

51188

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# ORGANİZASYONLARDA KARIYER PLANLAMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

İŞLETME YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

MURAT TUNA

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ.DR. MAHMUT PAKSOY

İSTANBUL - 1996

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

## ÖNSÖZ

Günümüzde, Personel Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri ile anılmaktadır. Tez çalışmamızda, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından birisi olan kariyer geliştirme sistemini incelemeye çalıştık. Çalışmadaki amacımız kariyer geliştirme faaliyetlerinin hem birey hem de işletme açısından önemini vurgulamaktır.

Çalışmam boyunca beni yönlendiren ve yardımını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Mahmut PAKSOY'a şükranlarımı sunarım.

ŞUBAT 1996

**Murat TUNA**

İSTANBUL

## ÖZET

Bireyler fizyolojik gereksinmelerini karşıladıktan sonra güvenlik gereksinmelerinin tatminine yönelirler. Daha sonra ise sosyal gereksinimler ortaya çıkar. Takdir edilme gibi gereksinmelerin tatmininden sonra bireyler en yüksek gereksinim kategorisi olan kendi kendini tamamlama düzeyine yükselirler. İş hayatındaki bireyler, kendi kendini tamamlama güdüsünün etkisi ile mesleki açıdan sürekli ilerlemek ve yükselmek ihtiyacını duyarlar.

Bireylerin iş yaşamında sahip olmak isteyecekleri ve duymaktan hoşlandıkları bir sözcük olan kariyer; kişilerin, çalıştıkları iş dallarında tecrübe, bilgi ve yetenek kazanarak bu iş dalının en yüksek kademelerine kadar ulaşmayı ifade etmektedir.

Organizasyonlarda kariyer geliştirme işlemi iki açıdan incelenir. Bunlardan birincisi olan kariyer planlama, bireylerin örgüt içindeki yükselmelerinin planlanmasıdır. Kariyer planlama işlemi hem bireysel hem de örgütsel çalışmaların ürünüdür. Bireylerin kendini değerlendirmesi, amaçlarını belirlemesi ve kariyer gelişimini değerlendirmesi bireysel çalışmalar olurken, bireylerin uygun pozisyonlarda görevlendirilmeleri örgütsel çalışmalar olacaktır.

Kariyer yönetimi çalışmaları organizasyon tarafından yönetilir ve bireylerin kariyer gelişimine yardımcı olmayı hedefler. Bireylerin performanslarının değerlendirilmesi ve bunun sonucunda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer danışmanlığı yapılması bu çalışmalardandır.

İzmir Aliğa'da kurulu bir sanayi kuruluşunun çeşitli bölümlerinde çalışan işgörenlerle bireysel kariyer planlama çerçevesinde yaptığımız vak'a çalışmasında, bireylerin özelliklerini iyi tanıdıkları ve iş hayatındaki değişikliklere ayak uydurabildikleri

### III

sonucuna varılmıştır. Ancak mesleklerine olan bağlılıkları ve buna bağlı olarak bireysel kariyer planlama isteklerinin çok yüksek düzeylerde olmadığı ortaya çıkmıştır.



## İÇİNDEKİLER

|                                                       | <u>Sayfa No</u> |
|-------------------------------------------------------|-----------------|
| ÖNSÖZ .....                                           | I               |
| ÖZET .....                                            | II              |
| İÇİNDEKİLER .....                                     | IV              |
| TABLolar LİSTESİ .....                                | VI              |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                | VI              |
| GİRİŞ .....                                           | 1               |
| 1. KARİYER KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE KARİYER GELİŞİMİ.... | 4               |
| 1.1. KARİYERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ .....            | 4               |
| 1.1.1. Kariyer Nedir? .....                           | 4               |
| 1.1.2. Kariyer Sisteminin Özellikleri .....           | 5               |
| 1.2. ORGANİZASYONLARDA KARİYER GELİŞTİRMENİN          |                 |
| AMACI .....                                           | 7               |
| 1.2.1. Kaynak Olarak İnsan .....                      | 7               |
| 1.2.2. İnsangücü Kaynakları Planlaması .....          | 8               |
| 1.2.3. Kariyer Geliştirme Sistemi.....                | 10              |
| 1.3. KARİYER PLANLAMA SİSTEMİNE YARDIMCI              |                 |
| MODELLER .....                                        | 12              |
| 1.3.1. Kariyer Basamak Modeli .....                   | 12              |
| 1.3.2. Dört Evreli Kariyer Modeli .....               | 13              |
| 1.4. KARİYER PLANLAMA SİSTEMİ.....                    | 23              |
| 1.4.1. Kariyer Planlama İhtiyacı.....                 | 23              |
| 1.4.2. Kariyer Planlama İşlemi .....                  | 24              |
| 1.4.2.1. Bireysel Kariyer Planlama.....               | 24              |
| 1.4.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama .....              | 28              |
| 1.4.2.3. İş Analizi Çalışması .....                   | 31              |
| 1.4.2.4. Bireysel Özellikler ve Bütünleştirme.....    | 31              |

|                                                            | <u>Sayfa No</u> |
|------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1.5. KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİ .....                        | 35              |
| 1.5.1. Kariyer Yönetimi Sisteminin Amacı.....              | 35              |
| 1.5.2. İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmaları ...   | 39              |
| 1.5.2.1. Performans (Başarı) Nedir? .....                  | 39              |
| 1.5.2.2. Performansın Değerlendirilmesi .....              | 40              |
| 1.5.2.3. Performans Değerleme Çalışmalarının<br>Amacı..... | 40              |
| 1.5.3. İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri .....              | 41              |
| 1.5.3.1. İşgören Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ...       | 41              |
| 1.5.3.2. İşyerinde Eğitimin Amaçları.....                  | 43              |
| 1.5.4. Kariyer Danışmanlığı Çalışmaları .....              | 44              |
| 1.5.5. Yeni Personel Politikaları Oluşturulması.....       | 46              |
| 1.5.5.1. Esnek Çalışma Saatleri .....                      | 46              |
| 1.5.5.2. İş Dizaynı Çalışmaları .....                      | 46              |
| 2. ARAŞTIRMA.....                                          | 48              |
| 2.1. AMAÇ .....                                            | 48              |
| 2.2. KAPSAM .....                                          | 48              |
| 2.3. YÖNTEM.....                                           | 51              |
| 2.3.1. Alt Ölçekler .....                                  | 51              |
| 3. BULGULAR VE YORUM .....                                 | 55              |
| 3.1. Kadın ve Erkek Denekler Açısından Bulgular .....      | 55              |
| 3.2. Eğitim Düzeyi Açısından Bulgular.....                 | 56              |
| 3.3. İşgörenlerin Yaşları Açısından Bulgular .....         | 58              |
| 4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....                                  | 60              |
| KAYNAKLARIN LİSTESİ .....                                  | 63              |
| EK: ARAŞTIRMA FÖYÜ .....                                   | 65              |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                             | 71              |

## TABLOLAR LİSTESİ

- Tablo 1.1. Dört Evreli Kariyer Modelinde Aktiviteler, Roller ve Psikolojik Konular
- Tablo 1.2.1. Kariyer Dizisinin Evreleri ve Konuları
- Tablo 1.2.2. Kariyer Dizisinin Evreleri ve Konuları
- Tablo 1.2.3. Kariyer Dizisinin Evreleri ve Konuları
- Tablo 1.2.4. Kariyer Dizisinin Evreleri ve Konuları
- Tablo 1.2.5. Kariyer Dizisinin Evreleri ve Konuları
- Tablo 1.3. X İşletmesi Kariyer Gereksinimleri Analizi
- Tablo 1.4. İstenen Yeteneklerin Değerlendirilmesi
- Tablo 2.1. Deneklerin Toplam Sayısı Ve Örgütteki Pozisyonları
- Tablo 2.2. Deneklerin Yaş Dağılımı
- Tablo 2.3. Deneklerin Cinsiyet Dağılımı
- Tablo 2.4. Deneklerin Medeni Hal Dağılımı
- Tablo 2.5. Deneklerin Eğitim Dağılımı
- Tablo 2.6. Deneklerin İş Değişimi Dağılımı
- Tablo 2.7. Deneklerin Örgütte Çalışma Süresi Dağılımı
- Tablo 2.8. Deneklerin Eğitim/Görev Uygunluğu Dağılımı
- Tablo 2.9. Alt Ölçeklere Ait Görüşler
- Tablo 3.1. Genel Değerlendirme
- Tablo 3.2. Kadın Deneklere Ait Sonuçlar
- Tablo 3.3. Erkek Deneklere Ait Sonuçlar
- Tablo 3.4. İlk-Ortaokul Düzeyi Denek Sonuçları
- Tablo 3.5. Lise Düzeyi Denek Sonuçları
- Tablo 3.6. Üniversite Düzeyi Denek Sonuçları
- Tablo 3.7. 25-30 Yaşları Arası Sonuçları
- Tablo 3.8. 31-40 Yaşları Arası Sonuçları
- Tablo 3.9. 41-54 Yaşları Arası Sonuçları

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1.1. Kariyer Geliştirme Sistemi
- Şekil 1.2. Kariyer Basamak Modeli
- Şekil 1.3. Bireysel Kariyer Planlama Döngüsü
- Şekil 1.4. Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım
- Şekil 1.5. İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Basamakları



## GİRİŞ

Günümüzde, teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak işlerin boyutları büyüdükçe, bir yandan yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetleri yapacak kişilerin sayısı artmış, diğer yandan da faaliyetlerin yapısı karmaşıklaşmıştır. Böylece işletme amaçlarını ve bu amaçlarla ilgili temel politikaları kararlaştırmak, politikaları gerçekleştirmek, faaliyetleri ortak amaca ulaştıracak şekilde düzenlemek görevleri dağıtmak, yetki ve sorumlulukları belirlemek önem kazanır. Sonuç olarak, bir işletmede amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, belirli kriterlere göre bölünmesi ile işletmenin organizasyonu ortaya çıkar.<sup>(1)</sup>

Çalışmamız, organizasyonlarda kariyer geliştirme üzerine olduğu için herşeyden önce organizasyonun tanımını yapmamız çalışma açısından faydalı olacaktır. Bu konuda yapılmış tanımlamalardan biri şöyledir;

Organizasyon (örgütlenme); bir işletmede, çeşitli seviyelerdeki görevleri, bu görevleri yapacak bireyleri ve görevleri yapacak bireylerin yetki ve sorumluluk derecelerini belirleyen çalışmaların toplamıdır.<sup>(2)</sup>

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgütlenme faaliyetlerinin temel unsuru bireydir. Organizasyonun özellikleri, sahip olduğu işgörenlerin özelliklerinden etkilenecek ve buna göre şekillenecektir.

Örgüt, öz olarak insandan oluşur. Örgüte biçim veren insan unsurudur. Başka bir deyişle bir örgütün yapısı örgüte verilen göreve ve özellikle örgütü oluşturan bireylerin yeteneklerine göre biçim alır. Görevle görevi yerine getirecek kişi arasında sıkı bir ilişki vardır.

(1) Birdal, İ., Aydemir, N.: Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.10.

(2) Gibson, J.: Organizations, BPI, 3. Baskı, 1979, s. 523.

Görevi kişiden ayrı düşünmek, başka bir deyişle tek başına kişiden soyutlanmış bir "görev" tasarlamak anlamsızdır. Bir örgütte bir kimsenin yapacağı görevleri, önceden ve ayrıntılı bir biçimde saptamak olanaksızdır. Bir kimsenin ne yapacağı, çoğu zaman "ne yapabileceğinin" bilinmesine bağlıdır. Bu ise, ancak kişinin göreve alınmasından sonra belli olur. Bu nedenledir ki bir örgütte önemli olan kişidir ve onun sahip olduğu niteliklerdir.<sup>(3)</sup>

Örgüt içerisindeki birey, kendi kendini tamamlama güdüsünün etkisi ile görevini en iyi şekilde yapmaya çalışacaktır. İş alanında kademe kademe ve sürekli olarak ilerleyecek, bu süre içerisinde tecrübe ve yetenek kazanacaktır. Sonuçta, başarı derecesini simgeleyen kariyer sahibi bir birey olacaktır.

Yönetim fonksiyonlarından birincisi planlamadır. Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan yol, araç, yöntem ve bireyler planlama ile belirlenir. Etkinliğini uzun yıllar sürdürmek isteyen işletmelerin aynı şekilde insan kaynaklarını planlamaları gereklidir. Organizasyon içinde çeşitli sebeplerden dolayı boşalabilecek pozisyonlar için atanması düşünülen işgörenlerin bireysel özellikleri ve pozisyona uygunluğu planlama sonucunda elde edilir. Bireylerin organizasyon içindeki mesleklerinde ilerlemeleri ve yükselmelerinin planlanması olan kariyer planlaması araştırma konumuzdur.

Kariyer planlama işleminde bireylerin sorumlulukları olduğu kadar işletmelerin de bu konuda sorumlulukları vardır. Kariyer yönetimi başlığı altında inceleyeceğimiz bu konu, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve sonucunda eğitim

---

(3) Tutum, C.: Personel Yönetimi, Doğan Basımevi. Ankara. 1979. s.28.

ihtiyaçlarının belirlenmesi ayrıca astlara yol gösterme açısından danışmanlık yapılması çalışmalarını içermektedir.

Sonuçta, yapacağımız vak'a çalışması ile bireylerin kariyer planlama konusundaki mevcut durumları, mesleklerine olan bağlılıkları, bireysel özelliklerini tanıma dereceleri ve değişen iş şartları karşısındaki davranışları konularında bilgi edinmeye çalışacağız.



## 1. KARIYER KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE KARIYER GELİŞİMİ

### 1.1. KARIYER'İN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

#### 1.1.1. Kariyer Nedir?

Kariyer konusu hem bireysel hem de organizasyonel açıdan organizasyonel davranış çalışmalarında önemli alan olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise insan kaynakları yönetimi çalışmalarının önemli bir bölümünü teşkil etmektedir.<sup>(4)</sup>

Bu konu üzerinde çalışan araştırmacılar kariyer'i çeşitli şekillerde tanımlamışlardır:

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, tecrübe ve maharet kazanması anlamına gelir.<sup>(5)</sup>

Kariyer kavramı üzerine yapılan bir başka tanımlama ise şöyledir;

Kariyer, kişilerin çalıştıkları iş alanlarında, işin gerektirdiği bilgi, beceri, tecrübe ve davranışlar ve yükselme koşullarına göre aşamaları katetmek suretiyle bu iş dallarının en yüksek derecelerine kadar yükselmelerini ifade eder.<sup>(6)</sup>

Bu tanımdaki unsurları inceleyecek olursak;

- a) Belirli bir iş dalı mevcuttur ve bu iş dalı diğer iş veya hizmet alanlarından farklıdır.
- b) Bu iş dalı için gerekli olan bilgi, beceri, tecrübe ve davranış biçimlerinin kendine özgü bazı karakterleri mevcuttur.
- c) İşe giriş ve yükselme koşulları önceden belirlenir.

(4) Luthans, F.: Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, New York, 1981, s. 648-649.

(5) Adal, H.Ş.: Kamu Personel İdaresi, 1968, s. 132.

(6) Kalkandelen, A.H.: Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler-İlkeler, Ankara, 1972, s.112.

Hall, bu konuda popüler ve davranış bilimleri literatüründe kullanılan dört farklı tarif belirlemiştir.<sup>(7)</sup>

- a) Çalışma dünyasının mesleki durum hiyerarşisi içindeki ilerleme ve terfiler, organizasyonda yukarı doğru hareketlilik.
- b) Uzmanlık; bazı mesleklerde kariyeri temsil eden açık bir ilerleme yolu (Mühendislik, Avukatlık, Doktorluk vb.).
- c) Mesleğe ve organizasyon hiyerarşisi içindeki seviyeye bakılmaksızın, işlerin ve görevlerin hayat boyu süren dizisi, bireysel mesleki tarih.
- d) Mesleki rolle ilişkili tecrübelerin hayat boyu süren dizisi, bireylerin mesleklerini öznel olarak kavraması.

### **1.1.2. Kariyer Sisteminin Özellikleri**

Kariyer sisteminde uzmanlaşma, bu sistemin başta gelen özelliğini teşkil eder. Esasen, daha önce mesleki öğrenim yapan ve öteki mesleki niteliklere de sahip bulunan elemanlar, kariyerleri (meslekleri) içinde sürekli olarak uzmanlaşmak zorundadırlar. Bu zorunluluk bir yandan personeli geliştirici olacak ve personelin üst derece hizmetlerine geçmesini sağlayacak, öte yandan uzmanlaşan elemanların üreteceği iş veya hizmetin verimi ve niteliği yükselecektir. Bu durum hizmetleri olumlu yönde etkileyecek ve sonunda yönetim veya işletmeleri başarılı kılacaktır.<sup>(8)</sup>

Birçok organizasyon, gelecekte boşalabilecek pozisyonlar için işgören yetiştirmenin önemini anlamıştır. Bu pozisyonlara çalışanları hazırlamak için örgüt içinde çok sayıda farklı eğitim programları oluşturulup geliştirme işlemine devam edilir. Organizasyonun gelecekteki yönetim kademeleri için hazırlanma zorunluluğu açık

(7) Hall, D.T.: Careers in Organizations, Goodyear, California, 1976, s.2.

(8) Kalkandelen, A.H.: a.g.e, s. 114.

olduğu gibi örgütün birçok üyesi içinde amaçlarını gerçekleştirecek kariyer geliştirme imkânlarının mevcut olması gerekir.<sup>(9)</sup>

Hizmet içindeki (işbaşında veya iş dışında) eğitime, hizmete başladıktan işten ayrılıncaya kadar yer önem ve değer verilmesi kariyer sisteminin gereklerindendir. Her ne kadar, hizmet öncesindeki öğrenim ve hizmet öncesindeki (adaylık dönemindeki) eğitim kişileri yetiştirici ve geliştirici olmakta ise de hızla gelişen teknik ve ihtiyaçlarla, bunlarda çalışanların da gelişmesi gibi doğru orantılı bir ilişki, kariyer sisteminin üzerine eğildiği bir konudur.<sup>(10)</sup>

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin işgörenlerine kariyer sistemini uygulamalarının rekabet güçlerini arttırıcı yönde olacağını düşünmekteyiz. Kariyer sisteminin işyerinde eğitime önem vermesi, bu sistemi uygulayan işletmelerin dünyadaki en son yenilikleri kullanabilecek üretken işgörelere sahip olmasını sağlayacaktır.

Kariyer sisteminde personelin bir iş kolunda ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir. Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.<sup>(11)</sup>

İşgörelerin mesleki olarak ilerlemesini bir bakıma yaptıkları işin veya hizmetin kalitesinin yüksek olması olarak tanımlayabiliriz. Sonuçta, uzmanlaşma, ve mesleki olarak ilerleme birbirine çok yakın kavramlardır. Yüksek kalitede iş veya hizmet üreten işgörelerin yüksek ücret ile ödüllendirilmesinin motivasyonu arttıracağını düşünmekteyiz.

---

(9) Porter, L.W, Lawler, E.E., Hackman, J.R.: *Behavior in Organizations*, Mc Graw-Hill, 1975, s.190.

(10) Kalkandelen, A.H.: a.g.e, s. 115.

(11) Toptop, N.: *Yönetim Bilimi-Personel Yönetimi*, Şenyuva Matbaası, Ankara, 1971, s.62.

Bu sistemin en karakteristik özelliklerinden birisi de her kariyerde; hizmetlerde, önem, sorumluluk ve güçlük açılarından bir derecelendirmenin varlığıdır. Bu durum, çeşitli bakımdan büyük yararlar doğurucudur. İlk olarak, önem güçlük ve sorumlulukların artışına göre düzenlenmiş hiyerarşik bir derecelendirme, ücret miktarlarıyla da yakından ilgili olduğundan personelin yükselmesine olanak sağlar. İkinci olarak, hizmet hayatı boyunca aynı sorumluluk ve önem derecesindeki işi yapanlarda oluşacak bıkkınlığa engel olur. her derecede yükselişte personel, işine yeni bir şevkle sarılabilir, ücret artışları da ayrı bir teşvik faktörü niteliğindedir.<sup>(12)</sup>

Kariyer sisteminin özelliklerini en genel hatları ile özetlememiz gerekirse, işgörenlerin mesleklerinde uzmanlaşmalarının yani yüksek kalitede iş veya hizmet üretebilme yeteneklerinin arttırılmasının bu sistemin en önemli özelliklerinden birisi olduğunu söyleyebiliriz. Hizmet içi eğitime ağırlık verilmesi kariyer sisteminin diğer bir özelliğidir. Ayrıca, kariyer sisteminde işgörenlerin görevlerinde önem, sorumluluk ve güçlük açılarından bir derecelendirme yapılmaktadır. İşgörenlerin örgüt içinde yükselmelerine olanak sağlayan bu sistem ücret ile de ilgili olduğundan işgören performansını olumlu yönde etkileyebilir.

## **1.2. ORGANİZASYONLARDA KARIYER GELİŞTİRMENİN AMACI**

### **1.2.1. Kaynak Olarak İnsan**

İnsanlar çok özel bir kaynak türüdür ve insanları geliştirmek, memnun tutmak ve onlardan faydalanmak çoğu zaman zordur. Organizasyon içindeki bireylerin kendi kariyer amaçları vardır ve bu amaçlar organizasyonun kısa ve uzun vadeli planlarına uyar veya uymayabilir. Kişiler değişik eğitim ve tecrübeler yolu ile geliştirilirler

---

(12) Kalkandelen, A.H.: a.g.e., s. 115.

ve örgüt içinde bir değer kazanırlar. İnsan kaynakları gelecekte kullanım amacı ile depolanamaz, kolay bozulabilen kaynaklardır. Birçok birey, hünelerlerini organizasyon içinde kullanmayı ister, eğer gerçekleşmezse ayrılmayı düşünür. Bu yüzden insan kaynakları doğru zamanda kullanılmalıdır.<sup>(13)</sup>

### 1.2.2. İnsangücü Kaynakları Planlanması

Günümüzde gelecekteki üretimini, hammadde girişini ve işletmenin kapasitesini, parasal olanaklarını planlamayan işletme yok denecek kadar azdır. Üretim araç-gereçlerini, parasal olanaklarını ve kapasitesini planlayan ve bu konuda küçümsenmeyecek çalışmalar yapan işletmeler benzer şekilde insangücü ihtiyaçlarını da planlama ihtiyacı duymalıdır. İnsangücü kaynaklarının planlanması demek, işletmenin işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlanması demektir. İnsangücü planlaması çalışması ile, belirli zaman dilimleri içerisinde gerekli olan işgücünün planlanması yapılmış olunur.<sup>(14)</sup>

İnsangücü kaynakları planlaması kritik bir adımdır. Yanlış planlama işletmeyi, talep seviyesindeki üretimi karşılayamayacak işgören adedi ile karşı karşıya bırakabilir. Ya da işletme, işgören adedini ihtiyaçtan fazla miktarda artırma yoluna giderse şirketin kârlılığı düşecektir.<sup>(15)</sup>

İşletmede yapılan organizasyonel düzenlemelerde bilgi, özellik ve yetenek açısından yeni bir işgören grubuna ihtiyaç olabilir. Bu durumda mevcut işgörenler çeşitli bölümlere aktarılacak ve işgücünün yapısal bileşimi değiştirilecektir. Yöneticinin bu konuda

(13) Porter, L.W., Hackman, J.R., Lawler, E.E: Behavior in Organizations, Mc Graw-Hill, 1975, s. 189.

(14) Erdoğan, İ.: İ. Personel Seçimi ve Başarı Değerleme T. İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No.248. İstanbul, 1991, s. 29.

(15) Rachman, D.J., Mescon, M.H.: Business Today Mc Graw-Hill, New York, 1990. s. 241.

karar verebilmesi için mevcut işgörenlerin kendileri için belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşabileceklerini bilmesi, geçmiş başarı dereceleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir.<sup>(16)</sup> Bu durumda kariyer geliştirme sisteminden faydalanmak gerekir. Astın üst tarafından değerlendirilmesi bu sistemin çalışmalarından biridir.



Şekil 1.1: Kariyer Geliştirme Sistemi

(16) Erdoğan, İ.: a.g.e, s.159.

(Şekil 1.1.) Uyargil, C.: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No 262, İstanbul, 1994, s.6

### 1.2.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.<sup>(17)</sup>

Şekil 1'i incelediğimizde, organizasyon içinde kariyer geliştirme sürecinin aslında kariyer planlama ve kariyer yönetimi çalışmalarının bütünleştirilmesi olduğunu kolaylıkla görebiliriz. Ancak, kariyer gelişiminin başarıya ulaşabilmesi için etkin bir birey-işletme ortak çalışmasına ve fikir birliğinin oluşmasına ihtiyaç vardır.

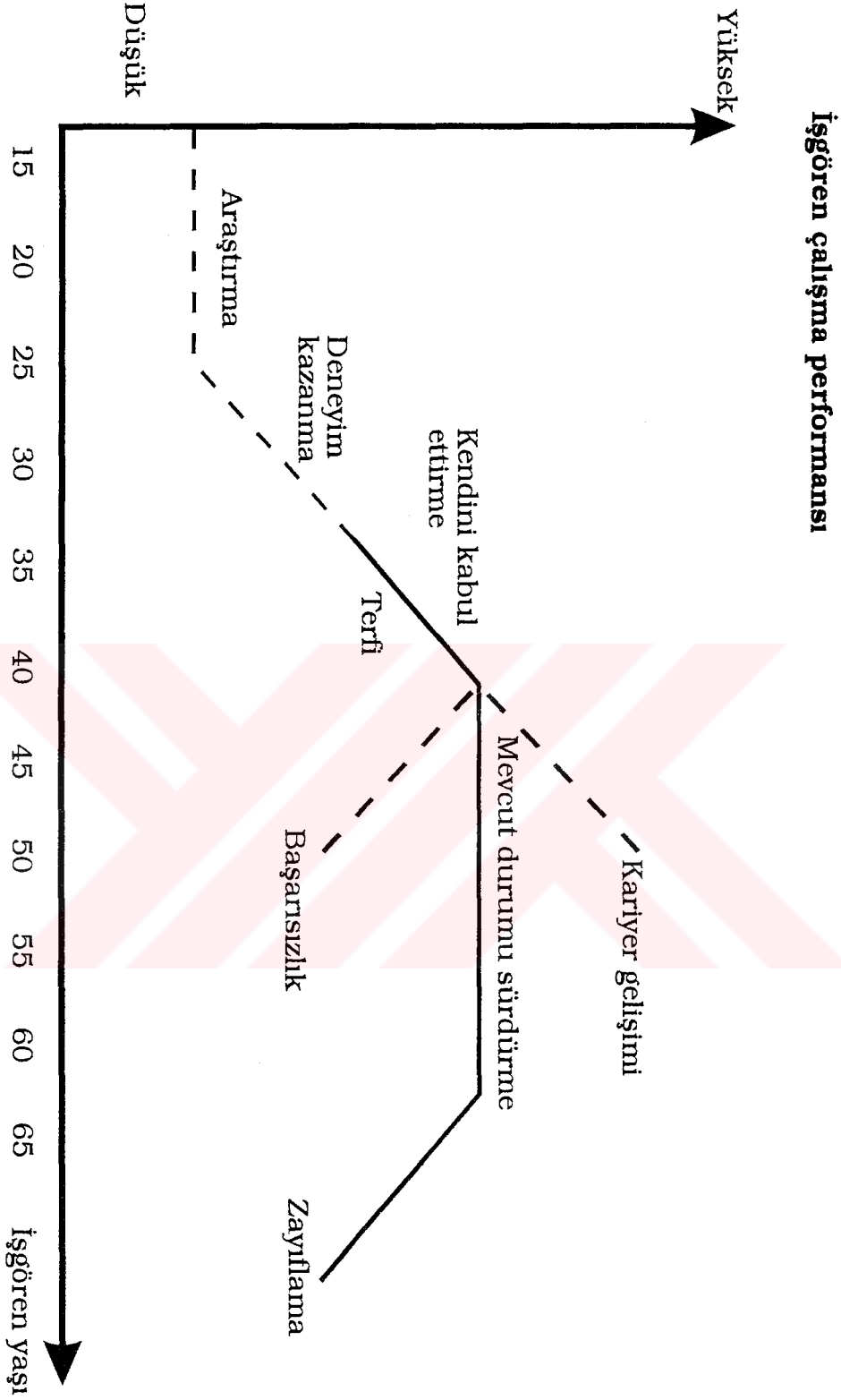
Organizasyon içinde kariyer planlama işlemi daha çok bireyin çaba göstermesi gereken bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin kendini tanımaya çalışması, organizasyon içi ve dışındaki kariyer imkânlarını incelemesi, kendisine kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemesi bireysel çalışmaların ürünleri olacaktır.

Kariyer yönetimi sistemi ise organizasyon ağırlıklı çalışmalardan oluşmaktadır. Astın üst tarafından değerlendirilmesi ve eğitim programları uygulanması gibi çalışmalar Performans Yönetimi Sistemi ile yakından ilişkilidir. Bu sistemin verileri kariyer geliştirme sistemi için yararlıdır.

.

---

(17) Uyargil, C.: a.g.e., s.6.



Şekil 1.2: Kariyer Basamak Modeli

### 1.3. KARIYER PLANLAMA SİSTEMİNE YARDIMCI MODELLER

#### 1.3.1. Kariyer Basamak Modeli

İnsan yaşamında olay merkezli evrelerin yanısıra (Evlilik, ebeveynlik, emeklilik vb.) yaş merkezli evreler de mevcuttur.

- a) Yetişkinler dünyasına giriş (22-28 yaşları)
- b) Olgunlaşma dönemi (33-40)
- c) Orta yaş dönemine giriş (45-50)
- d) Orta yaş döneminin sonu (55-60)

Hayatın yapısı, yetişkinlik yılları boyunca oldukça sistemli bir dizi ile gelişir.<sup>(18)</sup>

İş hayatındaki bireyler, biyolojik olarak doğma, büyüme, gelişme ve yok olmaya benzer aşamalardan geçmektedirler. Bu aşamalar birbirleri ile zincirleme olarak bağıntılıdır. Kariyer yapma aşamasındaki bireyler, amaçlarına ulaşabilmek için bir dizi basamakları tırmanmak zorundadırlar.

Şekil 2'de görüldüğü gibi dört ana kariyer basamağı bulunmaktadır.

Birinci basamak araştırma dönemidir. Genç işgören kimliğini aramakta ve kendini değerlendirmektedir. Bu basamak bireyin çeşitli işlerde çalışması ile son bulur. Genelde kariyer periyodunun üretimsiz bir dönemidir. İkinci basamakta işgören durulmaya ve iş hayatında deneyim kazanmaya başlar. Üstlerine kendini kabul ettirmeye çalışan işgörenin çalışma performansının yükseldiği basamaktır.

---

(18) Levinson, D.J.: The Seasons Of a Man's Life. Knopf, New York, 1978, s. 49.

Üçüncü basamakta birey oldukça üretken bir konuma gelmiştir. 40'lı yaşlara girildiğinde bireyler danışmanları ile olan ilişkilerini keserler. Orta kariyer dönemi çeşitli mücadeleler ile geçer. Hayatın her yönü sorgulanır, amaçlar tekrar gözden geçirilir, başarılar ilk amaçlarla ve hayaller ile karşılaştırılır ve yaşlanma duygusu ortaya çıkar. Bu basamaktaki birey başarısızlığa uğrayabilir, mevcut performansını koruyabilir ya da gelişmeye devam eder.<sup>(19)</sup>

Son basamak, zayıflama ve geri çekilme dönemidir. Bu basamaktaki birey, hayatındaki ve kariyerindeki seçimlerinden memnun olmayı hissetmek ister. Değişen emeklilik yasaları, sağlık hizmetleri gibi konular ilgi alanlarıdır.<sup>(20)</sup>

Kariyer basamak modeli, bireylerin geleceklerini daha iyi anlamalarına ve kariyer planlama süreçlerine yardımcı olabilir.

### **1.3.2. Dört Evreli Kariyer Modeli**

Bu modele göre bireyler, profesyonel iş kariyerleri içinde dört farklı evreden geçmektedirler. Bu dört farklı evrenin psikolojik konuları, aktiviteleri ve rolleri mevcuttur.

İlk evre birey organizasyona katıldığında başlar ve çeşitli görevlerle karşı karşıya bırakılır. Bu dönemde birey, organizasyonun amaçlarına ulaşma yollarını, hangi iş elemanlarının kritik olduğunu ve hangi hareketlerin en büyük dikkati gerektirdiğini kavramaya çalışır. Birey bu evrede "Öğrenci" rolündedir. "Öğrencilik döneminin sorunu, bireyin doğasında var olan bağımsızlık duygusunu hissettiği bir dönemde bir ast olarak bağımlılığa uyum göstermesidir."<sup>(21)</sup>

(19) Milkovich, G.T., Anderson, J.C.: Career Planning and Development Systems, Allyn and Bacon Inc.,

(20) Luthans, F.: Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, 1981, s. 655.

(21) Milkovich, G.T., Anderson, J.C.: a.g.e, s.370.

İkinci evrede birey "Meslektaş" rolündedir. Bağımlılıktan bağımsızlığa doğru hareket, hünerlerin geliştirilmesi ve uzmanlaşma bu evrenin aktiviteleridir. "Danışman"lık üçüncü evrenin rolüdür. Bu evredeki birey, astlarına rehber olma, yönetme ve kendilerine güven duygularını geliştirme açılarından geniş sorumluluklar alır. Sonuçta birey, "Sponsor" evresine ulaşır ya da ulaşamayabilir. Sponsor, organizasyonu ya da önemli bazı bölümlerini yönetmekle sorumludur. İş çevresinin anahtar kişileri ile görüşmeler yapmak, yeni ürünler, pazarlar ve hizmetler geliştirmek ve işletmenin kaynaklarını en optimal şekilde kullanmak sponsorun görevleridir.



Tablo 1.1.: 4 Evreli Kariyer Modelinde Aktiviteler, Roller ve Psikolojik Konular

|                        | 1. Evre                                    | 2. Evre          | 3. Evre                        | 4. Evre                            |
|------------------------|--------------------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Merkezi Aktiviteler    | Yardım edilme<br>Öğrenme<br>Yönleri izleme | Bağımsız katılım | Etkileşim<br>Etkileşim         | Organizasyonun<br>yönünü belirleme |
| Roller                 | Öğrenci                                    | Meslektaş        | Danışman                       | Sponsor                            |
| Ana psikolojik konular | Bağımlılık                                 | Bağımsızlık      | Diğerleri için sorumluluk alma | İşletme gücü                       |

Bölüm 1.2 ve 1.3'te değindiğimiz konuları özetler halinde hatırlamaya çalışalım.

Organizasyonların yapıtaşı olan bireyler, işletme için önemli bir kaynaktır. Örgüt içindeki görev sahibi her bireyin kendine ait kariyer amacı vardır. Tecrübe ve yeteneğini arttıran bireyler, bu özelliklerini örgüt içinde kullanmak isteyeceklerdir. İşletmeler, gelecekteki üretimini, kapasitesini ve finansal olanaklarını planlarlar. Aynı şekilde işletmeler insangücü ihtiyaçlarının planlamasını da yapmalıdırlar. İşletmenin organizasyonunda yapılan bazı değişikliklerde yeni işgören grupları oluşturulması gerekebilir. İnsan kaynakları planlaması çalışmaları ile bu gruplara işgörenlerin seçilmesi ve yerleştirilmesi daha kolay ve bilimsel olacaktır. İnsan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmek için bireylerin kariyer gelişimine önem vermek gerekmektedir. Kariyer planlama ve yönetimi sistemlerinin uygun bir şekilde bütünleştirilmesi ile işletmenin kariyer geliştirme programı oluşturulur.

Kariyer basamak modeli, iş hayatındaki bireylerin gelişimini yaşları açısından incelemektedir. Bu modele göre, genç işgören önce kimlik gelişimini tamamlar ve çeşitli işlerde çalışır. Daha sonra işgören durulmaya ve deneyim kazanmaya başlar. 40'lı yaşlarda bireyler orta kariyer dönemindedirler ve bu dönemde genelde özeleştirir yapılırlar. En sonunda işgören emeklilik dönemine girer.

Dört evreli kariyer modelinde işgörenler mesleki olarak sahip oldukları rollere göre değerlendirilirler. Organizasyona katılan genç işgören öğrenci rolündedir. Bu evrede işgören yaşı gereği bağımsız davranmak isteyecek fakat bir ast olarak bağımlılığa uyum sağlamak zorunda kalacaktır. Deneyimini ve yeteneklerini arttıran birey meslektaş rolüne sahip olacaktır. Daha sonra ise, astlarına yol

gösteren ve kariyer gelişimlerine yardımcı olan danışmanlık rolü gelmektedir. En sonunda ise sponsorluk rolündeki işgören organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan ve yönlendirici olan bireydir.

Bu tür modellerin, kariyer planlama durumundaki bireylerin iş hayatları süresince geçirecekleri safhaları ve karşılaşılabacakları rolleri önceden bilmeleri açısından faydalı olacağını düşünmekteyiz.

Seçmiş oldukları kariyer yolunda ilerlemekte olan bireylerin yapması gereken işler ve her dönemdeki roller Tablo 1.2.1 ve Tablo 1.2.5 arasında ayrıntılı bir şekilde verilmeye çalışılmıştır.



Tablo 1.2.1: Kariyer Dizisinin Evreleri ve Konuları

| Evreler                                                                                | Karşılaşılabacak Konular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Gelişme, hayal gücü araştırma (0-21 yaş)</p> <p>Roller: Öğrenci, talip, aday</p> | <p>1. Gerçek meslek seçimi yapmak için bir taban geliştirme</p> <p>2. Çalışabilir gerçekler içinde ilk mesleksel düşüncelere dönüş</p> <p>3. Sosyo-ekonomik seviye ve diğer ailelerin durumlarına dayandırılan gerçek sıkıntılara değer biçme</p> <p>4. Uygun eğitim ve kursları temin etme</p> <p>5. İş hayatı için gerekli temel alışkanlıkları geliştirme</p> |
| Organizasyon ve Meslek İçinde Geçen Evreler                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>2. İş hayatına girme (16-25 yaş)</p> <p>Roller: Acemi üye</p>                       | <p>1. İş pazarına girme-kariyere temel olabilecek ilk işi edinme</p> <p>2. Kendi ihtiyaçlarını ve işverenin beklentilerini karşılamak için uygulanabilir resmi ve psikolojik sözleşmeleri görüşmek</p> <p>3. Mesleğin ya da organizasyonun bir üyesi olmak</p>                                                                                                   |

Tablo 1.2.2

| Evreler                                                                            | Karşılaşılabacak Konular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. Temel eğitim (16-25 yaş)</p> <p>Roller: Aday, Acemi</p>                      | <p>1. Herhangi iş ve üyeliğin daha uygun olduğu konusunda düşünme</p> <p>2. Mümkün olan en kısa sürede verimli bir üye olmak</p> <p>3. İşin günlük rutinlerine adapte olma</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>4. İlk kariyere tam üyelik (17-30 yaş)</p> <p>Roller: Yeni fakat tam üyelik</p> | <p>1. Sorumluluk kabul etmek ve ilk resmi görevindeki işleri başarıyla yerine getirme</p> <p>2. Terfiye temel hazırlamak için özel hünlerleri ve ustalıkları göstermek ve gelişmek ya da diğer alanlarda yan kariyer gelişimini sağlamak</p> <p>3. Organizasyonel kısıtlamalardan bağımsız olmak için ihtiyaçları, bağlılık süresi içindeki gereksinimleri hesap etmek</p> <p>4. Organizasyon ya da meslek içinde kalmak ile kendi ihtiyaçları ve organizasyonel baskılar arasında daha iyi bir imkân arama konusunda karar verme</p> |

Tablo 1.2.3

| <b>Evreler</b>                                                                                                                                                            | <b>Karşılaşılacak Konular</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>5. Tam üyelik, orta kariyer<br/>(25 yaş ve üstü)</p> <p>Roller: Tam üye, bir işte kalmış üye, hayat üyesi, süpervizör, yönetici</p> <p>(Birey bu evrede kalabilir)</p> | <p>1. Bir uzmanlık seçmek ve bunun nasıl yapılacağını irdelemek<br/>yönetime doğru yönelmek</p> <p>2. Teknik olarak yetenekli kalmak ve seçilmiş bir uzmanlık ve yönetim alanında öğrenmeye devam etme</p> <p>3. Organizasyon içinde temiz bir kimlik oluşturmak, görünür olmak</p> <p>4. Yüksek seviyede sorumluluklar kabul etmek</p> <p>5. Meslek içinde verimli bir kişi olmak</p> <p>6. Yükselme hırsı dönemlerinde uzun vadeli kariyer planları geliştirmek</p> |
| <p>6. Orta kariyer bunalımları<br/>(35-45 yaş)</p>                                                                                                                        | <p>1. Yükselme hırsına göreceli olarak ilerlemenin yeniden değerlendirilmesi</p> <p>2. Orta yaş değişimlerinin genel görünüşü karşısında kariyer hırslarını değerlendirme, hayaller, umutlar ve gerçekler</p>                                                                                                                                                                                                                                                         |

Tablo 1.2.4

| Evreler                                                                                                                                                                       | Karşılaşılabilecek Konular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>7(A) Liderlik vasfı olmayan geç kariyer<br/>(40 yaş ile emeklilik)</p> <p>Roller: Anahtar üye,<br/>yönetim üyesi</p> <p>(Birçok birey bu evrede kalır)</p>                 | <p>3. Birinin toplam hayatında iş ve kariyerin ne kadar önemli olduğuna karar vermek</p> <p>4. Danışman olabilmek için diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamak</p> <p>1. Danışman olmak, etkilemeyi, rehberliği, yönetmeyi, ve diğer bireyler için sorumlu olmayı öğrenmek</p> <p>2. Tecrübeye dayalı hünerler ve ilgileri genişletmek</p> <p>3. Teknik ya da fonksiyonel kariyer elde edilmeye çalışılıyorsa hünerleri derinleştirmek</p> <p>4. Genel yönetim rolü elde edilmeye çalışılıyorsa daha fazla sorumluluk alanları almak</p> |
| <p>Hiyerarşik Sınırlar İçinde Geçen Evre</p> <p>7(B) Liderlik vasıfları olan geç kariyer<br/>(Erken yaşlarda başarılı olabilir fakat geç kariyer evresi içinde düşünülür)</p> | <p>1. Organizasyonun uzun dönemli refahı için hüner ve yetenekleri kullanmak</p> <p>2. Diğer bireylerin çabalarını birleştirmeyi öğrenmek, günlük kararlar ve yakın yönetim yerine genel olarak etkilemek</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Tablo 1.2.5

| Evreler                                                                                                                               | Karşılaşılabacak Konular                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Roller: Genel müdür,<br>kıdemli ortak,<br>dahili yüklenici                                                                            | 3. Anahtar astlar seçmek ve geliştirmek<br>4. Geniş perspektif, uzun vadeli zaman ufukları geliştirme ve organizasyonun toplum içindeki rolünü belirleme                                                                                                   |
| 8. Gücünü yitirme ve olayları salıverme<br>(40 yaşından emekliliğe kadar; bireyler değişik yaşlarda gücünü yitirme evresine girerler) | 1. Sorumlulukların ve gücün azaltılmış seviyelerini kabul etmeyi öğrenme<br>2. Yetenek ve motivasyonun zayıflamasına dayanan yeni rolleri kabul etme ve geliştirmeyi öğrenme<br>3. Mesleki ilişkilerin daha az egemen olduğu bir hayatı yönetmeyi öğrenmek |
| Organizasyon ve Meslek Dışında Geçen Evre                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 9. Emeklilik                                                                                                                          | 1. Hayat biçimindeki şiddetli değişikliklere, rollere ve hayat standardına alışmak                                                                                                                                                                         |

## 1.4. KARIYER PLANLAMA SİSTEMİ

### 1.4.1. Kariyer Planlama İhtiyacı

Organizasyon içinde yeni açılacak her ek bölüm, yönetim yeteneğinin ve insan ilişkilerinin gerçekleşmesini güçleştirecek, amaçları değiştirecek, dikkati dağıtacak, yeni gerilimler oluşturacak, atalet, rahatlama ve sürtüşmelere neden olacaktır. Ayrıca, büyük işletmeler içinde açılacak her ek bölüm, bu pozisyonlara yerleştirilecek işgörenlerin bulunup yetiştirilmesi sorununu ortaya çıkaracaktır.<sup>(22)</sup>

Bu yargı, gelişmekte ve büyümekte olan işletmelerin temel sorunlarından birine olumsuz bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Fakat, işletme içindeki boş pozisyon sorunu sadece büyüme stratejisinden kaynaklanmaz.

Örgüt içindeki görev sahiplerinin terfileri, emeklilikleri veya organizasyondan ayrılmaları durumunda bu görevlerin haleflerinin örgüt içinde mevcut olmaları gerekir. Sonuçta, bir işletmenin uzun dönemli etkinliği, gelecekte görev vereceği işgörenleri yetiştirmesine bağlıdır.<sup>(23)</sup>

Bir "Deloitte and Touche" araştırması, bayan işgörenlerin çalıştıkları işletmelerden üç nedenle ayrıldıklarını tesbit etmiştir;

- a) Organizasyonun uzun dönemli kariyer planlanmasından yoksun olması,
- b) İş ve aile hayatı arasındaki uyumsuzluklar,
- c) Erkek ağırlıklı kültür.<sup>(24)</sup>

(22) Drucker, P.F.: The Practice of Management. Harper and Bros Pub. Co.; New York. 1954, s.203.

(23) Porter, L.W., Lawler, E.E., Hackman, J.R.: Behavior in Organizations, Mc Graw-Hill. 1975, s.189.

(24) Institutional Investor Journal, US. May 1994, Vol: 28, s.111.

İşletmenin, uzun dönemli etkinliğini arttırabilmesi ya da en azından mevcut durumunu koruyabilmesi için ayrılma veya büyümenin sonucunda ortaya çıkan boş pozisyonlar sorununun çözümünde özel bir planlama yönteminden yararlanması gerekmektedir.

#### **1.4.2. Kariyer Planlama İşlemi**

Kariyer planlama işleminin tarifini belirlemeden önce planlamanın tanımını yapmak aydınlatıcı olacaktır.

Bir veya birden fazla amacın saptanması, saptanan bu amaçlara ulaşmak için uygun araç ve metodların belirlenmesi işlemine planlama denir.<sup>(25)</sup>

Kariyer planlaması, bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da daha somut olarak "yükselmesinin" planlanmasıdır.<sup>(26)</sup>

Kariyer planlama işlemini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan inceleyebiliriz.

##### **1.4.2.1. Bireysel Kariyer Planlama**

Bireyler nasıl ve niçin kendilerine bir kariyer seçerler, kariyer yolunda ilerlerken düşünceleri, davranışları ve yaşamları nasıl değişir, orta kariyer değişimlerine ve emekliliğe nasıl uyum sağlarlar ve bireyler kendi kariyerlerini nasıl yönetirler gibi sorular bireysel kariyer planlamanın ilgili olduğu konulardır. Bireylerin kaderleri üzerinde bazı kontrol dereceleri vardır ve karşılına çıkan fırsatları, kariyer başarıları ve memnunluklarını en üst düzeye çıkarmak için

(25) Wren, A.D., Votch, J.D: Principles of Management; Proses and Behavior, Ronald, Pres Company, New York, 1976, s.1.

(26) Kaynak, T.: Personel Planlaması, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No. 228, İstanbul, 1990, s.165.

ustalıkla kullanabilirler. Kariyer planlama önemlidir, çünkü bireylerin kariyer başarıları ya da başarısızlıkları hem kimlikleri hem de kariyer ve yaşam memnunlukları ile yakından ilişkilidir.<sup>(27)</sup>

Birey fizyolojik yani açlık, susuzluk gibi gereksinimlerini karşıladıktan sonra ikinci kademedeki güvenlik gereksinimlerinin tatminine yönelecektir. Güvenlik gereksinimlerinin makul ölçüde tatmini halinde sosyal gereksinimler ortaya çıkacaktır ve bunları da saygınlık (takdir edilme ve nefse saygı) gereksinimi izleyecektir. Bu tür gereksinimlerin makul ölçüde tatmininden sonra kişi en yüksek gereksinim kategorisi olan kişisel bütünlük gereksinmesi (kendi kendini tamamlama) düzeyine yükselecektir.<sup>(28)</sup>

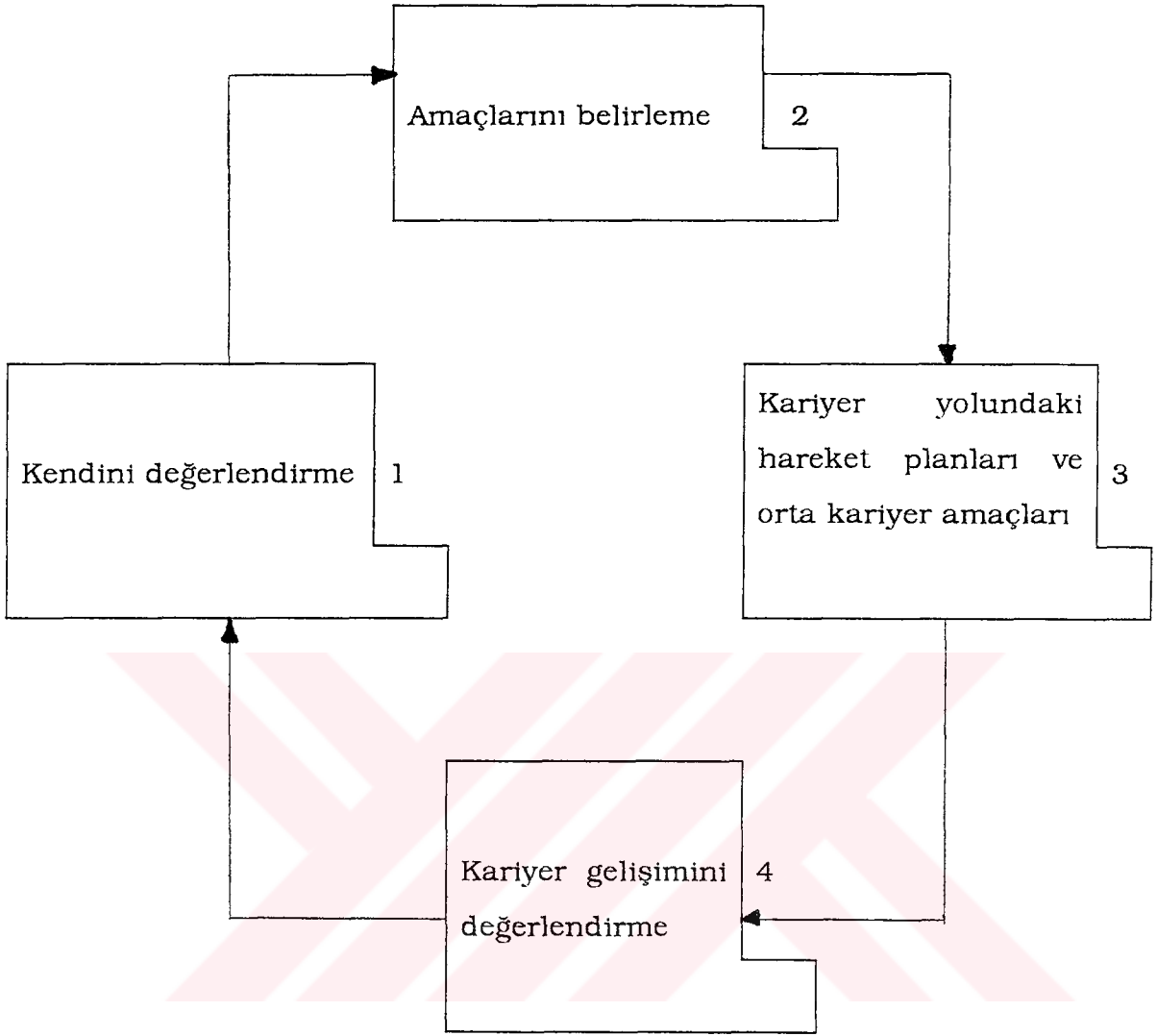
Örgüt içindeki birey, tecrübe ve yeteneklerini attırdıkça kendi kendini tamamlama güdüsünün etkisi ile kariyerini geliştirmek, ilerlemek ve yükselmek ihtiyacını duyacaktır. Ancak, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendini tanıması ve amaçlarını bu doğrultuda belirlemesi kendisi açısından olumlu olacaktır.

Herşeyden önce bireyler kendi kariyer planları ve gelişimleri ile uğraşmak zorundadırlar. Bireysel kariyer planlama döngüsü, bireyin seçiminde ve bireysel amaçlarına ulaşmasında etkin bir şekilde rehberlik yapar. Sonuçta bireyler kendi kariyerlerini yönetirler ve toplam hayat kalitelerini yükseltirler.

---

(27) Milkovich, G.T., Anderson, J.C.: Career Planning and Development Systems. Allyn and Bacon Inc., 1982, s. 365.

(28) Dereli, T.: Organizasyonlarda Davranış, Okan Yayıncılık, İstanbul, 1985, s.189.



Şekil 1.3: Bireysel Kariyer Planlama Döngüsü

Şekil 3'ü incelediğimizde bireysel kariyer planlama döngüsünün bir dizi adımdan oluştuğunu görürüz. Bu adımları sırası ile inceleyelim;

- a) Kendini Değerlendirme:** Bu birinci adımın amacı bireyin kendini mümkün olduğunca tanımasıdır. Bireyin kendini değerlendirme çalışmalarına, performans değerlendirme çalışmaları sonuçları,

danışmanlar ile mülakatlar ve değerlendirme ölçekleri yardımcı olabilir. "Bir kişinin kendini iyi tanıması olgunlaşmış kariyer gelişiminin vazgeçilmez şartlarından bir tanesidir."<sup>(29)</sup>

- b) Amaçların Belirlenmesi:** Bireyin iş yaşamındaki amaçlarını ve hedeflerini belirlemesi etkin bir kariyer planlama için gereklidir. Amaç belirleme çalışmalarında bireye yardımcı olabilecek metodlar vardır. Bunlardan bir tanesi, bireyin kendisi için bir makale hazırlamasıdır. Birey bu makaleye kariyer başarılarını, eğitim belgelerini, hobilerini, uğraşlarını, hayal kırıklıklarını ve gerçekleştiremediği düşlerini yazar. Buradan yola çıkarak gelecekteki hedeflerini belirleyebilir. Amaç belirleme çalışmalarında gerçekçi olmak, öncelikleri belirlemek, zayıf ve güçlü yönleri göz önünde bulundurmak ve esnek davranmak birey açısından olumlu hareketlerdir.
- c) Kariyer yolundaki planlar ve amaçlar:** Bu aşamaya gelindiğinde bir önceki adımların gerçekleştirilmiş olduğundan emin olmak gerekir. Son hedeflere ulaşabilmek için planların hazırlanmasında bireye yardımcı olacak ve doğru yolda hareket ettirecek maksada uygun alt hedeflerin belirlenmiş olması önemlidir. Bu alt hedefler; iş değiştirme, değişik dallarda eğitim alma, organizasyon içinde veya dışında eğitim ve geliştirme programlarına katılma, organizasyon dışında maksada uygun tecrübeler kazanma ve okuyarak veya uygun kurslara katılarak kendini geliştirme olabilir.
- d) Kariyer gelişimini değerlendirme:** Orta ve son kariyer amaçları birey tarafından geri besleme ile periyodik olarak kontrol edilir.

---

(29) Crites, J.O.: Theory and Research Handbook, Career Maturity Inventory, McGraw-Hill, New York, 1973, s.23.

(b,c,d) Luthans, F.: Organizational Behavior, McGraw-Hill Co. 1981, s.657-658.

Planlanmış ve gerçekleşmiş gelişme arasında farklar, orta kariyer hedefleri ve planlarında düzenlemelere veya son kariyer amaçlarında değişikliklere neden olabilir. Son hedeflere ulaşıldıktan sonra birey döngüdeki adımlara devam edilebilir.

Kariyer planlama işlemi, bireylerin kendi kariyerlerini belirleme ve planlamada tam olarak sorumluluk üstlenmeleri temel gerçeği üzerine başlar. İlk kariyer kararları, bireyin sınırlı çevresi ve sosyal etkileşimlerinden oluşmuş değerleri ve düşünceleri üzerine alınır. Organizasyonların bireylere kariyer planlama işleminde imkanlar sağlama konusunda kesin sorumlulukları vardır.<sup>(30)</sup>

#### **1.4.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama**

Günümüzde birçok organizasyon kariyer planlama işlemine gayriresmi ve rastgele bir yaklaşımın işgören memnuniyeti ve performansı açısından zaman içinde oldukça olumsuz olacağını anlamıştır. Ayrıca organizasyonlar, aşağıdaki yargılara da dikkat etme eğilimine girmişlerdir;

- a) İşgörenlerin kariyer deneyimleri ve sonuçları performanslarını, işe olan devamsızlıklarını ve işin kalitesini dolaysız olarak etkiler ki tüm bunların organizasyonunun toplam amaçları üzerinde önemli etkileri vardır.
- b) Kariyerler, iş hayatında eşit fırsatlar sağlamak için geliştirilen politikalara ve programlara bir hedeftir.
- c) Kariyerler birçok bireyin toplam hayat kalitesinin merkezi parçası olduğundan ve hayat kalitesinin birçok birey için büyüyen bir öneme sahip olmasından beri organizasyonlara yakışan bireylere

---

(30) Haywood, B.G. HMM Quarterly Journal, US, May 1993, Vol: 14, s.42.

kariyerlerini planlamada ve geliştirmelerinde yardımcı olmalarıdır.<sup>(31)</sup>

Bireylerin kariyer amaçları ve organizasyonun geliştirme planları arasında yakınlık olduğunda, birey ile organizasyon arasında etkin bir bütünlęřme ortaya çıkar. Birey yeni görev ve sorumluluklar alabilmek için hünelerlerini geliştirmeye motive edilir, organizasyon ise geliştirme imkanlarına ihtiyaç duyan işğöerenleri bulmaya eğilir. Eğer, bireylerin amaçları ve organizasyonun planları arasında bir yakınlık olmazsa birey ile örgüt arasındaki bağlar zayıf olur. Bunun sonucunda ise, organizasyon etkinlikten uzak olur ve bireysel memnunsuzluklar ortaya çıkar.<sup>(32)</sup>

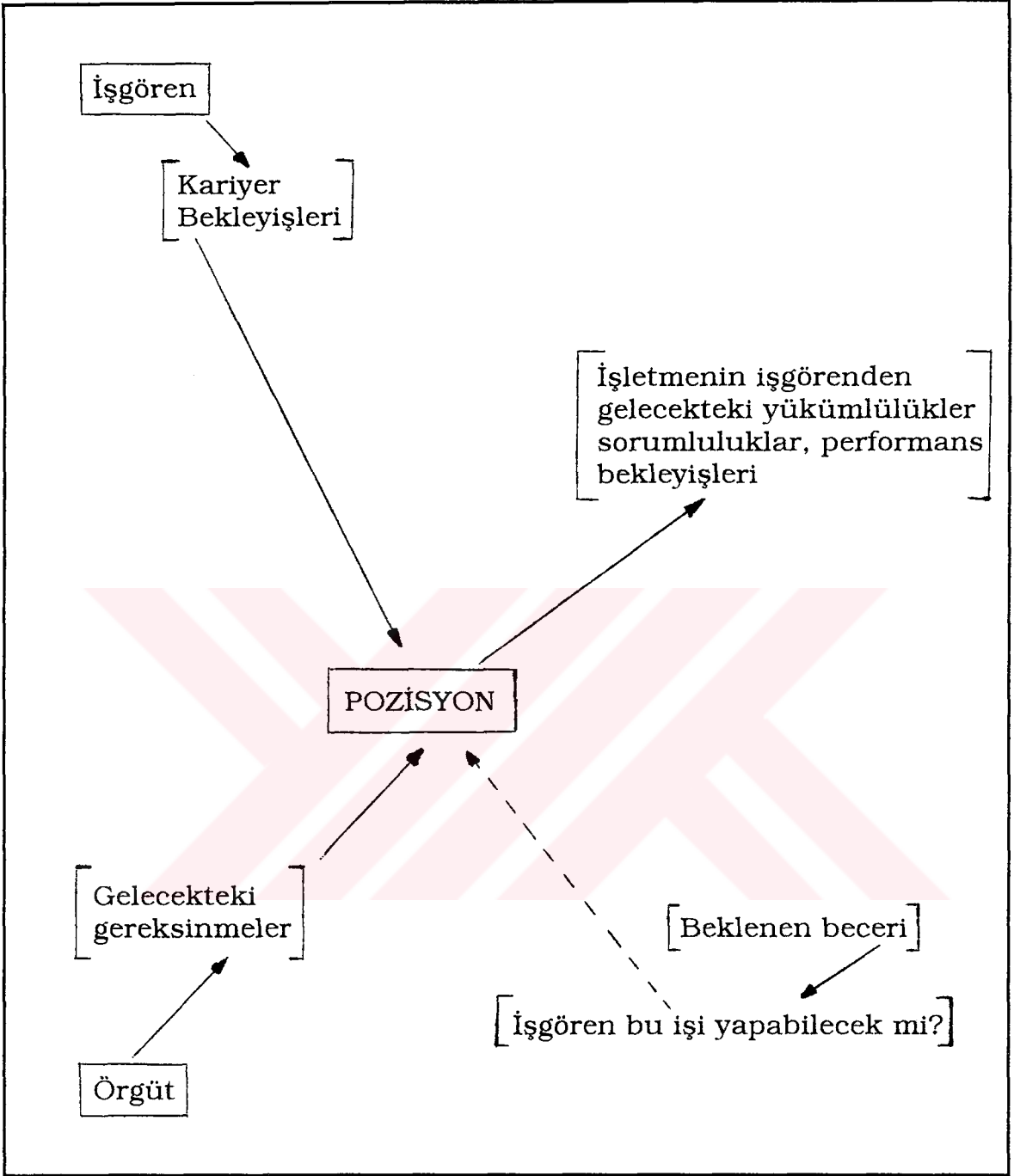
İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefenin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Bu ilke, "amaçların bütünlęřtirilmesi" kavramıyla somut olarak belirlenir ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların özdeş kalması gereğini yansıtır. Örgüt, ana ilke olarak bu uyumu sağlayamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güdüleri yüksek yöneticilerle doldurulmasını gerçekleştiremez.<sup>(33)</sup>

Bireysel ve örgütsel kariyer planlamanın bütünlęřtirilmesini bir şekil yardımı ile görmemiz mümkündür.

(31) Luthans, F.: *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1981, s. 651 içinde Hall, D.T., Morgan, M.A., "Career Development and Planning".

(32) Porter, L.W., Lawler, E.E., Hackman, J.R.: *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, 1975, s.190.

(33) Kaynak, T.: *Personel Planlaması*, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No: 220. İstanbul, 1990, s.166.



Şekil 1.4: Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım.

(Şekil 11.4) Kaynak, T.: a.g.e, s.167 içinde. Burack, E.H; Smith, R.D.: Personnel Management, A Human Resource Systems Approach, West Publishing Co., New York, 1977, s.460'tan yararlanılmıştır.

#### 1.4.2.3. İş Analizi Çalışması

Yönetimin, kariyerini planlama sürecinde olan işgörenini örgütün çeşitli pozisyonlarında görevlendirilmesi mümkündür. Fakat, yönetimin aynı zamanda bu pozisyonlara ait özellikleri elinde bulundurması gerekir. Küçük işletmelerde, organizasyonun bütün iş gereksinmelerini ortaya çıkarmak ve karşılamak oldukça kolaydır. Ancak, yüzlerce işgörenin birbirinden farklı işler yaptıkları büyük organizasyonlarda yönetimin iş gereksinimlerini değerlendirmek için objektif bir metoda ihtiyacı vardır. Bu metod, iş analizidir.

İş analizi, işin ve işgörenin karakteristik özellikleri hakkında topluca bilgi elde etmenin başlıca araçlarındandır. Personel seçiminde yararlanılmak üzere gerçekleştirilen iş analizi sadece iş hakkında bilgi verici olmaz, aynı zamanda işgören davranışlarının nasıl şekilleneceği konusunda da bilgi oluşturur. İş analizinden önce analizi yapacak kişinin işletmenin organizasyonunu genel hatları ile kavraması gerekir. Organizasyonun temel amaçları neler, hangi esasa göre düzenlenmiştir, işgücü, malzeme ve süreç olarak girdilerin dağılım ve kullanım prensipleri nelerdir, ürün veya hizmet olarak çıktılarda izlenen politikaların analiz edilmesi gerekir.<sup>(34)</sup>

#### 1.4.2.4. Bireysel Özellikler ve Bütünleştirme

İşgörenlerin bireysel özelliklerinin yönetim tarafından bilinmesi etkin bir kariyer planlaması açısından önem taşımaktadır. Bireysel özellikler, çeşitli açılardan ele alınabilir;

Bireysel yetenek kısmen doğuştan kazanılmış, kısmen sonradan eğitimle geliştirilmiştir. Ancak ister doğuştan kazanılmış olsun, isterse sonradan eğitimle geliştirilmiş bulunsun, yetenekler

---

(34) Erdoğan, İ.: İ. Personel Seçimi ve Başarı Değerleme T. İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 248, İstanbul, 1991, s.15.

zaman sürecinde hemen ve kolayca geliştirilemez. Bu nedenle kariyer planlamasında önce, bireyin sahip olduğu yetenekler veri olarak alınır. Bireyin potansiyel yetisini ortaya koyabilmesi, onun atanacağı pozisyona gösterebileceği uyumluluktan bağımlı olacaktır. Daha baştan, pozisyon özellikleri ile bireysel özellikler uyumlu düşmüyorsa, atamadan vazgeçmek ya da aynı kararı bireyin almasını beklemek akıllıca olacaktır. Bireyin çalışma biçimi de onun potansiyel yetisinin oluşumunda önemli bir etmendir. Çalışma biçimi dendiğinde anlaşılması gereken, bireyin işe yaklaşımı, yönetim ilkelerini uygulayışı, ast ve üstleri ile olan ilişkilerindeki davranış özellikleri gibi, onun çalışmaları sırasında belirginleşmiş tutum ve davranışlarıdır.<sup>(35)</sup>

Pozisyonun ve bireyin özellikleri elde edildikten sonra, bu bilgiler kariyer planlaması işleminde kullanılır. Bu konuda yapılmış bir plan düzenlemesi örneği çalışmamızda verilecektir;

1. İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması,
2. İşgörenle kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme,
3. Kariyere ilişkin eylemlere değin gerekli olacak yetenek ve becerilerin saptanması,
4. Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksinme analizi tablosunun hazırlanması,
5. Gelişme gereksinmeleriyle ilgili olarak işgörenle görüşme,
6. İşgörenin kariyer isteklerini örgütün gereksinmeleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma,

---

(35) Kaynak, T.: Personel Planlaması, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No. 228. İstanbul, 1990. s.169-170.

7. İşgörene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma ve şekillendirme,
8. Eğitim, yetiştirme ve deneyimlendirme konularındaki gereksinimleri belirleme,
9. İşgörenin kariyer geliştirme planını yapma.<sup>(36)</sup>

Kariyer gereksinimleri analizi tablosunun düzenlenme amacı ve biçimine ait bir işletmenin bu konuda yaptığı düzenleme, kariyer planlamasına ait güzel bir örnektir.

Tablo 1.3: X İşletmesi: Kariyer Gereksinimleri Analizi

|                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Değerlendirilen Pozisyon: Kat Yöneticisi                                                                                                                                               |
| B. İstenen Yetenekler ve Tanımları:                                                                                                                                                       |
| 1) <b>Planlama:</b> Amaçların saptanması, önceliklerin belirlenmesi.                                                                                                                      |
| 2) <b>Organizasyon:</b> Kısa ve uzun dönemli projelerin hazırlanması, kaynakların toplanması, iş programlarının yapılması.                                                                |
| 3) <b>Karar Alma:</b> Risk üstlenme, yargılama, verilerden yararlanarak uygun sonuçlara varma.                                                                                            |
| 4) <b>Sorun Analizi:</b> Bilgi toplama, sorunları saptama, analiz araçlarını kullanma, çözüm önerileri getirme.                                                                           |
| 5) <b>Yürütme:</b> Programları uygulama, gerekli kural ve kılavuzları hazırlama, destek sağlama, inisiyatif kullanma, izleme.                                                             |
| 6) <b>Yönetimsel Uygulamalar:</b> Analiz, bütçeleme, denetim, personel ücret yönetimi konularında gerekli becerilere sahip olma.                                                          |
| 7) <b>Beşeri İlişkiler:</b> Bireyleri güdüleme, grup ile haberleşmeyi kurabilme, etkin yazılı ve sözlü haberleşme yapabilme, ast, üst ve akranlarıyla ilişkilerini iyi düzeyde tutabilme. |

(36) Kaynak, T.: a.g.e. s.171-172 içinde, Burack, E.H.; Smith, R.D.: Personnel Management, A Human Resource Systems Approach, West Pub. Co., New York, 1977, s.466.

(Tablo 1.3) Kaynak, T.: a.g.e. s.172 içinde, Burack, E.H.; Smith, R.D.: Personnel Management, A Human Resource Systems Approach, West Pub. Co., New York, 1977, s. 469'dan adapte edilmiştir.

Tablo 1.4: İstenen Yeteneklerin Değerlendirilmesi

| Yetenekler          | Yeteneklerin İsteki Önem Derecesi |       |        |        | İşgörenin Şimdiki Yetenek Düzeyi |      |     |         | Gereksinimler |           |           |
|---------------------|-----------------------------------|-------|--------|--------|----------------------------------|------|-----|---------|---------------|-----------|-----------|
|                     | Düşük                             | Genel | Kritik | Yüksek | Zayıf                            | Orta | İyi | Çok İyi | Hemen         | Orta Dön. | Uzun Dön. |
| Planlama            |                                   |       |        | x      | x                                |      |     |         | x             |           |           |
| Örgütlenme          |                                   |       | x      |        |                                  | x    |     |         |               | x         |           |
| Karar Alma          |                                   |       |        | x      |                                  | x    |     |         |               |           | x         |
| Sorun Analizi       |                                   | x     |        |        | x                                |      |     |         | x             |           |           |
| Yürütme             |                                   |       | x      |        | x                                |      |     |         |               | x         |           |
| Yönetimsel Uygulama |                                   |       |        | x      |                                  |      | x   |         |               |           | x         |
| Beşeri İlişkiler    |                                   |       | x      |        |                                  |      |     | x       | -             | -         | -         |

(Tablo 1.4) : Kaynak, T.; a.g.e, S. 173 içinde, Buraack, E.H.; Smith, R.D.: a.g.e, s.469 adapte edilmiştir.

Verilen örnekte, çok katlı bir satış mağazasına sahip işletme, herhangi bir sebepten dolayı boş olan kat yöneticiliği pozisyonuna organizasyon içinden bir yönetici atamak istenmektedir. İşletme, uygulamakta olduğu kariyer planlaması işlemine göre öncelikle pozisyona atanması düşünülen işgörenin sahip olması gereken yetenekleri bir tablo halinde belirlemiştir, (Tablo 3). Hazırlanan diğer bir tabloda ise, gerekli olan yeteneklerin önem dereceleri ve işgörenin şimdiki yetenek düzeyi değerlendirilmiştir, (Tablo 4). Bu tablonun analiz edilmesi sonucu, pozisyona atanması düşünülen işgörenin kariyer geliştirme gereksinimleri ortaya çıkarılacaktır. Bunun sonucunda işletme, kariyer yönetimi sistemi çalışmaları ile ilgili işgörenin zayıf olduğu yeteneklerini geliştirmeye eğilir.

Kariyer planlaması çalışmalarında bu tabloların haricinde yararlı olabilecek başka tablolarda geliştirme olanakları mevcuttur.

Yardımcı tablolar, yönetim açısından bireysel kariyerlerin planlanması sırasında büyük yardım ve kolaylıklar sağlar nitelikte olacaklardır. Giderek tüm bilgilerin yeterli bir şekilde derlenip toparlanması, işletme elinde, gelecekteki pozisyon boşalmalarını büyük sorunlarla karşılaşmadan ve zaman yitirmeden giderme yolunda önemli bir temel kaynağı oluşturacaktır.<sup>(37)</sup>

## **1.5. KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİ**

### **1.5.1. Kariyer Yönetimi Sistemi'nin Amacı**

Günümüz çalışma dünyasında, bireylerin iş hayatının kalitesine verdikleri önemin artması ve kendilerini geliştirme arzularının fazla olması ile belirli konularda uzmanlaşmış, teknik ve yönetsel yetenekleri üzerinde bulunduran işgörelere işletmeler tarafından aşırı ihtiyaç duyulması, insan kaynakları yönetimi

---

(37) Kaynak, T.: a.g.e., s. 174.

alışmaları kapsamında olan kariyer yönetiminin önemini arttırmıştır.

İşletmelerin insangücü kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için, sahip oldukları işgörenlerinin kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarında yardımcı ve yönlendirici olmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu konuda yararlandıkları kariyer yönetimi sistemi, organizasyondan organizasyona farklılık göstermesine karşılık genelde aşağıda amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır;

- a) Bireyin kendini anlaması ve değerlendirmesi için planlar yapılır. Uygulamalar genellikle, eğitim broşürleri hazırlanması ve eğitim salonlarında yüzyüze yapılan kariyer danışma syleşileridir.
- b) Organizasyon içi ve dışı fırsatların duyurulmasına çalışılır. Bireylerin ilgi alanına giren kariyerler ve yeni pozisyonların özellikleri hakkında bilgi verilir.
- c) Kariyer danışmanlığı çerçevesinde oturumlar gerçekleştirilir. Bu oturumlar, yöneticiler, profesyonel danışmanlar, personel ve eğitim uzmanları veya organizasyon dışından yetkili kişiler tarafından yönetilir.
- d) Bireylerin amaç belirleme ve değişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olabilmek için eğitim aktiviteleri gerçekleştirilir.
- e) Bireyin mevcut içindeki yeterliliğini arttırabilmek ya da bireyin yeteneğini ve bilgisini yeni kariyer alanlarına hazırlayabilmek için deneysel programlar hazırlanır.
- f) Yüksek derecede iş memnunuğu sağlamak ve personel gelişimini arttırmak için, işin yeniden yapılanmasını hedefleyen

organizasyonel gelişme ve iş dizaynı geliştirme programları hazırlanır.<sup>(38)</sup>

İşletmelerde kariyer yönetimi sistemi ve performans yönetimi sistemi birbiri ile bağlantılı olan yönetim sistemleridir. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları analiz edildiğinde işgörenin iş davranışları ve mevcut başarısı saptanır. Bireyin kariyer gelişiminin sağlanabilmesi için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları yardımcı olur.



---

(38) Luthans, F.: Organizational Behavior, McGraw-Hill, 1981, s.652.

| Örgütsel İhtiyaçlar                                                                                                                | İhtiyaçların Temini                                                                                                                                                              | Bireysel İhtiyaçlar                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personel Planlaması<br>Stratejik iş planlaması, iş/rol planlaması, insangücü planlaması ve insan kaynakları envanteri hazırlanması | İş analizi Aday Toplama ve seçim, işe başlama adaptasyon, ilk eğitim.İş dizaynı ve görevlendirme                                                                                 | Kariyer Seçimi                                                                                                                           |
| Büyüme ve Gelişme Planlaması.<br>Gelişme planları hazırlanması<br>Araştırma ve geliştirme çalışmalarının değerlendirilmesi         | Yönetme ve coaching, performans değerlendirme ve potansiyel tahmini örgütsel ödülleri, terfiler ve diğer iş değişiklikleri. Eğitim ve geliştirme imkanları. Kariyer danışmanlığı | İlk kariyer konuları. Bir pozisyona yerleştirilme, örgüte uyumun öğrenilmesi, üretken olmak, kariyerde uygulanabilir bir gelecek görme   |
| Gelişmenin durdurulması ve işgörenin örgütten ilgisinin kesilmesi planları                                                         | Eğitime devam etme, işin yeniden dizaynı, iş zenginleştirme. Alternatif iş örnekleri ve ödülleri. Emeklilik planlaması ve danışmanlık                                            | Orta kariyer konuları: Kariyer yolunda ilerleme, uzmanlaşma                                                                              |
| Yeni personel ve yer değiştirme planlaması                                                                                         | İnsan kaynakları envanterini günün ihtiyaçlarına uygun hale getirme. Yeni iş imkanlarının duyurulması. İşlerin tekrar analiz edilmesi ve iş/rol planlanması                      | Son kariyer konuları. Danışman olmak, tecrübe ve aklını kullanabilme, emeklilik<br><br>Örgüt içinden veya dışından yeni insan kaynakları |

Şekil 1.5: İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Basamakları

(Şekil.1.5) Schein, E.G.: Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley, 1978, s.201.

## 1.5.2. İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmaları

### 1.5.2.1. Performans (Başarı) Nedir?

Her kademedeki işgören belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır. Kişi için bir iş tanımı vardır. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımının sınırları içerisinde. Bir işletmede yer alan kişi işletmeye bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca getirir, bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi başarmak durumundadır. Sözü edilen başarının sonucu olarak da ücretini alır, işletmenin terfi sistemi uyarınca bulunduğu görevin üst kademelerine yükselir, kısacası elde ettiği başarılar ve işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde eder. İşletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. O halde, bir işletmede işgörenin başarısından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir.<sup>(39)</sup>

Başka bir tanıma göre performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.<sup>(40)</sup>

(39) Erdoğan, İ.: İ. Personel Seçimi ve Başarı Değerleme T. İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No. 248, İstanbul, 1991, s.154.

(40) Baş, İ.M.: "Performans Denetimine Global Bir Bakış" makalesi, Denetim Dergisi, Sayı 75, Haziran 1992, s.39.

### 1.5.2.2. Performansın Değerlendirilmesi

En genel hatları ile performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir. Her işletmede yöneticiler elemanlarını yeterli-yetersiz, davranışsal açıdan uyumlu-uyumsuz gibi gruplara ayırır. İşletmede çalışan her bir kişinin kendisinden beklenen sonuçlara ulaşabilmesi açısından, yöneticisine göre bir değeri vardır. Bu değer bir işgörenin başkalarına göre farkından oluşur. Eğer kişi yeterli işgören grubu içinde ise, kendisinden beklenen davranışları yerine getiriyor, istenen sonucu kalite ve kantite olarak ortaya koyuyor demektir. İşletmede çalışan her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlemesidir.<sup>(41)</sup>

### 1.5.2.3. Performans Değerleme Çalışmalarının Amacı

Bir çok işgören düzenli olarak performans değerlerine çalışmaları yapılmasını istemektedir. Ne yazık ki, bazı yöneticiler performans değerlendirme çalışmalarını yılda bir kez üstünkörü ele alırlar, ya da daha kötüsü hiç ilgilenmezler. Planlama bu konudaki zorlukları giderebilir. Planlama aynı zamanda, yöneticinin, performans değerlendirme görüşmelerinin işgören iki soru sorduğunu anlamasını sağlar.

- a) İşgören şu anda işinde ne durumdadır?
- b) İşgörenin gelecekte işletmedeki konumu ne olacaktır?

---

(41) Erdoğan, İ.: a.g.e., s.155.

Birinci soru, resmi performans değerleme görüşmelerinde en çok tartiılan sorudur. İkinci soru ise ayrı bir kariyer planlama konusudur.<sup>(42)</sup>

İşletmenin gelecek için i planının bilinmesi halinde geliştirilecek bireysel özelliklerin de planlanması mümkün olacaktır. Bazı işgörenlerin yeterli bir özellik geliştirme planına ihtiyaçları vardır. Özellikle genç işgörenler yöneticilerinin kendilerine bu konuda ışık tutmalarını bekliyor olabilirler. Başarı değerleme çalışması sonucu kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiği saptanacak, yapılan başarı değerleme görüşmeleri ile de gelişmeye istekli olanların zamanla özellik ve yeteneklerini geliştirmelerine yardım edilecektir. Zamanla gelişen şartlar karşısında bazı işgörenler yetersizliklerini bilmeyeceklerdir. Yapılacak başarı değerleme çalışması sonucu igrene kendisini tanınması ve düzeltmesi için bir şans verilecektir.<sup>(43)</sup>

Genel olarak yılda bir kez yapılan değerlendirmeler ve diğer dönemlerde yapılması da tavsiye edilen ara görüşmeler ile ast-üst arasında sağlıklı bir iletişim ağının kurulması dlmelidir. Uygulamada her kademenin en yakın üst amiri değerlendirme amiri olacağından bu fonksiyonundan dolayı yöneticinin becerisini arttıracak ve geliştirecektir. Alt-st kademeler arasında kendiliğinden hiyerarşik düzeni oluşturacaktır. Uygulamalar göstermektedir ki; astlar kendileri ile ilgili değerlendirmeleri sadece tahmin etmeleri ve bunlara göre nlem almaya ve kendilerinde görüldüğünü sandıkları olumsuz yönleri geliştirmeye çabalamaları sonuçsuz kalabilmektedir. Sistem belli bir oranda değerlendirmelere açıklık getirdiğinden başarı düzeyi ve kişilerden beklenenler daha gerçekçi olarak ortaya

(42) Bhasin, R.: Career Planning and Appraisals, Pulp and Paper Journal, Vol: 68, Feb. 1994, s.35.

(43) Erdoğan, İ.: a.g.e., s.158-159.

çıkmaktadır. Sonuç itibariyle performans değerlendirmesi başarılı olan ile başarısız personeli ayırt etmeyi, buna bağlı olarak potansiyel yöneticileri ve alternatif yöneticileri belirlemeyi hedeflemektedir.<sup>(44)</sup>

### **1.5.3. İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri**

#### **1.5.3.1. İşgören Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır. İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir. Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanır. Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derecede bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.<sup>(45)</sup>

(44) Cankatan, A.: "Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı" makalesi, Denetim Dergisi, Sayı 77, Ekim 1992, s.17.

(45) Uyargil, C.: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fak. Y. No: 262, İstanbul, 1994, s.7-8.

### 1.5.3.2. İşyerinde Eğitimin Amaçları

İşyerinde yapılan eğitim faaliyetleri hem işletmeler hem de işgörenler açısından önem taşımaktadır. Günümüzde uluslararası rekabete açılan firmalardan daha kaliteli işgücüne sahip olanlar avantajlı duruma geçmektedirler. İşletmelerin uzun vadedeki etkinlikleri ve başarıları verimlilik artışlarına bağlıdır. Verimliliğin artması içinde işletmelerin, sahip oldukları işgörenleri için eğitim ve beceri kurslarına yatırım yapmaları gerekmektedir.

Üretim ve hizmetler sektörlerindeki üst düzey işletmeler personellerine, kendilerini nasıl geliştirecekleri ve işlerini nasıl daha iyi bir şekilde yapabilecekleri konularında yol gösteren eğitim programları uygulamaktadırlar. Eğitim programları; bilgi ve ekipman kullanımı, işletmeyi ilgilendiren yasa değişiklikleri, yeni ürün ve hizmet hatları, emniyetli çalışma ve kariyer planlama gibi konularda işgörenleri bilgilendirmek amacı ile düzenlenir. Başarılı bir eğitim programı aşağıdaki üç aşamayı içermelidir;

- a) Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- b) Uygun eğitim metodlarının tasarlanması,
- c) Yapılan eğitim programlarının değerlendirilmesi.<sup>(46)</sup>

Hizmet içi eğitimde başarılı olan firmalar eğitim programlarını çalışanın ihtiyacına göre veren, onu sınıfta, uydu yayını yolu ile veya bilgisayarın başında ona iletebilen kurumlardır. Etkin eğitim kısa ve karşı-etkileşimli, grup projeleri ile renklendirilmiş, rol oynama ve bizzat deneme gibi yöntemleri kapsayanlardır. Bu konudaki en başarılı firma olan Motorola 1992 yılında 13.3 milyar dolar olan cirosunun % 3.6'sına karşılık olan 120 milyon doları hizmet içi

(46) Crooks, J.W.: "How important is training?". Communications Journal, US, Sep. 1994, Vol: 31, s.46.

eğitime ayırmıştır. Eğitime harcanan her bir doların karşılığında üç yıl içinde 30 dolar verim artışı sağladığını hesaplamaktadır. Ayrıca, çalışanların firmaya bağlılığında da önemli bir artış gözlemlenmektedir.<sup>(47)</sup>

İşgörenler, işyerindeki eğitim faaliyetlerini genellikle meslekleri açısından değerlendirmektedirler. Mesleki gelişmeleri takip edebilmek amacı ile yapılan eğitim faaliyetleri işgörenlerin ilgisini çekmektedir. Ayrıca, sonucunda bir ücret artışının olduğu eğitim programları da işgörenlerin katılımını arttırıcı yönde olmaktadır.

#### 1.5.4. Kariyer Danışmanlığı Çalışmaları

Organizasyon içinde kariyer yolunda ilerlemekte olan genç işgörenler zaman zaman işleri ile ilgili sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunları tek başlarına çözememektedirler. Bölüm 1.3.2.'değindiğimiz gibi, dört evreli kariyer modelinin üçüncü evresi, danışmanlık yapma veya astlara rehber olma dönemidir. Bu konumdaki yöneticiler, organizasyonun tecrübeli üyeleridirler ve astlarını kariyer gelişimi konusunda yönlendirirler.

Danışmanın yaptığı yönlendirmenin derecesi açısından üç tür danışmanlık yöntemi vardır;

**a) Yönlendirici danışmanlık:** Danışman önce sorunları dinler ve daha sonra kişi ile birlikte ne yapılacağına karar verir. Verilen karar doğrultusunda astı belirli bir davranış biçimine doğru motive eder. Yönlendirici danışmanlıkta şu işlevler gerçekleşir; tavsiye, teyid, iletişim, duygusal gerginliğin çözülmesi ve sınırlı ölçüde de sağlıklı düşünme.

(47) Kozlu, C: Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No. 335, Ankara, 1995, s.234-235.

**b) Yönlendirici olmayan danışmanlık:** Yönlendirici olmayan danışmanlıkta danışman kişiyi dinler, sorunları detaylı bir biçimde açıklamaya teşvik eder, kişinin sorunları anlamasını ve çözümler bulmasını sağlar. Genellikle profesyonel danışmanlar bu yaklaşımı benimserler. Bu tür danışmanlıkta, yönlendirici danışmanlıktan farklı olarak, iletişim ve duygusal gerginliğin çözülmesi daha etkili bir biçimde gerçekleşirken, kişinin sağlıklı düşünce, yeni amaç ve değerler oluşturduğu içsel sürecin de yaşanması sağlanmış olur.

**c) Katılımcı danışmanlık:** Genellikle uygulamada yapılan danışmanlıkların çoğu yönlendirici ve yönlendirici olmayan türdeki danışmanlıkların arasında, bir orta noktada gerçekleşir. Bu orta noktada danışman ile kişi sorunu birlikte tartışır ve birlikte muhtemel çözüm yollarını bulurlar. Katılımcı danışmanlık olarak adlandırılan bu yaklaşımda danışman ile kişi farklı değer, bakış açısı ve bilgileri ortaya koyarak karşılıklı güven ve anlayışla sorunu çözmeye çalışırlar. Önce danışman kişinin sorununu dikkatlice dinler; ancak görüşme geliştikçe daha aktif bir rol üstlenerek, bilgi ve görüşlerini aktararak kişi ile sorunu tartışmaya başlar. Bu sürecin sonunda kişinin davranışlarının teyidi, iletişim, duygusal gerginliğin çözülmesi ve sağlıklı düşünce gibi işlevleri gerçekleşir.<sup>(48)</sup>

Astlara yapılan danışmanlık çalışmaları yalnızca işe yönelik sorunların çözümünde uygulanmaz. Bireylerin ailevi, maddi veya iş arkadaşlarından kaynaklanan sorunların çözümlenmeleri için de danışmanlık ve yönlendirme yapılabilir.

---

(48) Uyargil, C.: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi İ.Ü. İşletme Fak. Y. No. 262, İstanbul, 1994, s.102-103.

### **1.5.5. Yeni Personel Politikaları Oluşturulması**

#### **1.5.5.1. Esnek Çalışma Saatleri**

Avrupa ülkelerinde yaygın olarak uygulanan esnek çalışma saatleri düzenlemeleri, işgören memnunluğu ve performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Özellikle kadınların iş hayatında artarak yerlerini alması yeni personel politikalarının oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Bu uygulamalardan biri haftada dört gün ve günde on saat çalışarak üç günlük hafta sonu tatilini elde etmektir. Böylece işgörenler, ailelerine ve kendilerine daha fazla zaman ayırarak işe olan motivasyonlarını arttıracaklardır.<sup>(49)</sup>

#### **1.5.5.2. İş Dizaynı Çalışmaları**

İş tatmini kuramlarının önemli bir bölümü iş tatminini belirleyen faktörlerin işin içeriğinden (içsel özelliklerinden) kaynaklandığını ileri sürerler. Diğer bir deyişle, kişi işinin içeriğini yeterince kendini geliştirici, motive edici ve cazip bulmuyorsa, iş tatmini ve verimliliği düşük olacaktır. Özellikle gelişen teknoloji sonucu işlerin giderek rutin, tekrarlı ve basit hale dönüşmesine paralel olarak 1970'li yıllarda yaygınlık kazanmaya başlayan "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi" hareketi çerçevesinde işleri kişiler için daha motive edici ve anlamlı hale getirme çabaları ortaya çıkmıştır. Bu çabaları içeren programlar iş dizaynı ya da işin yeniden dizaynı adı ile anılmakta ve çeşitli teknikler içermektedir.<sup>(50)</sup>

İş zenginleştirme, başka bir deyişle iş çeşitliliğinin artırılması, işin, birden fazla özel amacı içine alacak şekilde bir işgörenin bünyesinde toplanması olayıdır. Bu davranışın klasik iş düzenlemesinden farkı işgörenin aynı iş tanımını içerisinde birden fazla

(49) Luthans, F.: Organizational Behavior, 1981, s.653.

(50) Uyargil, C.: a.g.e, s.114.

davranışı gerçekleştirmesidir. İş rotasyonu ise, işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğin yükseltilmesi amacını taşımaktadır.<sup>(51)</sup>



---

(51) Erdoğan, İ.: İ. Personel Seçimi ve Başarı Değerleme T. İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No. 248, İstanbul, 1991, s.236.

## **2. ARAŞTIRMA**

### **2.1. AMAÇ**

Her organizasyonun bir kuruluş amacı vardır ve bu amacın gerçekleştirilebilmesi için organizasyon kendi içinde yapısal düzenlemelere gider. Örgüt içinde mevcut ya da yeni açılacak pozisyonların özellikleri iş analizi çalışmaları ile belirlenir. Uygun işgörenlerin bu pozisyonlara atanmaları ve organizasyon içinde ilerleme ve yükselmelerinin planları yapılır. Bireyin, mesleki geleceğine ait planlarını hazırlaması ve uygulaması bireysel kariyer planlama çalışmasıdır.

Araştırmamızın amacı, bir organizasyonda farklı eğitim, yaş, cinsiyet gruplarından seçilmiş işgörenlerin bireysel kariyer planlama çerçevesinde kendilerine ait gelecek planları yapıp yapmadıkları, planlarını hangi sıklıkta değiştirdikleri, mesleklerine olan bağlılıkları, kendilerini ne ölçüde tanıdıkları ve değişen iş şartları karşısındaki tutumları konusunda bilgi edinmektir.

### **2.2. KAPSAM**

Araştırmamız, merkezi İzmir Aliğa'da kurulu büyük bir petrokimya işletmesinde yapılmıştır. İşletmenin farklı bölümlerinden seçilen 43 işgören araştırmamıza katılmıştır. Tablo 2.1'de araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki pozisyonları görülmektedir.

Tablo 2.1: İşgörenlerin İşletmedeki Pozisyonları

| <b>İşletmedeki Pozisyon</b> | <b>Sayı</b> | <b>Oran %</b> |
|-----------------------------|-------------|---------------|
| Orta kademe yönetici        | 8           | 18.60         |
| Kısım şefi                  | 2           | 4.65          |
| Uzman mühendis              | 1           | 2.32          |
| Yardımcı memur              | 27          | 62.79         |
| Üretim işçisi               | 5           | 11.62         |
| <b>TOPLAM</b>               | <b>43</b>   | <b>100</b>    |

Deneklere; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, iş değişikliği, organizasyonda çalışma süresi ve aldığı eğitimin görevi ile uygunluğunu öğrenmemize yardımcı olan sorular sorulmuştur. 2.2 ve 2.8 arası tablolar bu soruların cevaplarını göstermektedir.

Tablo 2.2: Yaş Dağılımı

| <b>Yaş Dağılımı</b> | <b>Sayı</b> | <b>Oran %</b> |
|---------------------|-------------|---------------|
| 25-30 Yaş           | 9           | 20.93         |
| 31-40 Yaş           | 17          | 39.53         |
| 41-54 Yaş           | 17          | 39.53         |

Tablo 2.3: Cinsiyet Dağılımı

| Cinsiyet | Sayı | Oran % |
|----------|------|--------|
| Kadın    | 19   | 44.18  |
| Erkek    | 24   | 55.8   |

Tablo 2.4: Medeni Hal Dağılımı

| Medeni Hal | Sayı | Oran % |
|------------|------|--------|
| Evli       | 37   | 86.04  |
| Bekâr      | 4    | 9.30   |
| Boşanmış   | 2    | 4.65   |

Tablo 2.5: Eğitim Dağılımı

| Eğitim     | Sayı | Oran % |
|------------|------|--------|
| İlkokul    | 3    | 6.97   |
| Ortaokul   | 4    | 9.30   |
| Lise       | 15   | 34.88  |
| Üniversite | 21   | 48.83  |

Tablo 2.6: İş Değişimi Dağılımı

| İş Değişimi       | Sayı | Oran % |
|-------------------|------|--------|
| Hiç değiştirmedim | 16   | 37.20  |
| Değiştirdim       | 27   | 62.79  |

Tablo 2.7: İşletmede Çalışma Süresi Dağılımı

| <b>İşletmede Çalışma</b> | <b>Sayı</b> | <b>Oran %</b> |
|--------------------------|-------------|---------------|
| 1-5 Yıl                  | 10          | 23.25         |
| 6-10 Yıl                 | 14          | 32.55         |
| 11-15 Yıl                | 7           | 16.27         |
| 16-20 Yıl                | 12          | 27.90         |

Tablo 2.8: Eğitim/Görev Uygunluğu Dağılımı

| <b>Eğitim/Görev Uygunluğu</b> | <b>Sayı</b> | <b>Oran %</b> |
|-------------------------------|-------------|---------------|
| Uygundur                      | 36          | 83.72         |
| Uygun değil                   | 7           | 16.27         |

### 2.3. YÖNTEM

Çalışmada, Gould S. tarafından 1979 yılında hazırlanan ve yukarı yönde hareketlilik gösteren mesleklerde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerini elde etmeye yarayan kariyer planlama ölçeği kullanılmıştır.<sup>(52)</sup>

#### 2.3.1. Alt Ölçekler

Kullanılan kariyer planlama ölçeği aynı zamanda içinde dört alt ölçeği barındırmaktadır.

**a) Kariyer planlama:** Bireylerin kariyerlerini planlama dereceleri altı görüş ile öğrenilmektedir. Deneklerin verdikleri puanlarla,

(52) Gould, S.: "Characteristic of career planners in upwardly mobile occupations, 1979." *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No.3, s.539-550.

kariyer planlarının mevcut olup olmadığı, planların hangi sıklıkta değiştirildiği, planların ne kadar açık olduğu ve bireylerin mesleki amaçlarına ulaşmak için belirli bir strateji izleyip izlemedikleri öğrenilir.

- b) Mesleğe bağlılık:** Bireylerin mesleklerine olan bağlılık sekiz görüş ile öğrenilmektedir. Puanlama sonucunda, deneklerin mesleklerini benimseyip benimsemedikleri sonucu ortaya çıkar.
- c) Kendini tanıma:** Bireylerin kendilerini ne ölçüde tanıdıkları dört görüşe verdikleri puanlar sonucunda ortaya çıkar.
- d) İş adaptasyonu:** Son olarak, bireylerin iş yaşamındaki değişikliklere karşı tutumları üç görüşe verdikleri puanlar sonucunda öğrenilmektedir.

Tablo 2.9'da alt ölçeklere ait görüşler verilmektedir.

Tablo 2.9: Alt Ölçeklere Ait Görüşler

**A. KARIYER PLANLAMA**

- G.1. Kariyerimle ilgili planımı yaptım.
- G.5 Kariyer hedeflerim yeterince açık değil. (Ters)
- G.7 Kariyer hedeflerimin ne olması gerektiğine henüz karar vermiş değilim. (Ters)
- G.11 Kariyer hedeflerime ulaşmak için yolumu seçtim.
- G.13 Kariyer hedeflerimi sık sık değiştiririm.
- G.15 Kariyer hedeflerime ulaşmak için neler yapılması gerektiğini biliyorum.

**B. MESLEĞE BAĞLILIK**

- G.2 Seçmiş olduğum mesleki yol bana gurur veriyor.
- G.8 Bazen keşke farklı bir kariyer alanı seçseydim, diyorum. (Ters)
- G.10 Yaşamımın diğer alanlarıyla karşılaştırıldığında seçtiğim kariyer benim için çok önemli değil. (Ters)
- G.16 Yaptığım şeyleri önemine göre sıralasaydım, işim ile ilgili olanlar en üstte veya üst sıralarda olurdu.
- G.17 Bazen seçtiğim kariyer alanının beni pek tatmin etmediği hissine kapılıyorum. (Ters)
- G.18 Seçmiş olduğum mesleki yol beni hoşnut ediyor.
- G.20 Eğer kendimi birbirine tarif ediyor olsaydım, anlatmaya muhtemelen kariyerimden başlardım.
- G.21 Seçmiş olduğum mesleki yolu tamamiyle benimsiyorum.

**C. KENDİNİ TANIMA**

- G.3 Yeteneklerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.
- G.6 Hayattan ne beklediğimi biliyorum.
- G.9 Kendimi iyi tanıyorum.
- G.14 Kişi olarak kim olduğum konusunda sık sık şüpheyeye düşüyorum (ters)

**D. İŞ ADAPTASYONU**

- G.4 İşimde yeni ve farklı şeyler yapmaktan zevk alıyorum.
- G.12 İşimde değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabilirim.
- G.19 Yeni ve değişen iş şartlarına uymak zorunda olmaktan hoşlanmıyorum. (Ters)

Ölçeğin orijinali İngilizce'dir. Ölçekteki görüşler Türkçe'ye çevrilmiş ve bir araştırma föyü halinde getirilmiştir. Bölüm sonundaki ek'te araştırma föyü görülebilir.

Kullandığımız ölçekte toplam 21 adet görüş vardır. Her görüşün altında, işgörenin o görüş ile uygunluğunu anlamımıza yarayan 6 kademeli puanlama vardır. Eğer işgören, görüş kendisine tamamen uyuyorsa "pekçok uygun" kısmını işaretleyip 6 puan verecek, ya da görüşün uygunluk derecesine göre 5 veya 4 puan verecektir. İşgören görüş ile hemfikir değilse "hiç uygun değil" kısmını işaretleyip 1 puan verecektir.

Araştırma föyleri, verildiği tarihten iki hafta sonra geri alınmış ve değerlendirilmeye başlanmıştır. Ölçeğimizin ideal puanı; 21 x 6: 126'dır. Sonuçların değerlendirilmesinde işgörenlerin ortalama puanlarının ideal puanlara yakınlık derecesi göz önünde bulundurulacaktır. Alt ölçeklere ait ideal puanlar aşağıda gösterilmiştir:

Kariyer planlama 6 x 6 : 36 puan

Mesleğe bağlılık 6 x 8 : 48 puan

Kendini tanıma 6 x 4 : 24 puan

İş adaptasyonu 6 x 3 : 18 puan

### 3. BULGULAR VE YORUM

Tablo 3.1: Genel Değerlendirme

| ALT<br>ÖLÇEKLER  | Puanlama |          | Oran % |
|------------------|----------|----------|--------|
|                  | İdeal    | Ortalama |        |
| Toplam kariyer   | 126      | 92.55    | 73.45  |
| Kariyer planlama | 36       | 25.58    | 71.05  |
| Mesleğe bağlılık | 48       | 31.69    | 66.02  |
| Kendini tanıma   | 24       | 20.90    | 87.08  |
| İş Adaptasyonu   | 18       | 14.34    | 79.66  |

Tablo 3.1'i incelediğimizde, deneklerin ölçekteki toplam ideal kariyer görüşlerine % 73.45 oranında yakın olduklarını görürüz. Genel sonuçlarda dikkatimizi çeken nokta, deneklerin kendini tanıma ve iş değişikliklerine karşı adaptasyon sonuçları ideale yakın sonuçlar verirken mesleğe bağlılık konusunda % 66.02 oranında bir sonuç çıkmasıdır.

#### 3.1. Kadın ve Erkek Denekler Açısından Bulgular

Tablo 3.2: Kadın Deneklere Ait Sonuçlar

| ALT<br>ÖLÇEKLER  | Puanlama |          | Oran % |
|------------------|----------|----------|--------|
|                  | İdeal    | Ortalama |        |
| Kariyer planlama | 36       | 24.68    | 68.55  |
| Mesleğe bağlılık | 48       | 30.68    | 63.91  |
| Kendini tanıma   | 24       | 20.68    | 86.16  |
| İş Adaptasyonu   | 18       | 14.73    | 81.83  |

Tablo 3.3: Erkek Deneklere Ait Sonuçlar

| ALT<br>ÖLÇEKLER  | Puanlama |          | Oran % |
|------------------|----------|----------|--------|
|                  | İdeal    | Ortalama |        |
| Kariyer planlama | 36       | 26.29    | 73.02  |
| Mesleğe bağlılık | 48       | 32.50    | 67.70  |
| Kendini tanıma   | 24       | 21.08    | 87.83  |
| İş Adaptasyonu   | 18       | 14.08    | 78.22  |

Her iki tabloyu da incelediğimizde, erkek işgörenlerin bireysel özelliklerini kadın işgörelere göre biraz daha iyi tanıdıklarını görürüz. Ayrıca, iş hayatındaki değişikliklere kadın işgörelerin daha fazla uyum sağlama özellikleri olduğunu anlamaktayız. Kariyer planlama konusunda kadın ve erkek işgörelar arasında çok fazla bir fark olmamasına karşın, erkek işgörelar mesleklerine kadınlara nazaran biraz daha fazla bağlı görünmektedir.

### 3.2. Eğitim Düzeyi Açısından Bulgular

Çalışmaya katılan denekler farklı eğitim düzeylerine ait işgörelar arasından seçilmiştir. İlkokul ve Ortaokul, Lise ve Üniversite eğitimi düzeyindeki deneklere ait sonuçlar tablo 3.4, 3.5 ve 3.6'da gösterilecektir.

Tablo 3.4: İlkokul-Ortaokul Düzeyi Denek Sonuçları

| ALT<br>ÖLÇEKLER  | Puanlama |          | Oran % |
|------------------|----------|----------|--------|
|                  | İdeal    | Ortalama |        |
| Kariyer planlama | 36       | 26.14    | 72.61  |
| Mesleğe bağlılık | 48       | 28.28    | 58.91  |
| Kendini tanıma   | 24       | 21.42    | 89.25  |
| İş Adaptasyonu   | 18       | 13.85    | 76.94  |

Tablo 3.5: Lise Düzeyi Denek Sonuçları

| ALT<br>ÖLÇEKLER  | Puanlama |          | Oran % |
|------------------|----------|----------|--------|
|                  | İdeal    | Ortalama |        |
| Kariyer planlama | 36       | 23.40    | 65.00  |
| Mesleğe bağlılık | 48       | 30.80    | 64.16  |
| Kendini tanıma   | 24       | 19.93    | 83.04  |
| İş Adaptasyonu   | 18       | 14.00    | 77.77  |

Tablo 3.6: Üniversite Düzeyi Denek Sonuçları

| ALT<br>ÖLÇEKLER  | Puanlama |          | Oran % |
|------------------|----------|----------|--------|
|                  | İdeal    | Ortalama |        |
| Kariyer planlama | 36       | 26.95    | 74.86  |
| Mesleğe bağlılık | 48       | 33.47    | 69.72  |
| Kendini tanıma   | 24       | 21.42    | 89.25  |
| İş Adaptasyonu   | 18       | 14.80    | 82.22  |

Her üç tabloyu da incelediğimizde, işgörenlerin sahip oldukları mesleklerine olan bağlılıkları eğitim düzeyleri ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Ayrıca, yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerin iş hayatındaki değişikliklere daha kolay uyum sağlayabildiklerini anlamaktayız. Ancak, bireysel özellikleri tanıma ve kariyer planlama konusunda üniversite düzeyindeki işgörenlerin en yüksek puanları almalarına karşın, lise düzeyindeki işgörenlerin ilk ve ortaokul düzeyindeki işgörenlerden daha düşük puanlar almaları düşündürücüdür.

### 3.3. İşgörenlerin Yaşları Açısından Bulgular

İşgörenlerin çeşitli yaş dönemlerinde kariyer planlama ile ilgili düşünceleri, kendilerini tanımaları ve mesleklerine olan ilgileri aşağıdaki tabloların analizi sonucunda belirlenecektir.

Tablo 3.7: 25-30 Yaşları Arası Sonuçları

| ALT<br>ÖLÇEKLER  | Puanlama |          | Oran % |
|------------------|----------|----------|--------|
|                  | İdeal    | Ortalama |        |
| Kariyer planlama | 36       | 26.44    | 73.44  |
| Mesleğe bağlılık | 48       | 35.44    | 73.83  |
| Kendini tanıma   | 24       | 20.11    | 83.79  |
| İş Adaptasyonu   | 18       | 14.66    | 81.44  |

Tablo 3.8: 31.40 Yaşları Arası Sonuçları

| ALT<br>ÖLÇEKLER  | Puanlama |          | Oran % |
|------------------|----------|----------|--------|
|                  | İdeal    | Ortalama |        |
| Kariyer planlama | 36       | 23.58    | 65.50  |
| Mesleğe bağlılık | 48       | 30.52    | 63.58  |
| Kendini tanıma   | 24       | 20.70    | 86.25  |
| İş Adaptasyonu   | 18       | 14.52    | 80.66  |

Tablo 3.9: 41-54 Yaşları Arası Sonuçları

| ALT<br>ÖLÇEKLER  | Puanlama |          | Oran % |
|------------------|----------|----------|--------|
|                  | İdeal    | Ortalama |        |
| Kariyer planlama | 36       | 27.11    | 75.30  |
| Mesleğe bağlılık | 48       | 31.41    | 65.43  |
| Kendini tanıma   | 24       | 21.52    | 89.66  |
| İş Adaptasyonu   | 18       | 14.05    | 78.05  |

Her üç tabloyu da karşılaştırdığımızda, en yaşlı işgörenlerin kariyer planlama ile ilgili görüşlere en yüksek puanları verdiğini görürüz. Buradan, yaşlı ve tecrübeli işgörenlerin gençlere göre kariyer hedeflerini belirleme ve kariyer amaçlarına ulaşma konusunda daha kesin fikirlere sahip oldukları sonucunu çıkarabiliriz. En genç işgören grubunun mesleklerine bağlılık konusunda en yüksek puanı almasından işlerine idealist bir düşünce ile yaklaştıkları yorumunu yapabiliriz.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmamızın amacı, bireysel kariyer planlama içinde kalarak yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi değişkenlerin bireylerin kariyer amaçları, seçmiş oldukları mesleki yola olan bağlılıkları, bireysel özelliklerini tanımaları ve iş hayatındaki değişikliklere karşı tutumlarında ne kadar etkili olduğunu belirlemektir.

Araştırmadan elde ettiğimiz sonuçları maddeler halinde tartışabiliriz:

- a) Genel değerlendirme sonucunda araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki tatminsizlikleri olduğu kanısına vardık. Kadın işgörenlerin seçmiş oldukları mesleki yola bağlılıkları erkek işgörenlerden daha zayıftır ve işgörenlerin yaşı işlerine olan bağlılıklarını etkilemektedir. En genç işgören grubu bu konuda en yüksek puanı almıştır. Burada dikkatimizi çeken nokta, orta yaş grubundaki işgörenlerin en düşük puanı almaları olmuştur. Orta yaş döneminde bireyler özeleştiride bulunur ve seçilen kariyer yolunun uygun olup olmadığı konusunda tereddütleri vardır, sonucuna varabiliriz. Ayrıca, işgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça seçtikleri mesleki yolu daha fazla benimsediklerini söyleyebiliriz.

Bireylerin kariyer seçiminde dikkatli davranmaları gerekmektedir, aksi takdirde mesleki tatminsizlikler ortaya çıkar ve işgören performansını olumsuz yönde etkiler.

- b) Araştırmamız sonucunda işgörenlerin yaşı ilerledikçe kendilerini daha iyi tanıdıkları ortaya çıkmıştır. Erkek işgörenler kadınlara göre bireysel özelliklerini biraz daha iyi tanımaktadırlar. Eğitim açısından durumu incelediğimizde, en yüksek eğitim grubundaki işgörenlerin kendilerini ideale yakın bir oranda tanıdıklarını fakat diğer gruplarında ideale yakın sonuçlar aldığını görmekteyiz.

Yaş ve buna bağlı olarak tecrübenin bireyin kendini tanımasında az da olsa etkisi vardır. Eğitim seviyesi ve bireysel özellikleri tanıma konusunda doğrudan bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

- c) Kadın işgörenler iş hayatındaki değişikliklere erkeklere göre daha kolay uyum sağlamakta ve işlerinde yeni ve farklı şeyler yapmaktan daha fazla hoşlanmaktadırlar. Yaş ve eğitim grupları açısından büyük farklılıklara araştırmamızda rastlanılmamıştır, ancak üniversite mezunu işgörenlerin iş hayatındaki değişikliklere diğer eğitim gruplarına göre daha çabuk adapte olduğu söylenebilir.
- d) Kariyer planları ve hedefleri konusunda erkek işgörenlerin kadınlara nazaran az da olsa daha olumlu hareket ettiklerini anlamaktayız. Yüksek yaş grubundaki işgörenlerin kariyer planlama konusunda ideale çok uzak olmayan bir ortalama puan almalarına karşın, orta yaş grubundaki işgörenler idealden uzak puanlar almışlardır. Eğitim grupları açısından üniversite düzeyindeki işgörenlerin en yüksek puanı almalarına karşın sonuç beklenen düzeyde gerçekleşmemiştir. Ayrıca, lise düzeyindeki işgörenlerin idealden uzak sonuç almaları bu konu üzerine dikkatle eğilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Bütün değerlendirmeler sonucunda araştırma yaptığımız işletmenin yönetim kademelerine bazı tavsiyelerde bulunabiliriz;

Özellikle orta yaş grubunda bulunan işgörenlerin iş tatminsizliği sorunu vardır. İşgörenler, yaptıkları işi, kendilerini geliştirici, motive edici ve cazip bulmuyor olabilirler. İşletmenin bu sorunu giderebilmesi için iş dizaynı çalışmalarına ağırlık vermesi düşünülebilir. Örneğin iş zengileştirme ile işgörenin motivasyonu ve verimliliği yükseltilebilir.

Genç ve lise eğitimi düzeyindeki işgörenlerin mesleki geleceklerini planlama konusunda bazı eksiklikleri vardır. İşletme, bu işgörelere kariyer danışmanlığı yapılmasını sağlayabilir. Organizasyon içinden veya dışından uzman ve tecrübeli kişilerle yapılacak danışma oturumları sonucunda bireylerin gelecekteki mesleki konumlarını planlamaya engel olan sorunlar ortadan kaldırılabilir.



**KAYNAKLAR**

- BİRDAL, İ.-AYDEMİR, N., Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- CRITES, J.O., Theory and Research Handbook, Career Maturity Inventory, McGraw-Hill, New York, 1973.
- DERELİ, T., Organizasyonlarda Davranış, Okan Yayıncılık, İstanbul, 1985.
- DRUCKER, P.F., The Practice of Management, Harper and Bros. Pub. Co., New York, 1954.
- ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 248, İstanbul, 1991.
- GIBSON, J., Organizations, BPI, 3. Baskı, 1979.
- HALL, D.T., Careers in Organizations, Goodyear, California, 1976.
- KALKANDELEN, A.H., Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler İlkeler, Ankara, 1972.
- KAYNAK, T., Personel Planlaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No.228, İstanbul, 1990.
- LEVINSON, D.J., The Season's of a Man's Life, Knopf, New York, 1978,
- LUTHANS, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York, 1981.
- MARTINKO, M.J.-LUTHANS, F., The Practice of Supervision and Management, McGraw-Hill, New York, 1979.

- MILKOVICH, G.T.-ANDERSON, J.C., Career Planning and Development Systems, ROWLAND, K.M.-FERRIS, G.R., Personel Management, Allyn and Bacon Inc., 1982 içinde, 13. Bölüm.
- PORTER, L.W.-LAWLER, E.E.-HACKMAN, R.J., Behavior in Organizations, McGraw-Hill, New York, 1975.
- RACHMAN, D.J.-MESCON, M.H., Business Today, McGraw-Hill, New York, 1990.
- SCHEIN, E.G., Career Dynamics, Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley, 1978.
- TOPTOP, N., Yönetim Bilimi-Personel Yönetimi, Şenyuva Matbaası, Ankara, 1971.
- TUTUM, C., Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi, Doğan Basımevi, Ankara, 1979.
- UYARGİL, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 262, İstanbul, 1994.
- WREN, A.D.-VOTCH, J.D., Principles of Management, Prosses and Behavior, Ronald Press Co., New York, 1976.

## **EK: ARAŞTIRMA FÖYÜ**

Bu araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde lisansüstü tezi kapsamında Doç. Dr. Mahmut PAKSOY danışmanlığında Murat TUNA tarafından yapılmaktadır.

Araştırmada kariyer kavramı, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş dalında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi ve maharet kazanmasını belirtirken kariyer planlama, bireyin çalıştığı örgüt içinde yükselmesinin planlanması anlamına gelmektedir.

Araştırmadaki amacımız, sizin kariyer hedefleriniz ve kendinizi ne ölçüde tanıdığınız konusunda değerlendirmede bulunmanızdır. Kişisel düşünceleriniz bizim için önemlidir.

Kariyer planlama ölçeğimizde 21 adet görüş vardır. Her bir görüşün altında 1'den 6'ya kadar puanlama yapılmıştır. Görüş size çok uyuyorsa 6'yı ya da uyum derecesine göre 5'i veya 4'ü işaretleyiniz. Eğer görüş size hiç uymuyorsa 1'i işaretleyerek puanınızı veriniz.

Bu araştırmadaki bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmaya katılan bireylerin isimleri alınmayacak sadece numara ile kodlanacaktır. İçten cevaplarınız bilimsel bir araştırmaya katkıda bulunacaktır.

Katıldığınız için teşekkür ederiz.

1. Yaşınız
2. Cinsiyetiniz (a) Kadın (b) Erkek
3. Medeni haliniz (a) Evli (b) Bekâr  
(c) Boşanmış (d) Dul
4. Eğitim dereceniz (a) İlkokul (d) Ön Lisans.....böl.  
(b) Ortaokul (e) Üniversite.....böl.  
(c) Lise (f) Lisansüstü
5. Çalışma yaşamınız aldığınız eğitime  
(a) Uygun (b) Uygun değil
6. son işinize başlayıncaya kadar kaç iş değiştirdiniz?  
(a) Hiç değiştirmedim (b) İş değiştirdim
7. Şu anda üyesi olduğunuz organizasyonda kaç yıldır çalışmaktasınız?.....
8. Üyesi olduğunuz organizasyondaki iş pozisyonunuz nedir?.....

## 1. KARİYERİMLE İLGİLİ PLANIMI YAPTIM.

|                 |              |                  |                |                 |                    |
|-----------------|--------------|------------------|----------------|-----------------|--------------------|
| Pekçok<br>uygun | Çok<br>uygun | Oldukça<br>uygun | Biraz<br>uygun | Çok az<br>uygun | Hiç uygun<br>değil |
| 6               | 5            | 4                | 3              | 2               | 1                  |

## 2. SEÇMİŞ OLDUĞUM MESLEKİ YOL BANA GURUR VERİYOR.

|                 |   |   |   |   |                    |
|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| Pekçok<br>uygun |   |   |   |   | Hiç uygun<br>değil |
| 6               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1                  |

## 3. YETENEKLERİMİN NE OLDUĞUNU ÇOK İYİ BİLİYORUM.

|                 |   |   |   |   |                    |
|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| Pekçok<br>uygun |   |   |   |   | Hiç uygun<br>değil |
| 6               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1                  |

## 4. İŞİMDE YENİ VE FARKLI ŞEYLER YAPMAKTAN ZEVK ALIYORUM.

|                 |   |   |   |   |                    |
|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| Pekçok<br>uygun |   |   |   |   | Hiç uygun<br>değil |
| 6               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1                  |

## 5. KARİYER HEDEFLERİM YETERİNCE AÇIK DEĞİL.

|                 |   |   |   |   |                    |
|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| Pekçok<br>uygun |   |   |   |   | Hiç uygun<br>değil |
| 6               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1                  |

## 6. HAYATTAN NE BEKLEDİĞİMİ BİLİYORUM.

|                 |   |   |   |   |                    |
|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| Pekçok<br>uygun |   |   |   |   | Hiç uygun<br>değil |
| 6               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1                  |

7. KARIYER HEDEFLERİMİN NE OLMASI GERETİĞİNE HENÜZ KARAR VERMİŞ DEĞİLİM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

8. BAZEN KEŞKE FARKLI BİR KARIYER ALANI SEÇSEYDİM, DİYORUM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

9. KENDİMİ İYİ TANIYORUM

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

10. YAŞAMIMIN DİĞER ALANLARIYLA KARŞILAŞTIRILDIĞINDA SEÇTİĞİM KARIYER BENİM İÇİN ÇOK ÖNEMLİ DEĞİL.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

11. KARIYER HEDEFLERİME ULAŞMAK İÇİN YOLUMU SEÇTİM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

12. İŞİMDE DEĞİŞİKLİKLERE KOLAYLIKLA UYUM SAĞLAYABİLİYORUM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6 5 4 3 2 1

13. KARIYER HEDEFLERİMİ SIK SIK DEĞİŞTİRİRİM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6 5 4 3 2 1

14. KİŞİ OLARAK KİM OLDUĞUM KONUSUNDA SIK SIK ŞÜPHEYE DÜŞÜYORUM

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6 5 4 3 2 1

15. KARIYER HEDEFLERİME ULAŞMAK İÇİN NELER YAPILMASI GEREKTİĞİNİ BİLİYORUM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6 5 4 3 2 1

16. YAPTIĞIM ŞEYLERİ ÖNEMİNE GÖRE SIRALASAYDIM, İŞİM İLE İLGİLİ OLANLAR EN ÜSTTE VEYA ÜST SİRALARDA OLURDU.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6 5 4 3 2 1

17. BAZEN SEÇTİĞİM KARIYER ALANININ BENİ PEK TATMİN ETMEDİĞİ HİSSİNE KAPILIYORUM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

18. SEÇMİŞ OLDUĞUM MESLEKİ YOL BENİ HOŞNUT EDİYOR.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

19. YENİ VE DEĞİŞEN İŞ ŞARTLARINA UYMAK ZORUNDA OLMAKTAN HOŞLANMIYORUM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

20. EĞER KENDİMİ BİRİNE TARİF EDİYOR OLSAYDIM, ANLATMAYA MUHTEMELEN KARIYERİMDEN BAŞLARDIM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

21. SEÇMİŞ OLDUĞUM MESLEKİ YOLU TAMAMİYLE BENİMSİYORUM.

Pekçok  
uygun

Hiç uygun  
değil

6

5

4

3

2

1

## ÖZGEÇMİŞ

24 Kasım 1971'de İzmir'in Menemen ilçesinde doğdum. İlkokulu Aliğa Petkim İlkokulu'nda tamamladıktan sonra Aliğa Ortaokulu'nu bitirdim. 1986 yılında İzmir Atatürk Lisesi'ne başladım. 1989 yılında liseden mezun oldum ve Yıldız Üniversitesi Makina Mühendisliği bölümünü kazandım. 1993 yılında aynı bölümden mezun oldum ve Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yönetimi dalında yüksek lisans eğitimine hak kazandım. Şu anda bu programda bitirme tezi aşamasındayım.