarının takdir edildiğini ve bunun sonucunda kariyer hedeflerine ulaşmayı istemektedir. Özel işletme bünyesinde çalışma performansı ne kadar iyi değerlendirilirse özel işletmenin etkinliği o düzeyde artmaktadır.

Kurumsal eğitimin hem kurumun etkinliğinin sağlanmasında hem de kişinin kariyer gelişimindeki önemli bir değeri olmadığı belirlenmiştir. Özel sektör çalışanının iş yaşamı başlangıcında almış olduğu eğitimler ile iş yaşamı boyunca gereksinim duyacağı gerekli bilgi, beceri ve tutumlar bu eğitimlerle kazandırılmamaktadır.

Özel işletmelerde yöneticilerin ilk atamalarında gereksinim duyulan miktarlarda yapılmaktadır. Ayrıca işletme içerisinde de görev yeri değişiklikleri ile dağılım dengelenmeye çalışılmaktadır. Bir bölümün iş yükünün ağır diğer bölümün iş yükünün hafif olması durumunda yöneticiler arasında isteksizlik, işletmeye bağlılıkta azalma gibi etkiler görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler çalışan sayısının bölümler arasında dengeli dağılım göstermesinin iş düzenini arttıracığına inanmaktadırlar.

Bu sorunun iyileştirilebilmesi amacıyla uygulayıcılar ve karar vericiler için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Ekonomik faktörler, yöneticilerin kariyer gelişim yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, özel sektör yöneticilerinin ekonomik durumları iyileştirilmeli ve kariyer gelişim çabaları çalıştıkları işletme tarafından maddi olarak desteklenmelidir.
2. İdeolojik ve politik faktörler özel sektör yöneticilerinin kariyer gelişim yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, mevcut yöneticilerin seçilme, atanma, yer değiştirme ve çalışma koşullarının nesnel, açık, liyakate dayalı yürütülmesiyle geliştirilebilir.
3. Özel sektör yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi ve yönetici adaylarının bu kapsamda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmesi gerekmektedir.

2. Eşit cinsiyet dağılımının sağlanması yoluyla yürütülecek başka bir çalışma ile cinsiyet değişkeninin bir farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılabilir.
3. Kadınlar tercih yapmak durumunda kaldıklarında, toplumun önyargılarından bağımsız kendi sezgileri ile hareket etmelidirler.
4. Kadınlar kararlı ve tutarlı tutum sergilemelidir.
5. Kadınlar rollerini birbirine karıştırmama konusunda da fedakâr bir tutum sergilemelidir.
6. Tepe yöneticisi konumuna geldiklerinde, kendileri ile birlikte çalışan hemcinslerini desteklemeli ve onların önünü açmalıdırlar.
7. Yeteneklerini zorlamalı ama sınırlarını da unutmamalıdır.
8. Yine nicel ve nitel yöntemle birlikte yürütülecek olan bir çalışma ile farklı ekonomik çevre ve başarı düzeyindeki okullarda görev yapan özel sektör yöneticilerinin bu yöndeki kararlarında bu tür etkenlerin etkili olup olmadıkları değerlendirilebilmektedir. Bu yolla farklı çevrelerdeki özel sektör işletmelerinde çalışan yöneticiler arasında bir karşılaştırma yapılabilir.

Yöneticilerin örgütteki en değerli kaynağın insan olduğu bilinciyle hareket etmeleri gerekmektedir. Örgütsel etkinlik ve verimliliğin insan kaynakları yönetiminde gösterilecek başarıya bağlı olduğu unutulmamalıdır. Örgütsel amaç ve hedefler gerçekleştirilirken, bireysel talep ve beklentiler de tatmin edilmeli, çalışanların yalnızca maddi değil aynı zamanda manevi ödüllerle de motive edilebileceği göz önünde tutulmalıdır. Bireylerin pek çoğu için kariyer yapmanın maddi ödüllerden daha önemli olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Etkili bir kariyer yönetimiyle çalışanların motivasyonları sağlanabilir ve performansları artırılabilir. İyi bir kariyer yönetimi adil, şeffaf, tarafsız ve destekleyici olmalı, aynı zamanda hakkaniyeti göz önünde bulundurmalıdır. Kariyer yapma imkân ve fırsatı herkese tanınmalı, kariyer kanalları tüm çalışanlar için açık olmalıdır. Kariyer yapma imkânları personeli örgüte bağladığı gibi, dışarıdaki nitelikli insanları da örgüte çekecektir. Kariyer basamakları için gerekli olan nitelikler önceden belirlenmeli, örgütün kariyer basamakları için kullanılacak bireysel veriler gerçekçi ve doğru olmalıdır. Kariyer yönetimi sürecinde subjektif değerlendirmelerden kaçınmak gerekir.

KAYNAKÇA

- Acar, C.A., (2000); “Genel ve Özel İşgören Grupları Açısından Kariyer Yönetimi”, (Yayınlanmamış Seminer Notları)
- Acar, Z. (2006), Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.7, Sayı:1.
- Akoğlu, K. M. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayınları.
- Akat, İ. ve BUDAK, S., G., (1994), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta.
- Aldemir, M.C.; Ataoğlu, Alpay ve Budak Solakoğlu, Gülay, (1998), *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Anafarta, N. (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S.2.
- Arnold, J. (1997), *Managing Careers Into The 21st Century*, Paul Chapman Publishing Ltd., London.
- Ataoğlu, A. (1989), *Kariyer Yönetimi*, İzmir: T.Tek. Ok. K.lığı Basımevi.
- Atay, S. (2006), Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aytaç, S. (1997), Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Aytaç, S. (2010), *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, Ed., Atilla Yelboğa, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Aytaç, S. (2000). İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi. *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını. Sayı: 3.

- Aytürk, N. (2007), *Yönetim Sanatı*, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Babarato, R. ve Aldemir, C. (1982). Personel Yönetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 4, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını
- Bayraktaroğlu, S. (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayınları
- Berberoğlu, G. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer: Kariyer Yönetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 1, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Has Matbaa.
- Bozkurt, A. (1988) Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Kariyer Planlaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Buchanan, E. and Mayers, S. (2005), “Holding Your Hand From a Distance: Online Mentoring and the Graduate Library and Information Science Student”, *The Journal of Educators Online*, Volume 2, Number 2, July.
- Budak, G. vd. (1995); “Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato: İzmir İli İçerisinde Bir Pilot Uygulama”, 3. Ulusal Yönetim Kongresi Tebliği, İzmir.
- Budak, G. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, S. (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara.
- Can, H. (1991), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Canman, D. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım Yayım Ltd. Şti, Ankara.
- Davenport, N., Distler, S.R. and Eliot, G. (1999). *Mobbing Emotional Abuse in The American Workplace*. Ames, Iowa: Civil Society Pub.
- Demirbilek, T. (1994), Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF*, C:9, S:2.

- Dündar, G. (1994), “Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model”, 2. Yönetim Kongresi Tebliğler, İzmir: DEÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Dündar, G. (2009), *Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, S., Nahcivan, N., Esin, N. (2014), *Hemşirelikte Araştırma Süreci, Uygulama ve Kritik*, İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.
- Erdoğan, N. (2002), Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli.
- Erdoğan, N., Doğan, Ö. (2003), Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 18-19 Mayıs, İzmit.
- Erdoğan, N. (2003), *Kariyer Geliştirme*, Nobel Yayın, Ankara.
- Ergun, T. (1992) *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları
- Eryiğit, S. (2000), Kariyer Yönetimi, *Kamu-İş Dergisi*, C:6, S:1.
- Fındıkçı, İ. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Glueck, M. (1985) *Personel Management, a Dignastic Aproach*. Businnes Publications.
- Greenhous, JH. (1987), *Career Management*, The Dryden Pres, Forth Worth.
- Griffin, R.W., (1993); “*Management*”, 4th Edit, Texas
- Gök, E. (2000), Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Herr, E. L., Cramer, S. H., & Niles, S. G. (2004). *Career Guidance and Counseling: Through the lifespan* (6th ed.). Boston: Pearson Education Inc.
- Hicks, H. (1972) *Örgütlerin Yönetimi* (Çev. O. Tekok, A. Bintuğ ve B. Bumin). Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

- Hornstein, H. (1996). Brutal bosses and their prey. how to identify and overcome abuse in workplace. New York: Riverhead Boks
- Hoel, H., Rayner, C. and Cooper, C (1999). Workplace Bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14.
- İnkson, K. (2007), *Career Development*, Sage Publication Inc.
- Isaacson, L. E., & Brown, D. (1997). *Career information, career counseling and career development*. Boston: Allyn and Bacon.
- İshakoğlu, G. (1993), Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kabadayı, S. (2013). *Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme*. Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kang, I., Lee, K. C., Lee, S., Choi, J. (2007), Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, *Computers in Human Behavior*, Sayı: 23.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması* (ikinci baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Keashly, L. (1998). Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Emprical Issues. *Journal of Emotional Abuse*,1 (1).
- KESER, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C:4, S:1.
- Kıyak, S. (2006). Genel Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimi Yaparken Temel Aldığı Kriterler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kniveton, B.H. (2004). *The Influence and Motivations on Which Students Base Their Choice of Career*. Research in Education, 72.
- Klaft, L.A., Murdick, R.G., Schuster, F. E., (1985); “*Human Resource Management*”, Vharles E. Merril Publ. Comp., All Bell & Howell Comp., Florida.
- Koç, E. (2002), İnsan ve Sadakat, *Felsefe Dünyası Dergisi*, Cilt.1, Sayı:35.

- Kuzgun, Y. (2009). *Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş* (4. bs). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Leymann, H. and Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt vald i arbetslivet. Tva explorativa undersokningar (Psychological violence at workplace: Two explorative studies)*. Undersokningsrapport 42, Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen (National Board of Occupational Safety and Health).
- Leymann, H. (1995). *Begleitkoffer zum Buch Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz*. Wien: Verlag des Oesterreichischen Gewerkschaftsbundes.
- Matiloğlu, Y. (2014). Çağımızda Kariyer Yönetimi ve Planlaması. http://aresem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi, Erişim Tarihi:13.02.2015.
- Mayer, M. (1955). *They thought they were free*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Naws Policy Statements 2000-2003. (2000). *National association of social workers*. 5th edition. occupational social work. Washington DC.: NAWs Press.
- Namie, G. and Namie, R. (1998). *Bullyproof yourself at work. personal strategies to recognize and stop the hurt from harassment*. Benicia: Double Doc. Press.
- Neck, C.P. and Manz, C.C. (1994). From Groupthink to Teamthink: Toward the Creation of Constructive Thought Patterns in Self-managing Work Teams. *Human Relations*, 47 (8).
- Noe A. R. (2009), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, Ed. ve Çev.: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayınları.
- Okakin, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt: 30, Sayı: 4.
- Onal, G. (1982). *İşletme Organizasyon ve Yönetim*. Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Basımevi.
- Ornstein, S. ve Isabella, L. A., (1993), “Making Sence of Career, A Rewiew 1989-1992”, *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2.

- Özden, M. C. (2001). *“Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel’in El Kitabı”*, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Özdemir, Y. (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları* (Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayın Dağıtım
- Palmer, M. (1989). *Performans Değerlendirmeleri* (Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayın Dağıtım
- Phatak, A., Çev.: Prof. Dr. Atilla Baransel, Arş. Gr. Tomris Somay, (1996), *Uluslararası Yönetim*, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını.
- Pilavcı, D. (2007). Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Podsakof, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Cilt:26, No:3.
- Roe, A. (1957). Early Determinants of Vocational Choice. *Journal of Counseling Psychology*. 4 (3).
- Saatçioğlu, Ö. (1986) *Orhim Seminer Serisi Görüşleri: Verimliği Arttırmada İnsangücü Planlaması ve Bilgisayar Kullanımı*. Ankara: Orhim Yayınları.
- Savickas, M. L. (2008). *Helping people choose jobs: A history of the guidance profession*. International Handbook of Career Guidance, 2.
- Singer, M., G. (1990); *“Human Resources Management”*, Puns. Kent. Publ. Comp., Boston.
- Sümer, C. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme, *Türk Psikoloji Bülteni*, Cilt: 4, S.9.

- Şenatalar, F. (1975). *Personel Yönetiminde Beşeri İlişkiler*. İstanbul: E.Yayınları
- Şimşek, Ş (2004), *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, Ş. ve diğerleri (2004), *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tengilimoğlu, D., Atilla E. A., Bektaş M. (2009), *İşletme Yönetimi* (2. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tunç, A., Akyay, U. (2001), *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tüz, M. V. (2003), Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar, *U. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 4.
- Uğur, A. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Uzun, T. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması ve Yönetimi. Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2).
- Werther W. and Davis, K. (1986). *Management of Human Resources*. Singapore: Mc Graw Hill Book Company.
- Werther, W. ve Davis, K. (1996). *Human Resources And Personal Management*. USA: McGraw Hill Book Co.
- Westhues, K. (1998). *Eliminating professors: a guide to the dismissal process. quenstone*: Canada Kempner Collegium Pub.
- Williams, S. L. ve C.J. Fox, (1995), “Organizational Approaches for Managing Mid-Career Personnel”, *Public Personnel Management*, Vol.24, No.3.

Yamada, D. (2000). The Phenomenon of Workplace Bullying and the Need for Status-blind Hostile Work Environment Protection. *The Georgetown Law Journal*, 88 (3).

Yılmazer, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zunker, G. Z. (2006). *Career counseling: A holistic approach* (7th ed.). Belmont: Brooks/Cole Publishing.



EKLER

EK-A: Anket Formu.....	77
-------------------------------	----



EK-A: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim Dalına bağlı Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Burhan ÖZKAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz : ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Medeni Haliniz : ☐ Evli ☐ Bekar
3. Eğer varsa sahip olunan çocuk sayısı: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ve üzeri
4. Yaşınız : ☐ 30'dan küçük ☐ 31-37 ☐ 38-45 ☐ 46-53 ☐ 54 –61
5. Öğrenim Durumunuz : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans/Doktora
6. İşletmedeki konumunuz : ☐ Üst düzey yönetici ☐ Yönetici ☐ Birim Amiri ☐ Çalışan
7. Bu kurumdaki çalışma süreniz ne kadar?: ☐ 5 yıldan az ☐ 5-12 ☐ 13-20 ☐ 21-28 ☐ 29-36
8. Maaş ve diğer ödemelerle birlikte aylık gelir durumunuz aşağıdaki aralıklardan hangisine girer.
☐ 800- 1.100 TL arası ☐ 1.700-2.000 TL arası ☐ 1.100-1.400 TL arası
☐ 2.000- ve üzeri ☐ 1.400-1.700 TL arası

Lütfen aşağıdaki soruları, belirtilen ifadelerin altındaki boşlukları işaretleyerek, size en uygun olacak şekilde cevaplandırınız.

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kısmen Katılıyorum
(4) Katılıyorum (5) Tamamen katılıyorum

Tablo A1: Anket formu.

		1	2	3	4	5
1	Ücret dışı faktörler (övlme, kişiliğe saygı, teşekkür, takdir vs.) işe olan bağlılığımı arttırmaktadır.					
2	Yüksek performans gösterdiğimde işletmem beni takdir, teşekkür gibi ödülllerle destekler bu da benim çalışma etkinliğimi artırır.					
3	İşletmemde verilen ödüllerin işimde göstermiş olduğum başarı sonucunda adil bir biçimde verildiğine inanıyorum.					
4	İşletmem manevi özendiricilerle (Övgü, takdir edilme vs.) benim sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımı karşılamakta olup bu durum işe olan bağlılığımı arttırmaktadır.					
5	Övüldüğümde yada takdir edildiğimde kariyer hedeflerime ulaşmam için işletmemin beni desteklediğini düşünüyorum buda benim daha verimli çalışmamı sağlıyor.					
6	Görevde yükselmek için işletmem tarafından bana verilen eğitim sayesinde terfi sonrası iş başarımlı artmaktadır.					
7	İşletmemin bana sağladığı eğitim ile (Hizmet öncesi eğitim) iş yaşamım boyunca gereken bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin bilgi kazandım.					
8	Uygulanan Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ileriye dönük eğitilmiş insan gücü kazanılmaya çalışılmış ama bu olumsuz sonuçlanmıştır.					
9	İşletmede verilen eğitimler (Hizmet içi ve Hizmet öncesi) değişen mevzuat ve gelişen teknolojik şartlara uyum sağlama ihtiyacını karşılamamaktadır.					
10	Hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimler, kariyer hedeflerimin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır.					
11	İşletmenin vermiş olduğu hizmet içi eğitim işletme içinde işimi düzgün bir şekilde yapabilmem için aracı olmaktadır.					
12	İşletmemizde aynı ünvanla farklı birimlerde çalışanlar eşit iş yüküne sahiptir.					
13	İşletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısı yetersizdir. Bu durum iş düzenimi olumsuz yönde etkilemektedir.					
14	İşletmemizde çalışmış olduğum bölüm/birimdeki personel sayısının fazla yada az olması iş dağılımında adaletsizliğe yol açmaktadır.					
15	Çalıştığım işletmede yükselme fırsatımın olduğunu biliyorum. Buda daha verimli çalışmamı sağlamaktadır.					
16	İşletmemde terfi/ ilerleyeceğim kariyer yolları belirlidir. Buda kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde önemlidir					
17	İşletmede çalışanların görevde yükselmesini düzenleyen Görevde Yükselme Yönetmeliğinin adil olduğunu ve çalışanlar arasında fırsat eşitliğini sağladığını düşünüyorum buda benim çalışma etkinliğimi arttırmaktadır					
18	Çalıştığım işletmede uygulanan terfi ve ilerlemelerde aranan kriterlerin yeterli olduğunu düşünüyorum ve buda benim daha verimli çalışmamı sağlamaktadır.					
19	İşletmemizde çalışan personelin değerlendirilmesinde performans değerlendirme raporları yeterli bir ölçüttür.					
20	İşletmemizde çalışan personellere işe girişleri sırasında yapılan mülakatın adil ve yeterli olduğuna inanıyorum					
21	Çalıştığım işletmede ilerleme imkanlarının bana sunulduğunu düşünüyorum buda iş başarımlı arttırmaktadır.					
22	İşletmemiz çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda teşvik edici bir vizyona sahiptir					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Burhan ÖZKAN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Osmangazi / 1989
Medeni Hali : Bekar
E-Posta Adresi : brhnzkn70@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 546 287 42 60

EĞİTİM

Lise : GATA Sağlık Astsubay Hazırlama Okulu (2003-2006)
Ön lisans : GATA Sağlık Astsubay Meslek Yüksek Okulu (2006-2008)
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü (2008-2012)
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans (2012-2015)

MESLEKİ DENEYİM

2009 - 2014 Sıhhiye İkmal Bakım Merkez Komutanlığı (Sağlık Astsubayı)
2014 - Magosa Deniz Komutanlığı (İlk ve Acil Bakım Teknikeri)
Katıldığı Eğitim ve Kurslar
Sağlık Astsubay Staj Eğitimi (2008-2009)
Üreme Sağlığı Ve Aile Planlaması Eğitimi (2008)
Sağlık Astsubayı Görev Öncesi Kursu (2009)
Basınç Odası Operatörlüğü (2010)
Tıbbi KBRN Kursu (2015)

YABANCI DİL

İngilizce