

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI:
BİR İŞLETME UYGULAMASI

10 2132

ERKAN GÖK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

102132

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Oya ERDİL

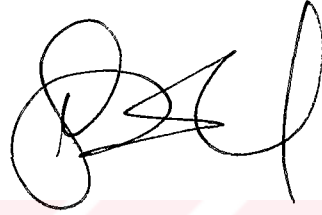
GEBZE
2000

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON KURULU

Erkan GÖK'ün tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01/02/2000...tarih ve 2000/04.. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

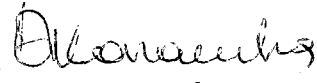
ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL
(Tez Danışmanı)



ÜYE : Y.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

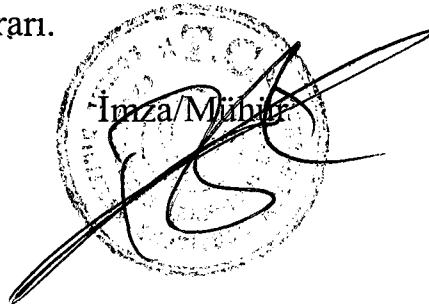


ÜYE : Y.Doç.Dr.Ertuğrul KARAÇUHA



ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01./04./2000 tarih ve 2000/15. sayılı kararı.



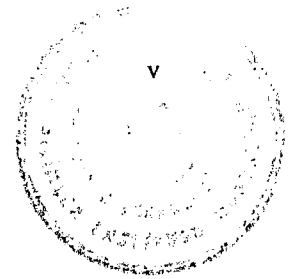
ÖZET

Günümüzde ekonomik,sosyal değişmeler ve gelişmeler yanında başdöndürücü bir hızlı ilerlemeye devam eden teknoloji tüm işletmeleri ve çalışanları etkilemektedir.Koşullar sürekli değişmekte bununla birlikte insanların beklenti ve gereksinimleri de farklılaşmaktadır.Dünyamızda ki küreselleşme,ışgücünün yapısal değişiklikleri rekabet ortamını hızla genişletmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında, rekabete ve pazardaki sürekli değişime ayak uydurabilen işletmeler başarılı olabilmektedir.

Şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için özellikle sahip oldukları insan kaynaklarını, gelecekteki hedef ve stratejileri için en biçimde kullanmaları gerekmektedir.İşletmelerin değişim hızını yakalayabilmeleri insan kaynağının doğru biçimde yönetilmesine, çalışanların mutlu ve tatmin edilmelerine bağlıdır.

Ekonomide, işletme ve çalışanlar ile ilgili değişmelerin dikkate alınarak, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi,arttırılması ve bunların işletmeye faydalı biçime dönüştürülmesinin yanısıra tüm organizasyon hedefleri ile bütünleştirilmesi gerekliliği etkin bir kariyer yönetimi ve kariyer planlaması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.Bu ise işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin sorumluluğundadır.Elbetteki geleceğin başarılı işletmeleri hızla değişen ekonomik koşullarda bireysel ve örgütsel kariyer planlamasını en iyi biçimde uygulayanlar olacaktır.

Bu tezin amacı kariyer planlaması ve yönetiminin, çalışanlar ve işletmeler açısından önemini ve gerekliliğini vurgulamaktır.Özellikle kariyer planlamanın çalışanlar üzerindeki etkisi, beklentileri ve hedefleri ile ilgili olarak ilaç sektörünün dünya da önde gelen şirketlerinden birinin Türkiye işletmesinde bir uygulama araştırması yapılmıştır.



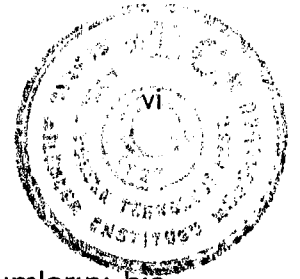
SUMMARY

Today, technology that shows amazing progress effects all employees and organisations besides economical, social changes and developments. These conditions are continuously changing. Nevertheless, people's expectations and requirements are also changing. Globalisation and structural changes of manpower expand the competitive environment rapidly. In this competitive environment, the organisations will survive who continuously adopt these rapidly changings in the market.

Companies have to use their human resources in the most efficient way in order to achieve their future strategies and objectives. For the companies, to catch the rapid changings, directly depends on managing the human resources accurately and achieving their employees' happiness and satisfaction.

In economy, the necessity of efficient career planning and management is arisen from the need of turning the changings to companies benefits, taking into consideration of changings related to employees and companies and improving the abilities and talents besides achieving an integrity for all companies objectives. This is the responsibility of human resources. Certainly the successful companies will be the ones who adopt the most efficient individual and organisational career planning in these rapidly changing economic conditions.

The objective of this study, is to emphasize the importance and the necessity of the career planning and management for employees and organisations. This research is made upon a foreign pharmaceutical company's Turkish branch that is also a world leader regarding especially the effects of the career planning on employees furthering to expectations and objectives.



TEŞEKKÜR

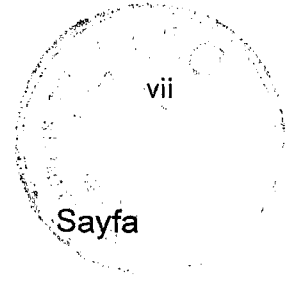
Tez çalışmam için engin sabrı ile bana yol gösteren ve yardımlarını hiç bir zaman esirgemeyen danışman hocam sayın Doç.Dr.Oya ERDİL'e , işyerimde anket çalışmam için verdiği yoğun destekle İnsan Kaynakları Direktörümüz Sayın Selcen YAVUZ'a ve İK Yöneticimiz Sayın Biranda CANTÜRK'e saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Aynı zamanda çok yoğun iş ve çalışma dönemimizde tez çalışmam için daima beni destekleyen Mali İşler Direktörümüz Sayın Levent SELAMOĞLU ve Finansman Müdürüm Sayın Hande AKANLAR BOLGI ' ye ve nihayetinde biricik eşim Esra'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Erkan GÖK



İÇİNDEKİLER



ÖZET.....	iv
SUMMARY.....	.v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KARIYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Amacı.....	3
1.2. Kariyer Sistemi Önemi ve Özellikleri.....	6
1.2.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi.....	8
1.2.1.1. İşe Yönelik Kariyer Sisteminin Güçlü Yönleri.....	10
1.2.1.1. İşe Yönelik Kariyer Sisteminin Zayıf Yönleri.....	10
1.2.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi.....	11
1.2.2.1. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sisteminin Güçlü Yönleri...	12
1.2.2.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sisteminin Zayıf Yönleri.....	13
1.3. Kariyer Kavramındaki Gelişmeler.....	13
1.4. Kariyer İle İlişkili Kavramlar.....	14
1.4.1. Kariyer Planlaması.....	14
1.4.2. Kariyer Yönetimi.....	15
1.4.3. Kariyer Yönü.....	15
1.4.4. Kariyer Geliştirme.....	16
1.4.5. Kariyer Haritası.....	18
2.1. Kariyer Ve Yaşam Dönemleri.....	18
2.1.1. Yaşam Dönemleri.....	18
2.1.2. Eric Ericson Yaşam Dönemleri Kuramı.....	20

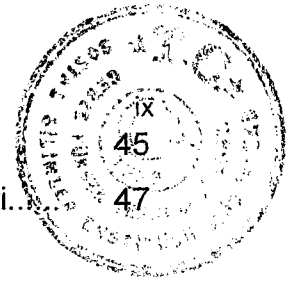
2.1.2.1. Çocukluk Dönemi.....	viii 20
2.1.2.2. Yetişkinlik Dönemi.....	22
2.1.3. Daniel Levinson Yaşam Dönemleri Kuramı.....	24
3.1. Kariyer Aşamalarına Bakış.....	26
3.1.1. Oluşum.....	26
3.1.2. Gelişme.....	26
3.1.3. Sürdürme.....	26
3.1.4. Çekilme.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARIYER YÖNETİMİ	24
2.1. Bir Kavram Olarak Kariyer Yönetimi.....	24
2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi Ve Faydaları.....	30
2.2.1. Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları.....	31
2.2.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları.....	32
2.3. Kariyer Yönetimi Başarısını Etkileyen Unsurlar.....	32
2.4. Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	33
2.5. Bir Kariyer Yönetimi Programının Çerçevesi.....	35
2.6. Kariyer Yönetiminin Oluşması.....	37
2.6.1. Kariyerin Öznel Boyutu.....	37
2.6.2. Kariyerin Nesnel Boyutu.....	37
2.6.3. Amaçların Bütünleşmesi Boyutu.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARIYER PLANLAMASI	39
3.1. Kariyer Planlamasının Tanımı Ve Özellikleri.....	39
3.2. Kariyer Planlaması Gerçekleri Ve Önemi.....	42
3.2.1. Bireyin Rol ve Sorumlulukları.....	42
3.2.2. Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları.....	42
3.2.3. Şirket Üst Yönetiminin Rolü.....	43
3.2.4. İnsan Kaynakları Bölümünün Rol ve Sorumlulukları.....	43



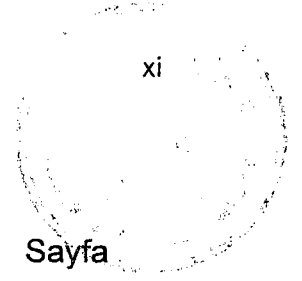
3.3. Kariyer Planlaması Sistemi, Kapsamı ve Boyutları.....	
3.3.1. Kariyer Planlaması Sisteminde Pozisyon ve Özellikleri.....	45
3.3.2. Kariyer Planlaması Sisteminin, Bireysel ve Örgütsel Boyutu.....	47 49
3.3.2.1. Örgütsel Kariyer Planlaması.....	51
3.3.2.2. Bireysel Kariyer Planlaması.....	54
3.4. Kariyer Planlamaların Amaçları ve Zorunlulukları.....	57
3.5. Kariyer Planlamasının Faydaları.....	57
3.6. Kariyer Planlama Prensipleri.....	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARİYER PLANLAMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	61
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Veri Toplama Yöntemleri ve Yöntemleri ve Uygulama Şirketine İlişkin Bilgiler.....	61 61
4.1.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı.....	61
4.1.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	62
4.1.3. Araştırmanın Uygulandığı İşletmeye İlişkin Bilgiler.....	62
4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	69
4.2.1. Demografik Bilgilerin Değerlendirilmesi.....	69
4.2.1.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	70
4.2.1.2. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı..	71
4.2.1.3. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	72
4.2.1.4. Yöneticilerin Yabancı Dil Durumlarına Göre Dağılımı.....	72 72
4.2.1.5. Yöneticilerin Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı.....	73
4.2.1.6. Yöneticilerin Departman Grubu Bazında Dağılımı.....	74 74
4.2.2. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	74
4.2.2.1. Kariyer Planlamasının Pekçok Önemli Olduğu Amaçlar.....	81 81

4.2.2.2. Kariyer Planlamasının Çok Önemli Olduğu	
Amaçlar.....	82
4.2.2.3. Kariyer Planlamasının Oldukça Önemli Olduğu	
Amaçlar.....	83
4.2.2.4. Kariyer Planlamasının Biraz Önemli Olduğu	
Amaçlar.....	84
4.2.2.5. Kariyer Planlamasının Çok Az Önemli Olduğu	
Amaçlar.....	84
4.2.3. Çapraz Bulguların Değerlendirilmesi.....	86
4.2.3.1. Kadın Yöneticilerin Anket Sonuçlarının	
Değerlendirilmesi.....	87
4.2.3.2. Erkek Yöneticilerin Anket Sonuçlarının	
Değerlendirilmesi.....	91
4.2.3.3. Departman Gruplarına Göre Anket Sonuçlarının	
Değerlendirilmesi.....	94
4.2.3.4. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Anket	
Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	98
ANKET SONUÇLARI VE ÖNERİLER.....	102
SONUÇ.....	103
KAYNAKLAR.....	105
ÖZGEÇMİŞ.....	109
EK.....	110

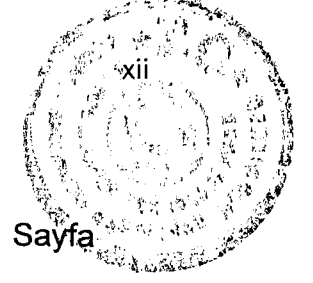
ŞEKİLLER DİZİNİ



1.1. Kariyer Yönü.....	16
1.2. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	18
2.1. Kariyer Yönetim Süreci.....	38
3.1. Kariyer Planlama Süreci (Birey- Yönetici İlişkisi).....	44
3.2. Kariyer Planlama Süreci (Amaçların Bütünleşmesi).....	50



TABLÖLAR DİZİNİ



1.1. Psiko- Sosyal Gelişme Kuramı.....	20
1.2. Kariyer Aşamalarında Yer Alan İhtiyaçlar.....	28
2.1. Kariyer Yönetiminde, Toplumsal, Örgütsel ve Bireysel Faktörler....	34
2.2. Kariyer Yönetimi Çerçevesinde Olası Unsurlar.....	36
3.1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması.....	50
3.2. Örgütsel Kariyer Planlama Hazırlığı.....	53
4.1. Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri.....	63
4.2. Bazı Kriterler Bazında En Beğenilen İlk 10 Firma.....	64
4.3. Bazı Kriterler ve Sektörler Bazında En Beğenilen Firmalar.....	65
4.4. Bazı Kriterlerin Sektörlerdeki Önem Derecesi.....	66
4.5. Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin Dağılımı.....	70
4.6. Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı.....	71
4.7. Yaşlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı.....	72
4.8. Yabancı Dil Durumlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı.....	72
4.9. Çalıştıkları Yıl Grubu Bazında Yöneticilerin Dağılımı.....	73
4.10. Departman Grubu Bazında Yöneticilerin Dağılımı.....	74
4.11. Kariyer Planlamasının Önem Derecelerinin Dağılımı(Sayısal).....	75
4.12. Kariyer Planlamasının Önem Derecelerinin Dağılımı(Oransal).....	79
4.13. Kariyer Planlamasının 'Pekçok Önemli' Olduğu Amaçlar.....	81
4.14. Kariyer Planlamasının 'Çok Önemli' Olduğu Amaçlar.....	82
4.15. Kariyer Planlamasının 'Oldukça Önemli' Olduğu Amaçlar.....	83
4.16. Kariyer Planlamasının 'Biraz Önemli' Olduğu Amaçlar.....	84
4.17. Kariyer Planlamasının 'Çokaz Önemli' Olduğu Amaçlar.....	84
4.18. Kadın Yöneticilerin Anket Sonuçları.....	87
4.19. Erkek Yöneticilerin Anket Sonuçları.....	91
4.20. Departmanlarına Göre Pekçok Önemli Amaçlar.....	95
4.21. Medeni Durumlarına Göre Pekçok Önemli Amaçlar.....	98

GİRİŞ

Dünyada meydana gelen hızlı değişimler ve bilgi çağına geçiş sürecinin hızlandığı günümüzde, ekonomik kalkınma faaliyetleri, teknolojik gelişmeler ve özellikle iletişim teknolojisindeki yenilikler işletmeleri de etkisi altına almıştır. Artık işletmeler rekabette üstünlük sağlayabilmenin yolunun insana verilen değer ile gelişebileceğine inanmaktadırlar. Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalayabilmek, çağa ayak uydurabilmek, günümüz işletmelerinde insan kaynağını en iyi biçimde yönetmekle mümkündür.

İşletmelerin amaç ve hedeflerine çalışanların katkı ve çabalarıyla ulaşacağı açıktır. Böylece örgütler insan kaynakları yönetimine giderek artan bir şekilde önem vermeye başlamışlar, bu oranda da insan kaynağından daha fazla yararlar sağlanacağı anlaşılmıştır.

İşletmelerdeki performans yönetimi ile ilgili uygulamalar zamanla kariyer planlaması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bireylerin hızlı değişime ayak uydurmaları için eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının planlı bir biçimde karşılanması gerekliliği insan kaynakları yönetim sisteminin temelini oluşturmuştur.

Dünyada küreselleşmenin bir sonucu olarak, ülkemizde ise serbest ekonomiye geçişin hızlandığı 80'li yıllardan itibaren ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, kariyer yönetimi ve planlaması konularına eğilimi arttırmıştır. Çalışanların iş yaşamında kariyer çok önemlidir. Çalışma arzu ve ihtiyacında olan birey işe başlaması ile birlikte geleceği hakkında kararlar almak ve bunları bilmek ihtiyacı içerisinde.

İşletmelerdeki kariyer yönetimi ve planlaması günümüz rekabet ortamında hem çalışanlar hem de işletmeler açısından avantajlı bir ortam yaratmaktadır. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında kariyer ve bu konuyu etkin bir şekilde destekleyen bir uygulama yer almaktadır. Dört bölümden oluşan çalışmanın

birinci bölümünde, kariyer ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Kariyer sisteminin önemi ve özellikleri üzerinde durularak, kariyerle ilgili kavramların yanı sıra yaşam dönemleri hakkında temel veriler açıklanmıştır. İkinci Bölümde, Kariyer yönetim modeli ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Örgüte ve bireylere sağladığı faydalar ve modelin oluşma şekli araştırılmıştır. Üçüncü bölümde ise kariyer planlaması süreci incelenerek, günümüzde bu sürecin gerekliliğine ilişkin bilgilere yer verilmiş, dördüncü bölümde ise bir uygulama araştırması yapılmıştır. Bu uygulama araştırması, ilaç sektöründe bir işletmede gerçekleştirilmiş olup, anket yöntemi uygulanmış ve çalışanların kariyer planlamasına bakış açıları ve istek, beklentileri değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KARİYER PLANLAMA VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Amacı

Kariyer, günümüzde işletmelerde insan kaynakları faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticilerinde üzerinde titizlikle durdukları bir konudur. Personelin eğitimi kimin sorumluluğu altında yerine getirilirse getirilsin, uygulanmakta olan eğitim yöntemleri (örnek olay çözümü, rol oynama, transandantal meditasyon v.b.gibi) kişinin kariyerinin başlangıcında, ortasında ve sonucunda karşılaşılabilecek duraklamaları, sorunları tanımasına ve çözümüne ulaştırmasına yardımcı olur. Bu aynı zamanda eğitim kurumlarında yetişmekte olan yönetici adaylarının ve örgütlerde türlü basamaklarda görev yapan tüm personelin kişisel ve mesleki gelişmesi açısından önemli görülen bir uygulamayı da içermektedir. (Aldemir, Ataol, Budak, 1998, s.163).

Özellikle yeni ve mevcut yönetici pozisyonlarının doldurulması sorunu, eğer üretim etkinliğini arttırmak yada en azından ulaşılan düzey korunmak istenirse, üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yönteminin gündeme alınmasını gerektirir. Bu yöntem, anglo-amerikan sisteminde 'kariyer planlaması' -career planing- ve alman sisteminde 'izleyici planlaması' -nacholgelplaning- yada 'kariyer planlaması' -karriereplaning- kavramları ile eşdeğerdir. (Kaynak, 1996, s.161).

Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimini derinlemesine anlayabilmek için öncelikle kariyer kavramını açıklamak gerekmektedir. Kısa bir tanımla kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peşpeşe kullanmasıdır. (Super, Hall, 1978, s.324). Kariyer bireyin kamu veya özel sektördeki çalışma yaşamında, ilerleme sağlayabilmek, başarı elde

edebilmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır. (Merden, 1995, s.123). Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması o insanın kariyerini ifade etmektedir. (Adal, 1966,s.132).

Çok geniş anlam ve kullanıma sahip olduğu bilinen kariyer kavramında yaygın olan düşünce belki de daima daha yüksek gelir arzusu, sorumluluk sahibi olmak, yüksek mevki hedefi, toplumsal saygınlık ve güç sağlayan bir çalışma alanını seçme fikrini ifade etmektedir. (Ivancevich, 1992, s.546). Kariyer bireyin iş yaşamı süresince işiyle ilgili tecrübe, deneyim ve tutumlarını kapsamaktadır. (Griffin, 1993, s.623). Bireyin meslek yaşamı boyunca elde ettiği pozisyonlarının sırası da o bireyin kariyerini oluşturmaktadır. (Casio, 1992, s.302). Esasında kariyer, kişinin yaşamı boyunca mesleki pozisyonları ve işiyle ilişkilendirilmektedir. (Mathis, Jackson, 1994, s.286). Kişinin hayatı boyunca edindiği işle ilgili tecrübelerinin basamaklarıdır. (De Cenzo, Robbins, 1996, s.266). Bir başka tanıma göre ise kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması anlamına gelir. (Tortop, 1992, s.92). Bu şekilde kariyer, kişinin iş yaşamı süresince yer aldığı işletme içerisinde yaptığı işi, yükselişini, pozisyonu ile ilgili, tutum ve davranışlarını içeren bir süreçte, bireyin karşılaşılabileceği olanakları ve daha iyi yaşam biçimini açıklayan bir kavramdır. (Beach, 1985, s.223).

Kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işle ilgili deneyimler nesnel kariyeri içerir. Kişinin belli zaman sürecini aşması ile değerlerinde, davranışlarında, ve motivasyonunda meydana gelen değişiklikler ise öznel kariyeri içermektedir.

Hem nesnel hem de öznel kariyere bakış açılarının merkezinde insanın kendisi yer almaktadır. Her iki bakış açısında da, bireyin geleceği hakkında söz sahibi olduğunu, kariyerinden elde edeceği başarı ve tatmini en üst düzeye çıkarmak, kariyerini yönetmek için çeşitli faaliyetlerde bulunabileceğini açıklamaktadır. En önemlisi ise örgütlerinde çalışanlarına bu faaliyetlerini gerçekleştirmesinde yardımcı olmaları gerektiğini belirtmesidir. (Wayne, 1992, s.343).

Genel olarak kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da kariyer kavramı bu tanımın da ötesinde daha

geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, çalıştığı işletmede pozisyonuna ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile yükselmesi, ilerlemesi, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi anlamını taşımaktadır. (Yalçın, 1985, s.105).

Bu tanımların ardından insan yaşamı için böylesine önemli ve insanın tüm yaşamı boyunca yer alan kariyeri bir takım noktalar halinde toplamak mümkündür. (Schuler, 1995, s.26).

- Kariyer yönetim ve planlama sürecinde, en önemli nokta bilgidir.
- Bu tanımdan ne başarı ne başarısızlık anlaşılmaktadır.
- Kariyer bireyin ilk işinden, emekliliğe kadar geçen dönemi içerir. Kişinin ilk işe başlamasından, emekli oluncaya kadar geçen süreç boyunca farklı özelliklerde kariyer safhaları bulunmaktadır.
- Kariyer tutum ve davranışları kapsamaktadır.

Tutum; duyguları, tahmini hareketleri, ve eğilimleri içerir. Oysa davranış, bireylerin yaptıkları eylemlerdir. Böylece kariyer subjektif bir görünüme sahiptir. (Başarı hissi, övünme, gibi). Ayrıca kariyer objektif bir görünümde içerir. (Terfi, iş teklifi gibi).

- İşin gerçek özelliği, (ücreti ödensin veya ödenmesin) uzun bir zaman dönemine sahip olmasıdır.
- Bireyler birçok şeyi kendi kariyerlerini yönetmek için kullanırlarken, işletmelerde bu konuda kendilerine yardımcı olabilirler.

Bu noktalar nesnel olayları, (bireyin çalıştığı işler gibi) ve öznel görüşleri, (kişinin tutumları, değerleri, motivasyonu ve beklentileri gibi) içermektedir. Bireyin işle ilgili eylemleri ile birlikte bu eylemlere karşı tutum ve davranışları kariyerinin bir parçasıdır.

Kariyer kavramını tek başına başarıyı, başarısızlığı yada hızlı ilerlemeyi, yavaş ilerlemeyi ifade etmez. Kariyere en önemli etki birey tarafından açıklanabilir ve kariyerin varlığını değerlendirebilmek için tam belirlenebilen standartlar mevcut değildir. Kariyerin gerçek anlamda başarı ve başarısızlığı; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile yakından ilgilidir. Bu durumda birey kendi kariyer hedef ve amaçlarını belirleyerek geliştirme yolunu seçmelidir. Kariyer, bireyin

hissettiği ve yansıttığı tutum ve davranışları içermektedir. (Hellriegel, 1989, s.502). Yine bilinmelidir ki kariyer, bireyin yaşamı boyunca izlediği faaliyet yoludur. Bireyin yaşam süreci içinde işiyle ilgili deneyimler ve faaliyetlerle ilişkili, kişisel olarak elde edilmiş davranışlar ve tavırlar dizisidir. (Klatt, Murdick, Schuster, 1985, s.379).

1.2. Kariyer Sistemi Önemi ve Özellikleri

Çalışan her birey, işi ve ona bağlı olarak kariyeri ile ilgili olarak birtakım kararlar vermek durumundadır. Çalışma yaşamının etkinliğini ve verimliliğini bu kararlar belirlemektedir. Kariyer, örgütler içerisinde başarı elde etmek amacıyla çabalayan bireyler için olduğu kadar, çalışanlarına bu konuda destek sağlayan ve yardım etmek isteyen örgütler içinde önemlidir. (Flippo, 1993, s.67). Aynı zamanda kariyer; çalışanlara, yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetiştirme koşullarına uygun biçimde, sınıfları içinde en yüksek dereceye kadar ilerleme olanağı sağlayan bir anlayıştır. (Akgüner, 1992, s.11).

Kariyer insan yaşamı için bir odak ve anlam teşkil etmektedir. Ayrıca birçok mesleğin insanlarla yakınlaşmayı gerektirmesi kariyerin sosyal anlamını açığa çıkarır. İnsan; iş hayatına başladığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerine ulaşmak, geleceğe dönük planlar yaparak hedefleri doğrultusunda ilerlemek, yükselmek ve başarılı olmak isteğini taşımaktadır. Bu kariyerde bireyin davranışsal yönünü göstermektedir. Fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, deneyim kazandıkça ve geliştikçe, kendisini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselme arzusunu duyacaktır. Yükselme, çalışılan işletmede güç ve prestij kazanmanın yanında, yüksek gelir hedefini de beraberinde getirecektir. Amaç ve hedeflerden kaynaklanan bu istekler bireyden bireye farklı boyutlardan meydana gelmektedir. Çünkü insanlar, iç eğitimlerine ve çevreden gelen etkilere göre farklı ve değişik bir davranış tarzı içinde bulunmaktadır.

İnsanların farklı kişilik yapıları, onların davranış, ilgi ve yetenekleri ile birlikte isteklerinde de farklılıklar ortaya çıkarır. Bu şekilde kariyer; örgütün ve

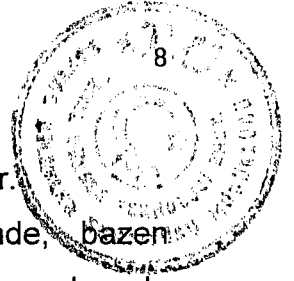
bireyin, kişinin iş yaşamında ki önemini vurgulamaktadır. (Aytaç, 1997, s.21-22). Kariyer örgüt içerisinde ve bir meslek içerisinde gerçekleştirilmek yolu ile iki biçimde incelenebilmektedir. Bireyler bazen işletmeler arasında transfer yoluyla da kariyerlerinde ilerleyip kendilerini geliştirebilmektedirler. Bu şekilde en yüksek pozisyona gelmeyi amaçlamaktadırlar. Aynı zamanda insanlar bulundukları işletme içerisinde de dikey yükselme ile kariyerlerinde ilerleme hedefleri içerisinde dirler. (Burack, Walker, 1972, s.239).

İnsanlar çalışma yaşamları boyunca tek bir işletmede veya farklı işletmelerde bulunabilirler. Kişinin kariyerinde yükselmeyi doğrudan etkileyen etmenlerin başında yine kişinin kendisi gelir. Bu arada çevre faktörleri de kariyere doğrudan etki etmekte olup, önemli olan bu ana faktörlerin birbirleriyle etkileşimidir. Kişilerin kariyerleri, tutum ve davranışlardan, motivasyon, pozisyon özellikleri, ekonomik koşullar ve benzeri durumlardan etkilenebilir. (Ivancevich, Glueck, 1986, s.524).

Kariyer kavramı bir dizilişi ifade etmekte ve bir yandan da sınıflandırma yöntemlerinden yararlanma gereksinimi içerisinde bulunmaktadır. Diğer bir nokta ise, hizmetlerde önem, sorumluluk ve güçlük açısından bir değerlendirmenin de kariyer kavramının içerisinde yer almasıdır. Özellikle önem, güçlük, ve sorumlulukların artışına göre düzenlenmiş hiyerarşik bir derecelenme çalışanların yükselmesine olanak sağlayacaktır. (Kalkandelen, 1972, s.115).

Kariyer; çalışan bireylerin haklarını, güvence ve yükümlülüklerini, güvenliklerini ve tüm hizmet koşullarını nesnel kurallarla belirten statülere göre çalışarak, uygun sistem ve prosedürlere göre yönetsel hiyerarşide yükselerek görevlerini yürütmeleridir. Bu açıklamaların ışığında kariyer sisteminin özellikleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir. (Tortop, 1994, s.92-93).

- Çalışan bireylerin belli bir iş kolunda uzmanlaşması gözönünde tutulur.
- Bir iş kolunda çalışanların ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir.
- Birbirine bağlı iş veya hizmetler topluluğu esas alınmalıdır.
- Çalışanların durumu statü ve prosedürlerle belirlenir. Çok yanlı statü ve sözleşmeler uygulanmaz.
- Uzmanlaşmayı sağlamak için, işletme içinde ve dışında, oryantasyon döneminde ve hizmet sürecinde, eğitimlere ağırlık verilir.
- Çalışanın işteki çalışma süresi ile birlikte kıdemine önem verilir.



- Yeterlilik ilkesi gözönünde bulundurulur.
- Sürekli ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanır.

Kariyer, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde, bazen çalışanların kendilerini bir uzmanlık alanına adanmaları, bazen de aralarında sadece gevşek ilişkiler bulunan birtakım işlerde çalışmak anlamlarında kullanılmıştır. Tüm bu özellikler içerisinde ortak olarak kabul edilen bir gerçek vardır ki o da kariyer bir başarı derecesini çağrıştırmaktadır.

Kariyer, bazen kişinin kendisini bir uzmanlık alanına adanması ve bazen de sadece aralarında gevşek ilişkiler bulunan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanılır. Hangi kapsamda kullanılırsa kullanılsın ortak yön kariyer sözcüğünün bir ölçüde başarı derecesini simgeleyen bir anlam taşımasıdır. Bu açıdan kariyer, insanların iş yaşamlarında sahip olmak isteyecekleri, olumlu yönde kullanıldığında duymaktan hoşlanacakları ve mutluluk hissedecekleri bir sistemdir. Bu sistem bakış açılarına göre değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalarda en yaygın ayırım işe yada kişiye verilen ağırlık derecesine göre yapılan ayırımdır. (Tutum, 1979, s.22-31).

1.2.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi

İşe yönelik kariyer sistemi pozisyon, görev veya kadro sistemidir. Bu sistemde işe uygun eleman seçimi sözkonusu olup, kişi belli bir pozisyon için istihdam edilir. Kişi burada görevin veya pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikleri işe başlamadan önce kazanmış olmalıdır. Bu yüzden kişinin daha önce kazanmış olduğu 'deneyim', 'özel bilgi' ve 'beceriler' büyük önem taşır. İşe girişte yapılan sınavlar ve görüşmeler; genel bilgi ve yetenekten çok, kişinin göreve başlayacağı pozisyonun gerektirdiği özel bilgi, beceri ve deneyimlerin derecesini ölçmeye yöneliktir.

Kişinin güvencesi ise kural olarak işi, görevi ve pozisyonu ile sınırlıdır. Bir örgüt biriminin yeniden düzenlenmesi, ortadan kaldırılması ya da bazı kadro görevlerine gerek kalmaması durumunda eğer yeni bir pozisyon gereksinimi yok ise, kişinin hizmetle ilişkisi de sona erer. Sistemin en belirgin özelliği ücret düzenlemesinde ortaya çıkar. Ücret, kişinin sahip olduğu akademik öğrenim düzeyide gözönünde bulundurularak, yapılan işin önem ve

sorumluluk derecesine bağlanmıştır. Eşit iş yapanlara eşit ücret ödenmesi temel ilke olarak benimsenmiştir. Bu yüzden görev, yetki sorumluluklar ile bunların gerektirdiği nitelikler açısından birbirine benzeyen işlerin bir araya getirilmesine önem verilir. Bu yüzden yapılan işler arasındaki en küçük ayrımlar dahi dikkate alınır. Ücretlerin saptanmasında başarı, kıdem ve eleman bulma güçlüğü gibi bazı etmenlerin rolü bulunmakla birlikte temel belirleyici, yapılan işin güçlük ve sorumluluk derecesidir.

İşe yönelik kariyer sistemi bazı varsayımlara dayanır. Bunlar,

* Görev ve o görevi yerine getirecek kişinin birbirinden ayrılabilceği yani soyutlanabileceği varsayımı;

Örgüt birtakım görev yerlerinden oluşur. Görev yeri o göreve getirilecek kişiden önce ve ayrı olarak düşünülebilir, saptanabilir. Böylece önceden unsurları belirlenmiş bir pozisyon, duruma göre çok yetenekli, yeteneksiz, çok çalışkan veya tembel bir birey tarafından doldurulabilir. Ancak her durumda pozisyonun niteliği değişmez. Pozisyon onu dolduracak olanın varlığından ayrı bir varlığa sahiptir. Bu varsayım, dikkati görevi yerine getirenden çok görevin kendisine yöneltilmesi sonucunu doğurur.

* İşler arasında güçlük ve sorumluluk yönünden varolan ayrımların gerçeğe yakın bir biçimde saptanabileceği varsayımı;

Buna göre bölümler kendi içlerinde önem derecelerine göre pozisyonların sınıflandırmalarını yapabilirler. Her bir sınıf görev, yetki ve sorumluluklar ve bunları yerine getirecek kişilerde bulunması gerekli nitelikler açısından ayrı kategorileri simgeler.

* İleri derecede uzmanlık alanlarını simgeleyen bu sınıflara her zaman yeter sayıda eleman bulmanın olanaklı olduğu varsayımı;

Bu düşünce tarzı ileri derecede endüstrileşmiş toplumların sosyal yapılarına uygun düşen bir düşünce olarak göze çarpmaktadır.

1.2.1.1. İşe Yönelik Kariyer Sisteminin Güçlü Yönleri

- * Sistem kayırcılığa olanak vermeyen veya en aza indiren bir nesnellik taşımaktadır. Bu sistemde, pozisyon ve pozisyon için gerekli nitelikler açık, kesin ve bağlayıcı biçimde önceden belirlendiğinden giriş sırasında öznel yargılara yer kalmaz. Başvuru aşamasında yapılan sınav ve mülakatlarda söz konusu pozisyonun gerektirdiği özgül niteliklerin varolup olmamasına yöneliktir.
- * Sistem eleman almayı gerçek gereksinimlere dayandırma olanağı vermektedir. Bir işletmede bir pozisyon açılması ve o pozisyonun doldurulması için o pozisyonda yapılacak işlerin önceden ayrıntıları ile bilinmesi gerekmektedir. Ayrıntılı görev çözümlemelerine dayalı sistem bu açıdan önemli bir yol gösterici olmaktadır.
- * Sistem eşit işgörenlere eşit ücret ödenmesini olanaklı kılmaktadır. Bu sistemin en önemli yönüdür. Sistem bütünüyle eşitlerin bir araya getirilmesine olanak vermektedir.
- * Personel değerlemesi nesnel ölçülere göre yapılabilmektedir. Bireylerin yapacakları işler belirgin olduğundan önceden kendilerinden beklenenleri bilme imkanına sahip olurlar. Yöneticiler ise personelin başarı derecesini saptama olanağını elde ederler.
- * Sistem ayrıntılı görev tanımları ve organizasyonuna yönelik olduğundan, sorumluluk alanlarının belirlenmesine yardımcı olarak yetki çatışmalarını engelleyici bir rol üstlenir.
- * Sistem görevsel uzmanlaşmayı özendirici nitelikleri taşımaktadır. Teknik gelişmeler ve verimlilik ilkesi uzmanlaşmayı öngörür.

1.2.1.2. İşe Yönelik Kariyer Sisteminin Zayıf Yönleri

- * Sistem ayrıntılı, kurulması güç ve pahalı bir sistem olup, iş analizleri, iş tanımları ve nitelik tablolarının hazırlanması zaman, emek ve uzmanlık gerektirmektedir.
- * Sistem yapılan işler arasında yapay bir ayrımlık oluşmasına yol açabilmektedir. Alt düzeyde teknik yada yönetsel nitelikte yalın ve kalıplaşmış işlerin güçlük ve sorumluluk derecesini ölçmek olanaklı olsada birçok teknik,

bilimsel ve yönetsel işlerde güçlük ve sorumluluk derecesini saptamak oldukça güçleşmektedir. Çok önemlidir ki; örneğin, öğretmen, ekonomist, bilim adamı gibi belli meslek hizmetlerinin kendi içlerinde birtakım ayırımlar yapmak ve aralarında ayırım gözetmek yapay bir değerlendirme olmaktadır. Çünkü bu tür işlerde görevden çok, o görevi yerine getirenin niteliği daha ağır basmaktadır.

* Sistemin, pozisyon, sınıf ve ücret arasında kurduğu sıkı ilişkiler ücret artışlarında bazı güçlükler neden olmaktadır. Özellikle yeni personel gereksinimlerinde ödenen yüksek ücretler, yeni personelin yapay olarak daha yüksek sınıfa alınmasına neden olmaktadır. Bu ise pozisyonun sınıflandırılmasında nesnellik ilkesinden vazgeçilmesi anlamına gelmektedir.

* Sistem personel hareketliliğini kısıtlamaktadır. Bunun nedeni dar kapsamlı hizmet sınıflarının varlığıdır. Her sınıf için oldukça değişik nitelikler aranması, sınıf değiştirmeyi zorlaştırmaktadır.

1.2.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi

Kişiyeye yönelik kariyer sistemi, az yada çok kapalı bir hizmete giriş politikasına dayalı görevden çok, o görevi yerine getiren bireyin ağırlık kazandığı bir personel sistemidir. Bu sistem kısaca rütbe sistemi olarak anılır. Kişinin görev ve sorumluluklarında bir değişiklik olmadığı halde rütbesi değişebileceği gibi, rütbesi değişmediği halde görev ve sorumluluklarında değişiklik olabilir. Kişiyeye yönelik kariyer sistemine örnek olarak öğretim üyeliği, askerlik, bakanlık meslek memurlukları gösterilebilir. Yani, rütbesi doçent olan bir öğretim üyesi profesör olmakla görev ve sorumluluklarında büyük değişiklik olmaz. Ayrıca albay rütbesindeki bir subaya duruma göre bir binbaşının yerine getirebileceği görev verilebileceği gibi tugay düzeyinde bir askeri birliğin komutası da verilebilir.

Rütbe sisteminde hizmete giriş için genel yetişkinlik düzeyi yeterli sayılır. Yerine getireceği görevle ilgili bilgi ve becerilerin, ilke olarak hizmet içinde kazanılacağı varsayılır. Öğrenim düzeyi ile hizmet arasında bir ilişki kurulmuştur. Belli öğrenim düzeyine sahip olanlar belli düzeylerden işe girerler.

Kişiye yönelik kariyer sistemi belli bir örgüt anlayışına dayanmaktadır. Örgüt öz olarak insanlardan oluşur ve örgüte biçim veren insan unsurudur. Görevle görevi yerine getirecek kişi arasında sıkı bir ilişki vardır.

Kişiye yönelik kariyer sisteminin özellikleri ise;

- * Sistem, hizmete genç yaşlarda ve ömür boyu sürecek bir memurluk mesleği için eleman almaya yöneliktir.
- * Sistem planlı bir ilerleme ve yükselme düşüncesine yöneliktir.
- * Sisteme statü unsuru ağırlık taşımaktadır. Statü sadece personel işlemlerinde değil kariyer sahiplerinin tutum, davranış ve ilişkilerinde de kendini göstermektedir. Bu sistemde kariyer statüsü iş başarısına değil eğitimdeki başarıya dayalıdır.
- * Bu sistemde kariyer mensubunun yaptığı iş örgütün yaptığı iş olarak kabul edilir.
- * Sistemde aidiyet duygusu çok yüksektir. Birbirine bağlılık, kendini mesleğe adanma, belli ölçütlere uyma ve disiplin anlayışı ekip ruhunu geliştirir.
- * Sistem personel gereksinimlerini önceden planlanmasını öngörmektedir. Kariyer sistemi, ilke olarak altan beslendiği için, üst mevkilerin gerektirdiği personelin önceden kestirilmesi ve ona göre yetiştirilmesini zorunlu kılar.

1.2.2.1. Kişiye Yönelik Kariyer Sisteminin Güçlü Yönleri

- * Sistem herşeyden önce yöneticiye hizmetinden kolayca faydalanabileceği bir işgücü sağlar. Kişinin özlük haklarında bir değişiklik yapmadan görevlendirilebilmesi olanağını verir.
- * Sistem, siyasal ve yapısal değişimlerden etkilenmeyen, geniş görüşlü ve tasarlama gücüne sahip yöneticilerin yetiştirilmesine olanak verir.
- * Sistem, bireye iş güvencesi sağlar.
- * Düzenli yükselme olanağı sağlayarak, bireylerin niteliklerinin arttırılmaya özendirilmesi, daha verimli iş koşullarını meydana getirir.
- * Sistem küme değerlerinin geliştirilmesine elverişli bir ortam yaratır. Yani, benzer biçimde hizmet eden ve benzer biçimde yükselen kariyer mensupları ortak değerler geliştirirler. Bu da dayanışma duygusunu arttırır ve hizmetin daha verimli yürütülmesine yardımcı olur.

1.2.2.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sisteminin Zayıf Yönleri

- * Sistem büyük ölçüde uzmanlaşma gereklerine ters düşmektedir. Teknik gelişmeler ve verimlilik ilkesi, her bireyin belli alanlarda uzmanlaşmasını öngörmektedir. Ancak kariyeri, bir sınıf içinde türlü işlerde çalışarak geçen kimse belli bir alanda uzmanlaşamaz.
- * Sistemin kıdeme ve deneyime önem vermesi genç ve yetenekli kişilerin hızlı yükselmelerine olanak sağlamamaktadır.
- * Sistemin sağladığı aşırı güvencenin sistemi korkulur bir güç duruma getirmesi olasılığını gündeme getirmektedir.
- * Sistemin kapalı ortamı, toplumdan kopuk ve kendine dönük bir hale dönüşme ihtimalini güçlendirmektedir.
- * Sistemin sağladığı iş güvencesi yetersiz bireylere prim tanınmasına yol açmaktadır.
- * Ücretlerde ise, bir kariyer için öngörülen bir ücret arttırımı ister istemez öteki kariyer kümelerini harekete geçirebilmekte, kariyer arasındaki denge endişesi ise gerçekçi bir ücret politikasının uygulanmasını güçleştirmektedir.

1.3. Kariyer Kavramındaki Gelişmeler

Dünyadaki küreseleşme ile birlikte insanların yaşamında daha çok yer etmeye başlayan kariyer, yıllar geçtikçe insanların düşüncelerinde değişikliklere uğrayarak günümüze ulaşmıştır. (Telci, 1992, s.5-7).

- 1960'lı yıllarda kariyer, bir meslek veya işletmeye ilişkin bir sözleşme olarak ele alınmıştır. Bireyin gelişiminin ve ekonomik ilerlemesinin ise bir işletme içinde yer alması veya bir meslek sahibi olması şeklinde yorumlanmıştır.

- En önemlisi hiyerarşik bir yapı içerisinde, işletme çalışanlarını yukarı basamaklara hareket ettirme çabasında olmaktadır. Ancak çalışanlar gün geçtikçe daha fazla sorumluluk gerektiren işleri geri çevirmeye başlamışlardır. Çünkü alıştikları, hoşlandıkları işte ve mevcut pozisyonlarında kalmak istemektedirler. Bu dönemlerin kariyer hareketleri ise genellikle yatay ve dikey ilerleme şeklinde yorumlanmaktadır.

- Günümüzde ise çalışanlar artık birden fazla kariyer ortamlarından ilerlemektedirler. Yani çalışanlar bir örgütte değil daha fazla işletme içerisinde zaman içerisinde yer alarak kariyer imkanlarını değerlendirmektedirler. Yine bir işletme veya sadece bir meslek alanında çalışanların sayısı gün geçtikçe azalmaktadır.

- Ekonomi içerisinde yer alan kurumlar, çalışanların etkin bir kariyer planlamasından sağlayacakları faydalara karşı daha duyarlı hareket etmektedirler. Örgütünde bireysel kariyer üzerindeki tek yanlı kontrole sahip olması düşüncesi de azalmaktadır.

- Günümüzde örgütler ömür boyu çalışma güvenliliği sağlayamayacaklarını rahatlıkla ifade edebilmektedirler. Örgütlerdeki bu değişim yönetici ve çalışan kadrolarında önce ben duygusunun yayılmasına sebebiyet vermiştir.

- Kariyerin başarısı artık kişisel olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu başarının yalnızca yüksek başarı ve mesleki statüden kaynaklanmadığı açıklanmaktadır. Bireyler için geleneksel, parasal hedefler, ilerleme ve prestij yanında başka istek ve duygularda ön plana çıkmaya başlamış hatta yeni istekler geçmiş hedeflerin çekiciliğinin yitirilmesine yolaçmıştır. Çünkü insanlar kariyer başarısını iyi bir iş sahibi olarak, iş dışındaki ilişkilerini ve sosyal aktivitelerini sürdürebilecekleri bir konuma getirmektedirler.

1.4. Kariyer İle İlişkili Kavramlar

1.4.1. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması; bireyin, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.

Kariyer planlama, şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve/veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedeflemektedir. (Human Resource, 1996, s.31). Kariyer planlama bireyin, bilinçli olarak uzun dönemli iş yaşamını

değerlenmesidir. Bu süreçte öncelikle, kariyer hedefleri ve ilgiler analiz edilir. İdealde, sürekliliği olan bir sefere mahsus olmayan bir süreçtir. Bireyin; geçmişini, bugününü, geleceğini içerir, şahsına ait bilgilerin yönlendirilmesini gerektirir. (Haynes, 1989, s.22).

Görüldüğü üzere kariyer planlaması, kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonlarının, hedeflerinin, geleceğinin planlanmasıdır. Diğer bir ifade ile, kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yolların seçimidir. Temelde ise kişisel bir süreci ifade etmektedir. (Aytaç, 1997, s.20).

1.4.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi çalışanların kendileri için oluşturdukları bireysel kariyer planlarının, örgüt tarafından desteklenmesi, geliştirilmesi ve uyumlaştırılmasını içeren bir süreç yönetimidir. Kariyer yönetimi işlevi döngüsel ve sürekli. Çalışanların eğitimi, bilgilendirilmesi, ufuklarının genişlemesi amacıyla, sürekli bilgi toplanır ve yeni hedefler belirlenir. Plan ve stratejiler geliştirilerek uygulanır ve nihai olarak ta sürekli bir kariyer yönetimini örgüt içerisinde sağlamak için geribesleme (feedback) yapılır. (Aytaç, 1997, s.107).

İşletmelerin yakın ve uzak çevresi, örgütün yapısı, işin nitelikleri ve özellikleri kariyer yönetimi sürecini değişik açılardan etkileyen faktörlerdir. Dolayısıyla etkin bir kariyer yönetimi, kendiliğinden veya yapay bir işletme ortamında oluşamayacaktır. Sistemin doğru ve dikkatli değerlendirmesinin yapılması, çalışanların ve yöneticilerin hedef, tasarı ve planlarının uygun bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi ile oluşur. Örgütlerin insan kaynaklarından sorumlu bölümleri ise bu süreçte tasarlayıcı ve uygulayıcı bir rol içerisinde yer almaktadırlar. (Gordon, 1986, s.313).

1.4.3. Kariyer Yönü

Kariyer yönü, Johns'a göre bireylerin kariyerlerini oluşturan işlerin sırası, seçtikleri etkinlikler, beceri ve yetenekler ile birlikte gereksinimleri,

değerleri, güdü ve tavırlardır. Bireyin kariyer yönü ile çalıştığı iş ortamının uyumu; bireyin tavır ve davranışlarında yani kariyerinde doğrudan etkilidir.

Kişinin içinde bulunduğu iş ortamında; mevcut fırsatlar ve ödüller ile sorumluluk ve sosyal yükümlülükleri kariyer yönü ile uyum içerisinde ise daha yüksek performans beklenecektir. Böylece kişisel yeterlilik ve tatmin hissi ile birlikte çalışılan işletmeye bağlılık artacaktır. (Arslan , 1997, s.15).

Kariyer yönü ile ilgili bilgiler , bireyin işiyle ilgili kendi ihtiyaçlarını analiz etmesinde kullanılmakta olup , bunların gelecekte değişimlerinin nasıl olabileceğinin analizlerinin yapılmasında bireye ve bulunduğu örgüte yardımcı olmaktadır. Şekil 1.1' de Kariyer yönü , İş ortamı ilişkisinde ; bireylerin tavır ve davranışlarından oluşan nitelikler görülmektedir.



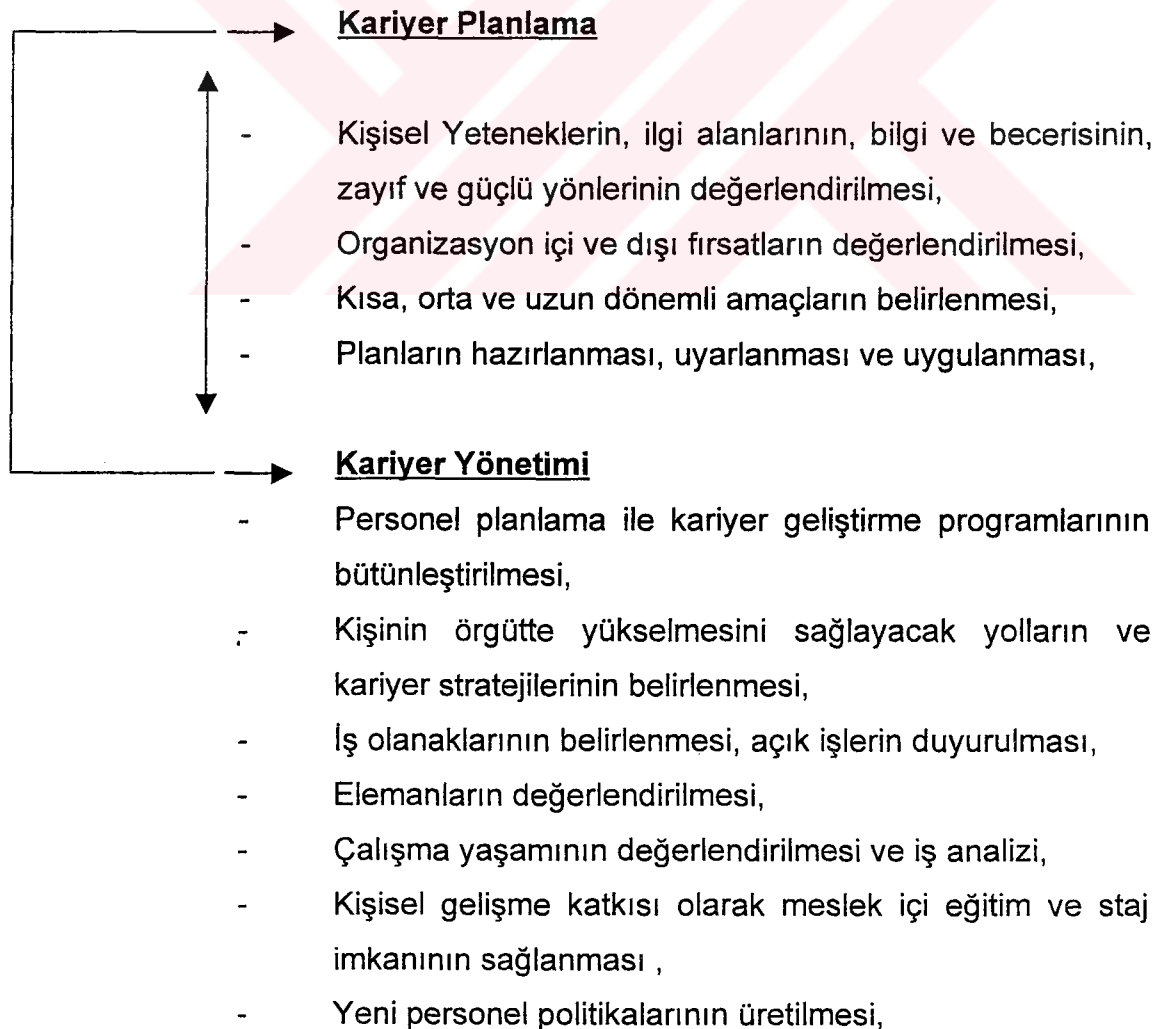
Şekil : 1.1. Kariyer Yönü

1.4.4. Kariyer Geliştirme

Kariyer Geliştirme sistemli olarak bireylerin kendilerini geliştirmeleri işlemi olup, bireyin kariyer hedefine doğru sürekli gelişme ve büyüme

sürecidir. (Singer, 1990, s.189). Yani bireylerin kendilerine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar süresince kendilerini geliştirmeleridir. (Werther, Davis, 1993, s.327). Yine kariyer geliştirme, örgütün; çalışanların yeteneklerinin değerlendirilmesi yoluyla geliştirilmesini ve kariyer amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olmasını ifade eder. (Can, 1992, s.319).

Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetimine yardımcı olmak amacı ile tasarlanan ve çalışanın tüm iş yaşamını kapsayan, devamlı bir süreçtir. Kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlaması ve kariyerine ilişkin yaptıkları gerçekleştirmenin sağlanmasıdır. Uzun dönemli bir kariyer geliştirme, insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği arttırmaktadır. (Aytaç, 1997, s.129). Şekil 1.2.'de Kariyer geliştirme sisteminin, kariyer yönetimi ve planlaması ile bağlantıları görülmektedir. (Yalçın, 1994, s.96).



- Danışman, patron, yönetici kavramının yerleştirilmesi ve kariyer konusunda danışmanlık yapılması,
- Kariyer kavramının çalışanlara tanıtılması,

Şekil 1.2. Kariyer Geliştirme Sistemi (Yalçın,1994, s.96)

1.4.5. Kariyer Haritası

Kariyer Haritası, şirketlerin belirlediği iş teklifleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, organizasyon içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolarıdır.

Yeterlilikler ise, şirketin iş hedeflerini gerçekleştirmek için, ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacıyla, organizasyonda yer alan pozisyonlar için kritik olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışlardır.

Kariyer haritaları fonksiyonel bazda başlayarak, tüm şirkete ve gruba yönelik olarak hazırlanırlar. (Human Recourses, 1996, s.32).

2.1. Kariyer Ve Yaşam Dönemleri

2.1.1. Yaşam Dönemleri

Kişiler çalışma yaşamlarında karşılaştıkları bunalımlı dönemleri tanımak ve çalışmalarına yeni bir yön vermek durumundadırlar. İş yaşamında karşılaşma olasılığı yüksek olan bu türden bunalımlı dönemler, zaman sürecinde, kişilerin;

- kendilerinden ,
- yöneticilerinden,
- İş ve işle ilgili değişimlerden
- çalışma arkadaşlarından,
- iş yaşamındaki diğer insanlardan
- ailevi sorunlardan kaynaklanabilir.

Kişi, yaşamının farklı dönemlerinde karşılaşacağı bunalımları yönetmek ve açmak durumundadır. Kariyer sürecinin henüz başında bulunan bir bireyin sorunları tanıyarak engelleri aşmaya çalışması, onun gelecekte daha etkin ve hazırlıklı biçimde problemlerin üzerine gitmesini ve daha kolay çözmesini sağlayacaktır. (Aldemir, Ataol, Budak, 1998, s.165).

İnsanların doğal yetenekleri ve  evre ile karşılıklı etkileşimi altında erişkinliğe doğru olgunlaşmasına gelişme denir. Gelişme, kişisel gelişim ve mesleki gelişimi de içerisine alan çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir. Kişiler yaşamları boyunca farklı gelişim dönemlerinden geçerler. Gelişme dönemleri birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılmadıkları gibi, bir önceki dönem özellikleri bir sonraki dönemin özelliklerine eklenir ve kazanılan davranışlar yeni niteliklerle yoğrularak kişiliğe sindirilirler.

Bir dönemdeki olumsuz gelişme veya sapmalar sonraki dönemlerde gelişmeyi de bozabilir. Kişisel gelişimle ilgili Eric Erickson kuramı tüm yaşam dönemlerinde bireylerin olmak arzunu istedikleri ve gerçekleşmemesi durumlarında kişiliklerinde oluşabilecek bozuklukları ayrıntılarıyla açıklamaktadır. (Aytaç, 1997, s.52-57).

Aşağıdaki tabloda genel olarak bireyin gelişim dönemleri yer almaktadır.

DÖNEM	YAŞ	PSİKO-SOSYAL DEVRELER	OLMASI GEREKEN	OLMADIĞI DURUM
ÇOCUK LUK DÖNEMİ	0-1	Oral-duyum devre	Temel Güvenlik	Temel Güvensizlik
	2-3	Anal-kasal devre	Bağımsızlık	Utanma, Şüphe
	4-5	Fallık-Lokomotor devre	Girişimcilik	Suçluluk
YETİŞKİN LİK DÖNEMİ	13-18	Püberte ve Adölesans devresi	Kimlik Kazanma	Rol Karışıklığı
	19-25	İlk Yetişkinlik Devresi	Sıkı Dostluk	İzolasyon, Yalnızlık
	26-40	Yetişkinlik Devresi	Üreticilik	Verimsizlik
OLGUN LUK DÖNEMİ	40+	Olgunluk devresi	Ego Bütünleşmesi	Ümitsizlik Çöküntü

Tablo 1.1. Psiko-Sosyal Gelişme Kuramı (Yaşamın 8 Evresi)

2.1.2. Eric Erickson Yaşam Dönemleri Kuramı

Eric Erikson, bu kuramında yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi yaşam dönemlerini üç bölümde ele almaktadır.

2.1.2.1. Çocukluk Dönemi

I.DEVRE : Oral-Duyum Devresi

Çocuğun, temel güven duygusu ile ilgili bir devredir. Beslenme, uyuma ve ihtiyaçların sürekli anne tarafından sağlanması son derece önemlidir. Bu çocukta temel güven duygusunu geliştirmektedir. Annenin bu güvenliği

vermesi ile ilk kimlik temelleri atılır. Çocuk kendisinin farkına varır, çevresini tanımaya başlar. Bu dönemde anne yada yerine geçecek birinin varlığının olmaması çocukta bir güvensizlik yaratacaktır. Temel güven, çocuğun ihtiyaçlarının zamanında ve yeterli şekilde karşılanması ile anne çocuk arasındaki ilişkinin doyurucu olmasına bağlıdır.

II.DEVRE : Anal-Kasal Devre

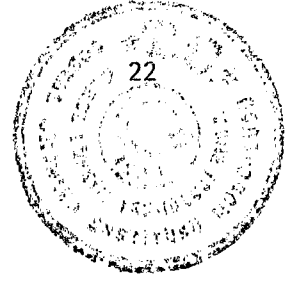
Çocuğun özerklik kazanma çabalarına yönelen bir devredir. Çocuk bu devrede tuvalet eğitimi almaya başlar. Sağlıksız bir eğitim onda utanma ve şüphe duyguları oluşturacak, gelecekte ise utangaçlık ve tutuculuk kişiliğine yansıyabilecektir.

III.DEVRE : Genital-Lokomotor Devre

Esasında her devrede kendini göstermek, ispatlamak veya başkaları tarafından bilinmek isteyen çocuk, bu devrede daha aktiftir ve pek çok şeyi öğrenmek ister. Hareketleri çok daha rahat ve kontrollüdür, soru sorar, çok daha rahat kendisi için karar verebilir. Kendini kanıtlama isteği doğar ve toplumla ilişkileri başlar. Ancak çocuk, büyüklerin onaylamağı bir davranış içerisine yanlışlıkla girerse, suçluluk ve endişe duygusuna kapılabilir. Bu devre ahlaki değerlerin gelişmesi ile son bulur.

IV.DEVRE : Latans Devre

Çocuk bu devrede birtakım şeylerle meşgul olmaktan ve ortak faaliyetlerde bulunmaktan mutluluk duyar. Etrafa karşı ilgilidir, öğrenmek tekrar etmek isteğı ve arzusu içerisindedir. Okul hayatı ile birlikte düzenli bir öğrenim dönemine girer. Çocukta hem görev, hemde sorumluluk duygusu gelişir. Bunların olmaması durumunda ise çocukta aşağılık duygusu uyanacaktır.



2.1.2.2. Yetişkinlik Dönemi

V.DEVRE : Puberte ve Adöleson Devresi

Kişinin artık kimlik kazanmaya çalıştığı bir devredir. Kendisinde oluşan fizyolojik değişimleri izlerken bir taraftan da çevresinin kendisi hakkında ne düşündüğünü merakla anlamaya çalışır. Eğer, kişinin huzuru yerinde, çevresi işe ilişkileri düzenli veya olumlu ise bu durumda kimliğin kazanılması ve gelişimi daha olumlu olacaktır. Bu dönemde genç birey, cinsel ve mesleki benlik özdeşimini gerçekleştirmeli ve yeni değerler aramalıdır.

Bir gençte kimliğin teşekkülü için gerekli 4 öge bulunmaktadır. Bunlar,

- Duygusal yönden ana-babadan uzaklaştığı için, duygusal bağımsızlığını kazanmıştır.
- Cinsel kimliğini de kazanmış olduğundan karşı cinsten aynı yaş grubundan birine ilgi duyacaktır.
- Toplumca kabul edilen sosyal tutum ve fikirleri benimsemiş durumdadır.
- Meslek seçme konusunda karar verebilecek bir düzeye ulaşmış olacaktır.

Adölosan dönemde bireyler birtakım kararlar ve uygulamaya başlarlar. Özellikle kendi psiko-sosyal rollerini amaçlarına uygun olarak yerleştirmeye başlarlar. Bu devrede genç başarıları neticesinde takdir edilir ve övgü ile karşılanırsa, kimlik kazanması oldukça kolaylaşacaktır. Aksi halde ilgisizlik, kişilik gelişimi sırasında kimlik krizi ile kendini gösterecektir.

Dönemin en önemli özelliği ise, kişinin kendi başına karar verme yeterliliğine sahip olacak duruma gelmesidir.

VI.DEVRE : İlk Yetişkinlik Devresi

Kişinin çevresi ile ilişkilerini geliştirdiği bir dönemdir. Kişi sadece yakın çevresindeki insanlarla değil, grup ve organizasyonlarla da etkileşim halinde olmayı öğrenir.

Birey bu devrede belli bir mesleğe yönelmiştir. Eğer bu devrede gelişim gerçekleşmezse kişi diğerlerinden uzaklaşarak, rekabet ve mücadele gibi davranış eğilimleri göstermeye başlayacaktır.

Kariyer aşamaları açısından bu devre, kariyer kuruluş ve yürütme döneminin ilk devrelerine denk düşer. Yine kariyer aşamalarının ihtiyaçları çevreyle ilişkide birtakım dengesizliklerle sonuçlanıyorsa, yaşam ve kariyer aşamalarının ihtiyaçları arasında çatışmalara yol açabilir.

VII.DEVRE : Yetişkinlik Devresi

Bu devre kişilerin üretken oldukları ve gelecek için faaliyetlerde bulundukları dönemdir. Bu süreçte kişiler, yetenek, tecrübe ve becerilerini yaratıcı aynı zamanda üretken bir şekilde kullanmayı amaçlarlar.

Bu yaşam devresi, kariyer aşamalarının, kariyer ortası ve kariyer sonu dönemlerine denk gelmektedir. Kişi bu devrede seçtiği meslekte ve kariyerinde ilerleme çabası içerisinde. Meslekte, işte ve nihayetinde yaşamda üretkenlik bu devrenin özelliklerini oluşturur. Birey, eğer üretkenlik duruma geçemiyorsa yaşamına bir durgunluk ve anlamsızlık gelir. Bu durum ortayaş krizini de oluşturmaktadır. Birey, yaşamına anlam verecek bir amaç, bir ilişki, bir meslek arayışı içerisindedir.

VIII.DEVRE : Olgunluk Devresi

Bu dönem, kişinin kendi kendini tatmin için üretkenliğinin ve yaratıcılığının doruk noktasına ulaşmasını temsil eder. Kişi hayatın hem başarılı hem de başarısız taraflarına uyum sağlamıştır. Ve yaşamı boyunca meydana gelen davranışlarının sorumluluğunu da üzerine almıştır. Bu insan artık bütünlük kazanmış bir kişiliğe sahiptir. İstekleri gerçekleşmediğinde, çevresel baskılara kendi güçleri ile karşı koyabilecek yeterliliktedir. Ancak kişilikte bir takım dağınılıklar varsa yani kişilik tam olarak oturmamışsa böyle bir durumda birey yıkılacak ve ölüm duygusuna kapılacaktır.

Bu devre kariyer aşamalarından , kariyerin azalması -emeklilik- dönemine denk düşer. Yine bu devre; bireyin yaşamını gözden geçirip

kendisini aşan bir düzeni arayış, çocukların evden ayrılması, emekliliğe ayrılma, kendi yaşıtından birinin ölümü gibi olaylarla başlayabilir.

2.1.3. Daniel Levinson Yaşam Dönemleri Kuramı

Daniel Levinson modelinde, insan yaşamında geçirilen evreler kariyerdeki aşamalarla ilişkilendirilerek, 6 evre halinde ele alınmaktadır. (Aldemir, Ataol, Budak, 1998, s.166-168).

I. Aileden Ayrılma (16-22 Yaş)

Kişinin başarılı bir biçimde ailesinden ayrıldığı ve kendisini bulmaya çalıştığı bir dönemdir. Kişi kısmen maddi açıdan ve manevi olarakta anne-babasına bağımlı durumdadır. Bireyler bu dönemde özgüven sağlamak için bağımsızlık girişimlerinde bulunduklarını öne sürerler. Yine bireyler kariyerlerinde küçük başarıları da anne-babalarıyla paylaşmaya devam etmektedirler.

II. Yetişkinlerin Dünyasına Geçici Kabul (22-29 Yaş)

Kişi bu dönemde öğrenimini tamamlar ve gelecek için arayışlara başlar. Yaşam biçimi ve kariyer seçimi konusunda karar vereceği bir dönemdedir.

III. Geçiş Dönemi (29-32 Yaş)

Kişi yaşamının gelişmesini önceki dönemdeki kariyer hedefleri ve kişisel amaçlarının gerçekleşmesine göre değerlendirir. Yaşamındaki doyurucu durum aynı yolda devam etmesini sağlayacaktır. Kişinin yaşamında doyurucu sonuçlar elde etmediği kanısına varması, radikal bir değişikliğe neden olacaktır. Bu aşamada birey, başka bir yere taşınma, iş ve kariyer değiştirme değişimi ile karşılaşabilir.

IV. Yerleşme Dönemi (32-39 Yaş)

Bu dönemde toplumsal ilişkiler ve arkadaşlıklar kesintiye uğrar veya en aza iner. Kişi gelecekteki görev yerleri için güçlenmek ve üstlerince kabul görmek istemektedir. Genç yöneticiler, arkadaşlarının yerine, şirkette kendilerini üst düzeylere yönlendirecek bir 'hami-koruyucu' arayışı içerisindeyler.

V. Potansiyel 'Orta Yaş Krizi ' Dönemi (39-43 Yaş)

Kişinin, kariyerindeki ilerlemesini ikinci kez değerlendirdiği dönemdir. Yönetici yaptığı işten haz duyuyor ve memnun ise, işine sıkı sıkıya sarılacak ve devam edecektir. Bu dönemde gerçekten övünülecek başarılar gerçekleşebilir, bireyin tecrübe ve deneyimlerinde artışlar görülebilir. Fakat kişi, beklentilerinin gelişmesini tespit edemiyor ve gerçekleşmesini göremiyor ise orta yaş krizi kaçınılmaz bir biçimde kendisini gösterecektir.

Kişinin bu dönemde karşılaştığı küskünlük, keder veya engellenme duyguları onun ruhsal dengesi üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır.

VI. Yenilenme Dönemi (43-50 Yaş)

Orta yaş krizi dönemini atlatan birey geçmişinde kendisine hoşnutluk ve mutluluk duygusu veren başarılarıyla zenginleşmiş olarak yaşamını deneyimli bir biçimde sürdürmektedir.

Bireyin kariyerle ilgisi sürekli yüksek düzeyde ise, yaşamının diğer alanlarında da huzur ve mutluluk arayışı açık olmaktadır. Kişinin ilişkilerini geliştirmeyi ve gevşemeyi yeniden öğrenmesi bu dönemde karşılaşılan belirgin bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Yenilenme döneminin özellikleri ise,

- Kariyerde doruğa ulaşma,
- Rekabetçi ortamda rahat hareket edebilme,
- Toplumsal bağları güçlendirme,
- Yenilenme veya yenilerini geliştirme,
- Savaşsıkılan aile ilişkilerine daha fazla önem verme,

biçiminde açıklanmaktadır.

3.1. Kariyer Aşamalarına Bakış

Bireylerin kariyer aşamaları , birbirinden farklı ancak birbirleriyle ilişkili aşamalardan oluştuğu gibi her aşamadaki bireysel beklentiler ve ihtiyaçlar da değişmektedir. Kariyer aşamaları 4 safhadan oluşmaktadır. (Can, 1994, s.304).

3.1.1. Oluşum

Kariyerin ilk yılları olarak nitelendirilen bu aşamada, çalışanlar güvenlik gereksinimlerine önem verirler. Çalışanlar özellikle yöneticilerinden işlerinin her bölümünde destek beklentisi içerisindeyler. Kariyerin oluşum aşaması bireyin işe girişi ile başlar ve işe alıştırma -oryantasyon- eğitimi ile zamanla işte deneyim kazanıncaya kadar devam eder.

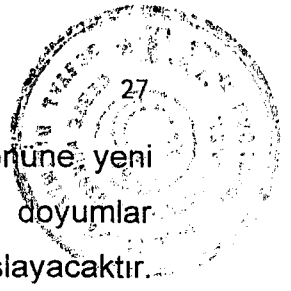
3.1.2. Gelişme

Bu aşama, genellikle örgüt içinde ve dışında iş değiştirme sürecinden oluşmaktadır. Burada çalışan bireyin ilgisi, temel güvenlik ihtiyacından başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacına doğru kaymaktadır. Bu dönemde kariyer hedefleri gözden geçirilir. İş değişikliklerinin yanısıra aile ilişkilerinde de olası sorunlarla ilgilenilen bir dönemdir.

3.1.3. Sürdürme

Bu dönemde mesleğinde şlerleyen birey, yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol almaktadır. Kişinin sorumluluklarının artışı, başkalarına önderlik yapma gibi görevleri üstlenmesi, dönemin belirgin özelliklerindendir.

Birey gelişme sınırlarına erişip, işinde yoğunlaşır. Artık maddi ve manevi ihtiyaçlar tatmin edildiğinden, en önemli ihticayın saygınlık olduğu ön plana çıkar. Bu arada kişi mevcut konumunu korumaya yönelir ve



yaratıcılığını sürdürebilir. Eğer birey daha fazla ilerleyemiyor, önüne yeni pozisyon ve fırsatlar çıkmıyorsa bununla birlikte yeni deneyimler sağlayamıyorsa, fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlayacaktır. İş ve sağlık sorunları ise böyle durumlarda sürekli artma eğilimindedir.

3.1.4. Çekilme

Kariyerin son yıllarının yaklaştığı bir dönem olarak görülür. Bireyler bu dönemde çalışma yaşamının üst düzeylerine ulaşırlar ve kariyerin sorunlu alanlarını geçmişlerdir. Böylece kariyerini tamamlamış olan birey, bu aşamada, çalışırken yapması mümkün olmayan faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirme fırsatları ararlar.

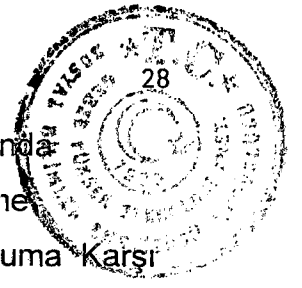
Tablo 1.2. de Kariyer Aşamalarında yer alan ihtiyaçlar ayrıntılı biçimde yer almaktadır. (Robbins, 1989, s.433).

<u>AŞAMA</u>	<u>GÖREV İHTİYAÇLARI</u>	<u>DUYGUSAL İHTİYAÇLAR</u>
A- Deneme	1- Çeşitli İş Eylemleri 2- Kendini Keşfetme	1- Ön İş seçenekleri arama 2- Yerleşme
B- Kurma ve İlerleme	1- İş Talebi 2- Özel Bir Alanda Yetenek Geliştirme 3- Yaratıcılık ve Yenilik Geliştirme 4- Birkaç Yıl Sonra Yeni Bir Alana Geçme Yerleşme	1- Rakiplerle ve Rekabetle Karşılaşma 2- İş ve Aile Sürtüşmeleri ile Karşılaşma 3- Destek 4- Bağımsızlık

C- KARİYER
ORTASI

- 1- Teknik Yenileme
- 2- Başkalarını Eği tmede ve Yönlendirmede Yetenek Geliştirme
- 3- Yeni Yetenekler Gerektiren Başka Bir İşe Geçme
- 4- İş ve Örgütteki Rolü Hakkında Daha Geniş Bakış Açısı Elde Etme

- 1- Orta Yaş Hakkında Hislerini Belirtme
- 2- İş, Aile ve Topluma Karşı Kendisini Yeniden Düzenleme
- 3- Kendini Hoş Görmeyi ve Rekabeti Azaltma



D- KARİYER
SONU

- 1- Emeklilik Planları Yapma
- 2- Güç Rolünden Danışmanlık Rolüne Geçme
- 3- Başarılı Alanları Belirleme ve Geliştirme
- 4- Örgüt Dışındaki Aktivitelere Başlama

- 1- Kendi İşini Başkaları İçin Bir Platform Olarak Görme
- 2- Organizasyon Ötesi Eylemlerde Bir Kimlik Duygusu Geliştirme

Tablo 1.2. Kariyer Aşamalarında Yer Alan İhtiyaçlar

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARIYER YÖNETİMİ

2.1. Bir Kavram Olarak Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin veren, hedeflerin planların ve stratejilerin dizaynı ve uygulanması sürecidir. Örgütün planlaması, kariyer gelişimi ve bireysel kariyer planlamasının işletme içerisinde olumlu olarak bütünleşmesidir. Kariyer yönetimi sorumluluğu, işletme de çalışan bireylerde ve örgütün kendisindedir. Çalışanlar, işletmede işlerini sürdürürler ve bir işi yapmayı kabul edip etmemeye karar verirler. Aynı zamanda iyi bir performans sağlamak ve kişisel gelişim için uğraşırlar. (Klatt, Murdick, Schuster, 1985, s.380-381).

Kariyer Yönetimi, işletmenin ihtiyaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dikkate alarak değerlendiren ve insan kaynakları sistemi ile bütünleştiren bir süreçtir. (Carlisle, 1987, s.554). Kariyer yönetimi işletmelerde çok geniş faaliyet alanları ile bağlantılıdır. Bu alanlar, bireylerin işe alınmasından, eğitime, geliştirilmesine ve ücret politikalarının belirlenmesine kadar uzanmaktadır. (Glueck, Milkovich, 1985, s.145).

Kariyer Yönetimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Burada hem yönetici hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde daha ileri gelişim alanları oluşturulabilmektedir. (Aytaç, 1997, s.20).

Kariyer Yönetimi, çalışanların kariyer gelişimini sağlamaya yönelik örgütsel düzeydeki yaklaşımlardır. İşletmelerin gelecekteki nitelikli personel ihtiyacının karşılanması sürecidir. Bu süreç; eleman seçme, değerlendirme, yerleştirme ve geliştirme faaliyetlerinin kullanılmasından oluşmaktadır. Kariyer yönetimi sürecinde bireyler, kariyer planları ile ilgili tüm bilgileri örgüt yönetimine aktarırlar. Böylece örgüt etkin bir kontrolle, bireylerin kariyer gelişimi üzerinde esas etkiye sahip olur. Temel hedef ise bireylerin beceri ve

ilgi alanları ile örgütsel imkanlar arasında optimal bir denge oluşmasına yardımcı olmaktır. (Işık, 1993, s.6).

2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Faydaları

Örgütlerde kariyer yönetimi sürecinin, en önemli nedenlerinden biri, çalışanların iş tatmini ile birlikte verimli ve başarılı bir şekilde örgütte kalmalarını sağlamaktır. Çalışanlar sürekli olarak örgütle işbirliği eğilimi içerisindeyler. Amaçlarına ulaşmada örgütün desteği olacağı, hedefleri ve kariyer isteklerinin gerçekleşeceği inancını taşırlar.

Kariyer yönetimi bu açıdan, süreklilik ve özel çaba gerektiren bir yönetim sürecidir. Sürecin başarısı, örgütsel iletişimin başarısı ile paralellik göstermektedir. Alt ve orta kademe yöneticilerinin kariyer beklentileri, etkili bir iletişim sistemiyle tepe yönetimine ulaşmaktadır. Çalışanların, bireysel başarıları büyük ölçüde örgüt ile karşılıklı iletişimin sürdürülmesine bağlıdır. Sağlıklı bir iletişim, bireyler ve örgütün karşılıklı amaçlarını net ve doğru algılamalarında etkili olup, kariyer yönetim sürecini kolaylaştırmaktadır. (Bilen, 1998, s.48).

Organizasyonel yapıda yeni kurulacak her ek kademe, yönetim becerisinin ve karşılıklı ilişkilerin gerçekleşmesini daha güçleştirecek amaçları çarpıtacak, dikkatlerin dağılmasına ve yeni işletme içi gerilimlere neden olacaktır. Bu durum işletmelerde birtakım gevşeklik ve sürüşmelere de yolaçabilecektir. Ayrıca, özellikle büyük işletmelerde her yeni pozisyon, yeni yöneticilerin bulunup yetiştirilmesi zorunluluğunu da bereberinde getirecektir.

Gelişen ve büyüyen işletmelerde, oluşan yeni yönetsel fonksiyonları yürütecek gerekli ve yeterli beceriye sahip yönetici nitelikte insan kaynağına ihtiyaç bulunmaktadır. Yetenekli yönetici nitelikte insan kaynağının sağlanmasının zorunluluğunu Peter Drucker daha 1954'lerde ortaya koymaktadır. İşletmelerin yeni yönetici ve yönetici adayları ihtiyacı sadece gelişimle oluşan yeni yönetsel fonksiyonlar için değil, mevcut yönetim pozisyonlarındaki atanma, ayrılma gibi nedenlerden ortaya çıkabilecek boşlukların doldurulması bakımından da çok önemlidir. Bu doğrultuda kariyer

yönetimi; bireylerin, bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin gelişmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içerisinde ilerlemesi sürecidir. (Kaynak, 1996, s.161). Özellikle, organizasyonların , ne zaman, nasıl ve hangi görev pozisyonlarının açılacağını planlamalarıyla o işletmelerde kariyer yönetiminden söz etmek mümkündür. Böylece başarılı çalışanın, örgüt tarafından önemli pozisyonlara getirilmesi sağlanacaktır. (Klatt, Murdick, Schuster, 1985, s.379).

Kariyer yönetiminde , işletme yönetimleri bireylerin başarı değerlemesine, eğitim ve geliştirme programlarına daha çok yer vermektedirler. Çalışanlar için tarafsız kariyer imkanları yaratılmakta ve beraberinde çalışanların terfilerinden ve transfer görüşmelerinden beklentileri de değişmektedir. (Walker, 1980, s.17).

Günümüzde; işletmeler ve işletme içinde çalışanlar çok hızlı bir değişim sürecinin içindedirler. İşgücü niteliğinin ve çalışanların vasıflarının yükselmesi değişimin en önemli göstergelerindendir. Gelişmiş ülkelerin tümünde işgücünün büyük bölümü fiziksel kapasiteden çok; fikir, bilgi, teori ve görüşleri ile çalışmaktadır. Bireyler açısından iş ve çalışma kişiliğinin bir uzantısıdır. Bireyin kendini tanımladığı, değerini, insanlığını ve özsaygısını belirlediği bir ölçü olup, insan yaşamında çok önemli bir başarıdır.

Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi gibi konular artık birçok şirkette, kariyer yönetiminin önemini arttırmaktadır. Özellikle başarılı bireylerin, kilit pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmaktadır.

Kariyer yönetiminin bireye ve örgüte sağladığı faydalar gün geçtikçe çoğalmaktadır. (Aytaç, 1997, s.108-110).

2.2.1. Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları

1- Değişik kariyer seçenekleri arasından; önceden bilgilendirme ile tercih imkanı sağlar.

2- Bireyin, çalışma yaşamındaki sürpriz düş kırıklığı olasılıklarını azaltır.



- 3- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için güven duygusunu geliştirir.
- 4- Çatışan kariyer hedeflerini aydınlatır, çözüm yollarını araştırır ve tutarlılık getirir.
- 5- Bireyin tüm yaşamı içerisinde (iş, aile, toplum içindeki yaşamı) daha iyi kariyer hedeflerine ulaşması için yardımcı olur.

2.2.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları

- 1- Çalışanların tecrübe, deneyim ve becerilerinin, şirketin amaçları doğrultusunda kullanımı için biriktirilmesini sağlar.
- 2- Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının daha iyi tespit edilmesine yardımcı olur.
- 3- Bireyler üzerindeki değişimi izleyebilmek için örgütsel değişimi kolaylaştırır.
- 4- Bireylerin kendi kariyer planları doğrultusunda, bireysel değişimi kolaylaştırır.
- 5- Örgüt içinde, farklı uzmanlık alanları için, değişik gelişim safhaları üzerine etkin tahminlerde bulunur.
- 6- Bireylerin gerçekçi olmayan, saklı beklentilerini ortaya çıkarır.
- 7- İşte pasif durumda olan bireyleri yeniden eğitmek ve harekete geçirmek için çalışmalar yürütür.

2.3. Kariyer Yönetiminin Başarısını Etkileyen Unsurlar

Kariyer Yönetiminin etkinliği, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların bütünleştirilmesinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin, kişisel hedef ve amaçları örgütün hedef ve amaçları ile bir ahenk ve tam bir uyum içerisinde olmalıdır. Bu süreçte bir işletmede kariyer yönetiminin başarısını 4 unsur belirlemektedir. (Casio, 1992, s.200).

- 1- Kariyer yönetim süreci, örgütün kariyer planları ve hedeflerine uygun yürütülmelidir.

2- Tepe yönetimi kariyer yönetimini sürekli ve kesintiye uğratmadan desteklemelidir.

3- Örgüt, yöneticilerin kariyer yönetim programlarının yanında ve olumlu bir bakış açısı içerisinde olmalıdır.

4- Kariyer yönetiminde, kariyer uyumuna önem verilmelidir.

2.4. Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler

Kariyer yönetimi artık tüm örgütlerin duyarlı davranmalarını gerektiren bir olgu niteliğini kazanmıştır. Ülkemizde de dışa açılma, özelleştirme, birleşme gibi uygulama ve yapısal düzenlemeler, bireylerin kariyerlerini etkilemektedir. Çalışanlar, kariyerlerinin değişik aşamalarında farklı etkileşimlerle karşılaşmaktadırlar.

Örgütler bireylere, belli bir yaşam standardı yanında, kişisel doyum ve özsaygınlıklarını gerçekleştirme imkanlarını da sağlamaktadırlar. Aynı zamanda bireyler, kariyerin tüm olanak ve ödülllerinden de faydalanabilmektedirler. Böylece kariyer yönetimi, gelir artışı, prestij ve mesleki saygınlığı yani çalışan tüm bireylerin karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve en önemlisi daha iyi bir yaşam biçimini açıklamaktadır. Tablo 2.1.'de kariyer yönetimi ile ilgili görülen, toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörler sunulmaktadır. (Aldemir, Ataol, Budak, 1998, s.163-165).

<u>TOPLUMSAL</u>	<u>ÖRGÜTSEL</u>	<u>BİREYSEL</u>	<u>SONUÇLAR</u>
-İşgücü Pazarı	- İşin Gerekleri	-Yetenekleri Tanıma	- Aile İlişkilerinde, Huzur Mutluluk veya Karmaşa
- Çalışanla İlgili Yasal Düzenlemeler	-Kariyer Planlaması	-Mesleki Tercihler	- Tüm Kademelerde Çalışanların İşe Dönük Doyumları
- Teknolojik İlerlemeler	- Performans Değerlemesi	- Bireysel Yaş Sınırları	- Değişime Uyum Sağlama, Sağlayamama
- Sosyo Kültürel Yönelimler	-Potansiyel Değerlemesi	- Tecrübe, Deneyim ve İzlenimler	- Fiziksel ve Ruhsal Açıdan Sağlıklı Olma veya Olmama
- Eğitim Kurumları ve İş Yaşamı İlişkisi	-Motivasyon ve Ödüller	- Öz kimlik	- İş Değişikliğini Olumlu Karşılama veya Karşılamama
- Kariyer Beklentileri		- Cinsiyet	- Yükseltilmeyi kabul Etme veya Etmeme
- Toplumsal Yaşam Biçimi		- Yetiştirilme Biçimi	- 'Mutlu Son' Emekliliği Yaşama
- Mevcut Ekonomik Durum ve Koşullar		- Kariyeri Algılama Şekli	

Tablo 2.1. Kariyer Yönetiminde Toplumsal, Örgütsel ve Bireysel Faktörler

2.5. Bir Kariyer Yönetimi Proğramının Çerçevesi



Örgütler, kariyer yönetiminde rol oynayarak, kariyerlerin tek bir merkezden yönetilmesini sağlamaktadır. Bu durumda; bireylerin amaç ve hedefleri arasında bir denge kurulması gerekmektedir.

Kariyer yönetiminin çerçevesinde, örgütlerin kendi müdahale düzeylerini belirlemelerine olanak verecek bir ortam geliştirilmelidir.

Uygun bir çerçeve yaratmak ve yönetmek için gerekli olan sistematik metodoloji aşağıdaki adımları kapsamaktadır.

- Örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Örgüt kültürünün anlaşılması ve gözden geçirilmesi,
- Süreçlerin genel çerçevesinin incelenmesi ve değiştirilmesi,
- Örgüt yapısının ve sunduğu fırsatların analiz edilmesi,
- Bireylerle ilgili süreçlerin incelenmesi ve değiştirilmesi,
- İhtiyaçların nasıl elde edileceği, yönetileceği ve kullanılacağı belirlenmesi,
- Tecrübe ile öğrenme fırsatlarının incelenmesi ve değiştirilmesi,
- Yeni ve değiştirilmiş süreçlerin çerçevesi; değişimi kontrol etme, iletişim, eğitim v.b. gibi birtakım unsurlara ihtiyaç duyacaktır. (Balcı, 1999, s.49-52).

Tablo 2.2. de Kariyer yönetimi çerçevesinde yürütülen süreç içerisinde olması uygun olan süreçler görülmektedir. Bu süreçlerde bireylerle ilgili ve örgütlerle ilgili kariyer süreçleri ele alınarak , muhtemel ortak kariyer süreçlerinin neler olabileceği üzerinde durulmaktadır.

**BİREYSEL
KARİYER
SÜREÇLERİ**

**ORTAK
KARİYER
SÜREÇLERİ**

**ÖRGÜTSEL
KARİYER
SÜREÇLERİ**

* Meslek Seçimi
Mesleki Değerlendirme
Danışma

* Takdir
Gelişme İncelemeleri

* Kariyer Yapıları

* Kariyer Süreci
Seminerleri

* Potansiyel
Değerlendirme
Merkezleri

* Amaçlar
Planlar

* Kendini Geliştirme,
Planları, Faaliyetleri

* Kariyer Rehberliği
Kariyer Geliştirme
Merkezleri

* Örgüt Yapıları

* Kariyer Kaynak
Merkezleri

* Kariyer Danışmanlığı
Kariyer Planlaması

* İşgücü Planlaması

* Bölgesel Destekli
Kariyer seçeneklerinden
Faydalanma

* Çıkarma

* İşten çıkarma
Politikaları

* Özgeçmişler
Kişisel gelişim
Politikaları

* Alternatif İstihdam
Yöntemleri

* Pozisyonlar için
Kişisel özellikleri
Tanıma

Tablo 2.2. Kariyer Yönetimi Çerçevesinde Olası Unsurlar

2.6. Kariyer Yönetiminin Oluşması

Kariyer Yönetimi olgusu, üç boyuttan oluşan bir yapıdır. Bu boyutları, kariyerin öznel boyutu, nesnel boyutu ve amaçların bütünleştirilmesi boyutu meydana getirir. (Kaynak, 1996, s.174).

2.6.1. Kariyerin Öznel Boyutu

Kariyer yönetiminin öznel boyutu,

- Değerler
- Tutumlar
- Kişilik
- Motivler ve
- Davranışlardan oluşur.

İnsanın yaşı ilerledikçe ve yaşamına yeni kavramlar girdekçe öznel yön de değişecektir. Öznel yön tamamen birey odaklı ve kişisel nitelikli bir boyuttur.

2.6.2. Kariyerin Nesnel Boyutu

Kariyer yönetiminin nesnel boyutu,

- İşsel eylemler (tutum ve davranışların uzantıları)
- Konu seçimleri
- Tercihler
- Planlar ve pozisyonlar gibi somut olgulardan oluşur.

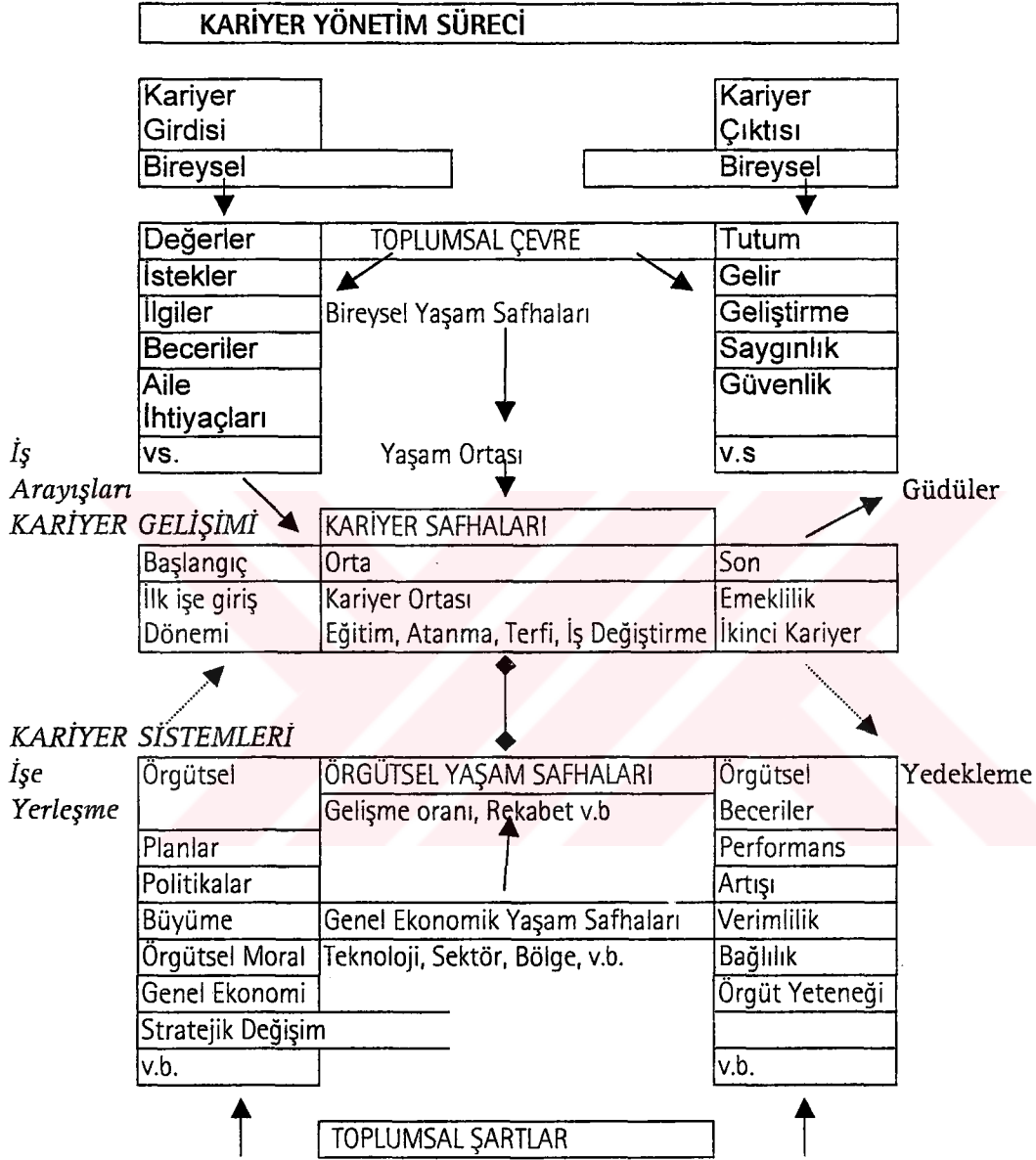
2.6.3. Amaçların Bütünleştirilmesi Boyutu

Kariyer yönetiminin üçüncü boyutunu, öznel yönün bir uzantısı olarak kişisel amaçlar ile nesnel yönün bir uzantısı olarak ta organizasyonel amaçların bütünleştirilmesi oluşturacaktır.

Şekil 2.1. 'de bireysel, örgütsel amaçların ve aynı zamanda her ikisinin etkileşiminden oluşan bütünleşme görülmektedir.

Bu bütünleşme üç aşamadan geçmektedir. (Sonnenfeld, 1984, s.6)

- Girdi,
- Gelişim,
- Çıktı



Şekil 2.1. Kariyer Yönetim Süreci

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARİYER PLANLAMASI

3.1. Kariyer Planlamasının Tanımı Ve Özellikleri

Kariyer planlama, tüm organizasyonlarda, çalışan bireylere kariyer amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerine olanak sağlamak ve onların kendilerini gerçekleştirme imkanı bulmalarına yardımcı olmaktadır. (Dessler, 1988, s.527). Kariyer planlama, kariyer ile ilgili kavramların ve amaçların tanımlanıp, hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlerin, yönünü, zamanını, sırasını, belirleyen çeşitli eğitim ve geliştirici faaliyet programları ile destekleyerek; bireyin kendisi, zorunlulukları, gelecekteki fırsatları, seçenekleri ve sonuçları hakkında bilgi sahibi haline gelmesini sağlayan, geniş bir süreçtir. (Craig, 1987, s.757).

Kariyer planlaması, kişinin, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlamak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. Aynı zamanda kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve/veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedefleyen bir organizasyon sürecidir. (Human Resources, 1996,s.31).

Kariyer planlama süreci kesintisiz bir süreç olup, şirketin gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında tam bir koordinasyon sağlanmasıdır. Burada amaç bireyin ileride üstlenebileceği pozisyonların gerektirdiği, bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmasıdır. (Sabuncuoğlu, 1997, s.70). Bireyin eğitimi, iş deneyimi ve tecrübeleri, kişisel uyumu ,aktiviteleri,temasları ve doğru zamanda doğru yerde olması kariyer sürecinin anahtarıdır. (Cascio, 1992, s.303).

Bireyin, kendisini tanıması ve kendisi ile ilgili gerçekleri görerek, şansını, etkisini ve ikna kabiliyetini kullanması, olası seçenek ve neticelerini

planlaması, kariyere dönük amaçlarını belirlemesi, kariyerle ilgili iş planları yapması, sürekli eğitime yönelmesi ve kendini geliştirici faaliyetlerde bulunması, iyi bir zamanlama yetisini kazanması özellikle de kariyerle ilgili hedeflerine ulaşmak için tüm adımları sıralaması süreci kariyer planlaması sürecidir. (Mc Mahon, Merman, 1994, s.254).

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş yaşamı insan yaşamının çok önemli bir faktörüdür. Dolayısı ile çalışan bireyler kariyerlerini planlayabilmek için, mesleklerindeki ilerleme olanaklarını daha iyi anlayarak değerlendirebilmelidirler. Kişi bu şekilde kim olduğunu ve nerede durduğunu anlayabilecek, ileri adımlarını veya geri çekilmesi gerektiğini tespit edebilecektir. Destekleyici ve anlayışlı yöneticiler, çalışanların meslek yaşamlarında ilerlemesinin önemini anlayan yöneticilerdir. Organizasyonlar, yaratıcı gelişme teknikleri sağlayarak ve geliştirerek, insan kaynakları yöneticilerinin işlerini kolaylaştırıcı etkiye sahiptirler. Bireyin organizasyonla bütünleştirmenin ve çalışanlara mevcut pozisyonlarından ilerleme kanallarını açık tutmanın, kariyer planlaması sürecinde hem işletme açısından hem de birey açısından çok büyük fayda ve önemi vardır. Organizasyonun, çalışanların kariyer planlaması ve gelişimini desteklemeleri, yeni personelin uzun süre işletmede kalmasını, yüksek potansiyele sahip yönetici ve yönetici adaylarının organizasyona çekilmesini ve elemanların işletmeye daha çok bağlılığını sağlar. Tüm bunların ancak insancıl bir yönetim çabasıyla elde edilebileceği düşüncesi de yaygınlaşmaktadır.

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır. Organizasyonların kariyer planlaması programlarına getirilen itirazlardan biri, bu programların elemanları yararlı olduğu sürece işletme içinde tutmaya yönelik olduğu ve bireylerin organizasyon dışındaki kariyer fırsatları bakımından esnek olmadığıdır.

Kariyer planlamasının hem çalışanlar hem de örgüt için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Uzmanlara göre, bir kariyer planlama

proğramını başarıya götüren en önemli faktör, işletmenin, çalışanların pozisyonlarında ilerleme ihtiyaçlarına ilişkin duyarlı olmasıdır.

Kariyerin planlanmasından asıl sorumlu olan bireyin kendisi olmasına karşın, örgütler bu konuda çalışanlarına yardımcı olabilirler. Mesleki danışmanlık ve çalışma grupları çalışanların kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamasını ve bunları organizasyon içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırılabilmesini sağlayabilir. Örgütlerdeki kariyer planlamasının adımları da aşağıdaki gibi açıklanabilir. (Palmer, Winters, 1993, s.134-135).

*** Kendini Değerlendirme**

Bireyin; yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve arzularının tam bir dökümünü çıkarması,

*** Kariyerle İlgili ve Kişisel Amaçların Saptanması**

Bu amaçların esnek olması, sonradan gözden geçirilebilmesi çok önemlidir.

*** İşin Gereklerinin Belirlenmesi**

Bireyin seçtiği işle ilgili görevlerin, sorumlulukların ve işin gerektirdiği eğitimin araştırılması,

*** Saptanan Amaçlara Ulaşmak İçin Gerekli Eğitimin Sağlanması**

Bu eğitimi birey kendi kendine sürdürebilir, bazı eğitim programlarına da katılabilir. Organizasyonun düzenlediği eğitim ve geliştirme programları çalışanların mesleki ilerleme amaçlarının da gözönünde bulundurulmalıdır.

*** Kişisel ve Mesleki Amaçlarla Geliştirme Konusundaki Etkinliklerin Birleştirilmesi**

Bu adım kariyer planlama sürecinin son basamağıdır. Bireyin kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için kişiye yardım edilmesi gerekir.

3.2. Kariyer Planlaması Gerçekleri ve Önemi

Özellikle son yıllarda işletmelerde kariyer planlama moda olan bir kavram olarak gözümüze çarpmaktadır. (Human Resources, 1996, s.33-36).

Kariyer planlama insan kaynakları yönetiminin bir alt grubudur. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi bir bütündür. Bir şirketin veya topluluğun kariyer planlama yapabilmesi için öncesinde yapması gereken zorunlu çalışmalar vardır. Kariyer planlamanın uygulanabilmesi için şirketin bireysel eğitim gereksinimlerinden yola çıkarak, şirketin eğitim ihtiyaçlarına ulaşan, müşteri değerlendirmelerini ve yeterlilikleri dikkate alan bir eğitim yönetimi sistemi olmalıdır. Yapılması planlanan her eğitim bireye ve şirkete katma değer yaratabilmelidir.

Kariyer planlama hem şimdiki işin iyi yapılabilmesi hemde gelecekteki pozisyonlara hazırlanılması sürecidir. Bu süreçte bireyin, yöneticilerin, tepe yönetiminin ve insan kaynaklarının rol ve sorumlulukları bulunmaktadır.

3.2.1. Bireyin Rol Ve Sorumlulukları

Bir kariyer planlama sürecinde bireye düşen rol ve sorumluluklar ;

- 1- Kendi kendini değerlemeyi dürüstçe yapmak,
- 2- Şimdiki işi için yeterlilik değerlendirmesini dürüstçe yapmak ve gelişim seçeneklerini tanımlamak,
- 3- Bireysel gelişim planlarına ilişkin taslakları oluşturarak gerekli hazırlıkları tamamlamak,
- 4- Kariyer planlama görüşüne aktif olarak katılmak,
- 5- Sürekli geribilgi istemek ve değerlendirmeler yapmak,

3.2.2. Yöneticilerin Rol Ve Sorumlulukları

Bir kariyer planlama sürecinde yöneticiye düşen rol ve sorumluluklar ;

- 1- Kişinin şimdiki işi için yeterliliklerini adilce değerlendirmek,
- 2- Kişi için ilerleme ve gelişim olanaklarını tanımlamak,
- 3- Kişi tarafından hazırlanan taslak, Bireysel Gelişim Formunu incelemek,

- 4- Kariyer planlama görüşmesine aktif olarak katılmak,
- 5- Kişiyi sürekli geri bilgi vermek

3.2.3. Şirket Üst Yönetiminin Rolü

- 1- Kariyer planlama felsefesini benimsemek ve aktif destek vermek,
- 2- Eğitim programlarının yapılması için finansal destek sağlamak,
- 3- Yöneticilerin kendilerini ve elemanlarının gelişimi için zaman ayırmalarını desteklemek,
- 4- Kariyer gelişimi için şirket içi ve dışı diğer kaynakları kullanıma açmak,
- 5- Şirket politika, strateji ve sonuçları ile ilgili bilgi aktarmak,
- 6- Şirket için , kilit olan pozisyonlara aday olanların Bireysel Gelişim Planlarını inceleyerek, şirket hedefleri ile kişi hedeflerinin eşleştirilmesi konusunda geribilgi akışı sağlamak,

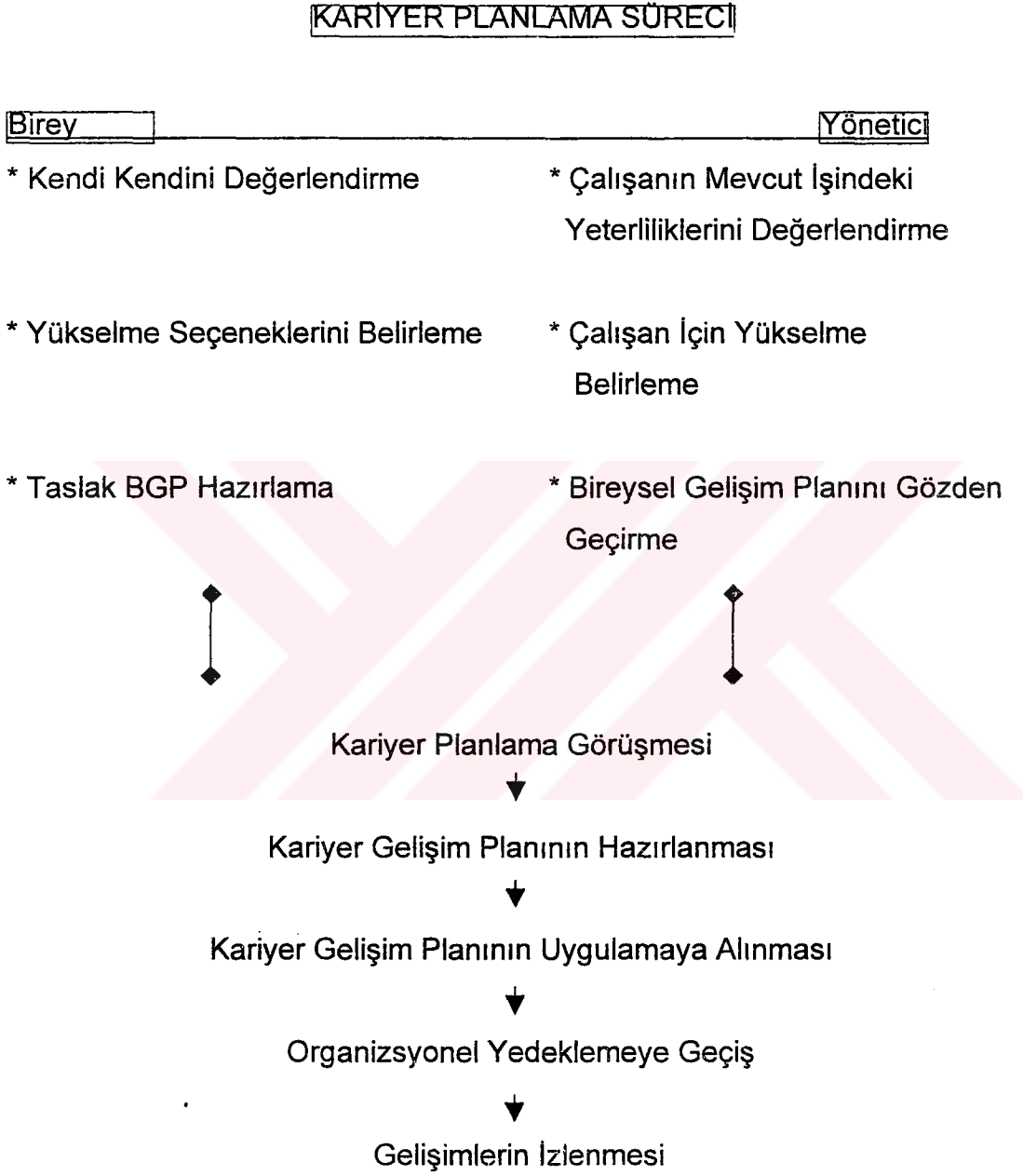
3.2.4. İnsan Kaynakları Bölümünün Rol ve Sorumlulukları

Bir kariyer planlama sürecinde lokomotif görevi yürüten İnsan kaynakları departmanına düşen rol ve sorumluluklar ise aşağıda sıralanmaktadır.

- 1- Yeterlilik analizleri yapmak, kariyer haritalarını oluşturmak,
- 2- Bireysel Gelişim Planlama sistemlerini tasarlamak ve hepsini içeren Kariyer Planlama sistemini şirkete tanıtmak,
- 3- Kariyer Planlama ile ilgili her türlü soruya yanıt vermek,
- 4- Üst yönetimi ve diğer yöneticileri gerektiğinde uyarmak,
- 5- Bireysel gelişim için eğitim ve geliştirme programlarını organize etmek,
- 6- Sistemin açık, anlaşılır ve paylaşılr olarak devamını sağlamak,
- 7- Kariyer Planlamayı etkileyen diğer politika ve uygulamalara açıklık getirmek, bağlantısını netleştirmek,
- 8- Tüm çalışanları kendi alanları dışındaki kariyer olanaklarından haberdar etmek,
- 9- Konu ile ilgili tartışma, sorun ve çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olmak,

10- Kariyer Planlamanın amacından saptırılmasını önlemek amacıyla, düzenli olarak yenileme toplantıları düzenlemek,

Şekil 3.1. de Kariyer Planma Süreci görülmektedir.



Şekil 3.1. Kariyer Planlama Süreci (Birey-Yönetici İlişkisi)

3.3. Kariyer Planlaması Sistemi, Kapsamı ve Boyutları

Örgütler, çalışanlarının kariyerlerini planlamada yardımcı olarak iş yaşamının kalitesini arttırmaya çalışırlar. Özellikle örgütler, çalışanlarını anksiyete, orta yaş krizi ve hayal kırıklıklarından uzak tutmaya çalışırlar. Büyük işletmelerde kariyer planmasına geçiş daha hızlı olmaktadır. Bunun sebepleri şunlardır. (Aytaç, 1997, s.166).

- Eğitim seviyesi yüksek ve vasıflı elemanların sayısının artması,
- Düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içindeki ilerleme fırsatlarının artması,
- Kişisel yaşam planlaması ile iş hayatının kalitesi arasında artan orandaki ilişki,
- Eşit istihdam fırsatı yasaları ve resmi olmayan baskılar,

İnsanın gelecekteki işinin kişisel olarak planlanması süreci olan kariyer planlaması, bireyin meslek seçimini kapsayan yaşam planları ile ilgili kararları, iş ortamları, geliştirme planları ve performans planlarını içerir. Çalışma yaşamında hemen hemen tüm bireylerin belli bir kariyeri vardır. Ancak herkes kariyerini planlayamaz çünkü çok yaygın kabul görmesine rağmen çok az sayıda insan kariyerlerini ve gelecekteki planlarını analiz etmektedir. Şüphesiz örgüte yeni giren birey için 30 yıllık plan yapmak oldukça güçtür. Fakat planlama, bireyin ilgilendiği alanın ne olduğunun haritasını çıkarmaya ve örgüt içerisinde bireyin ulaşabileceği fırsatların nasıl gelişebileceğini kişinin görmesine yardımcı olur.

Kariyer planlama sistemleri, kariyer planlarını oluşturma aşamalarında bireyleri geliştirir ve cesaretlendirir. (Minor, Super, 1992, s.83). Böylece çalışan,

- Bireysel özelliklerini değerlendirmek için,
- Kariyer geliştirme seçeneklerini araştırmak için,
- Bireysel amaçları hakkında karar verebilmek için,
- Kendi pozisyonu hakkında plan yapabilmek için,

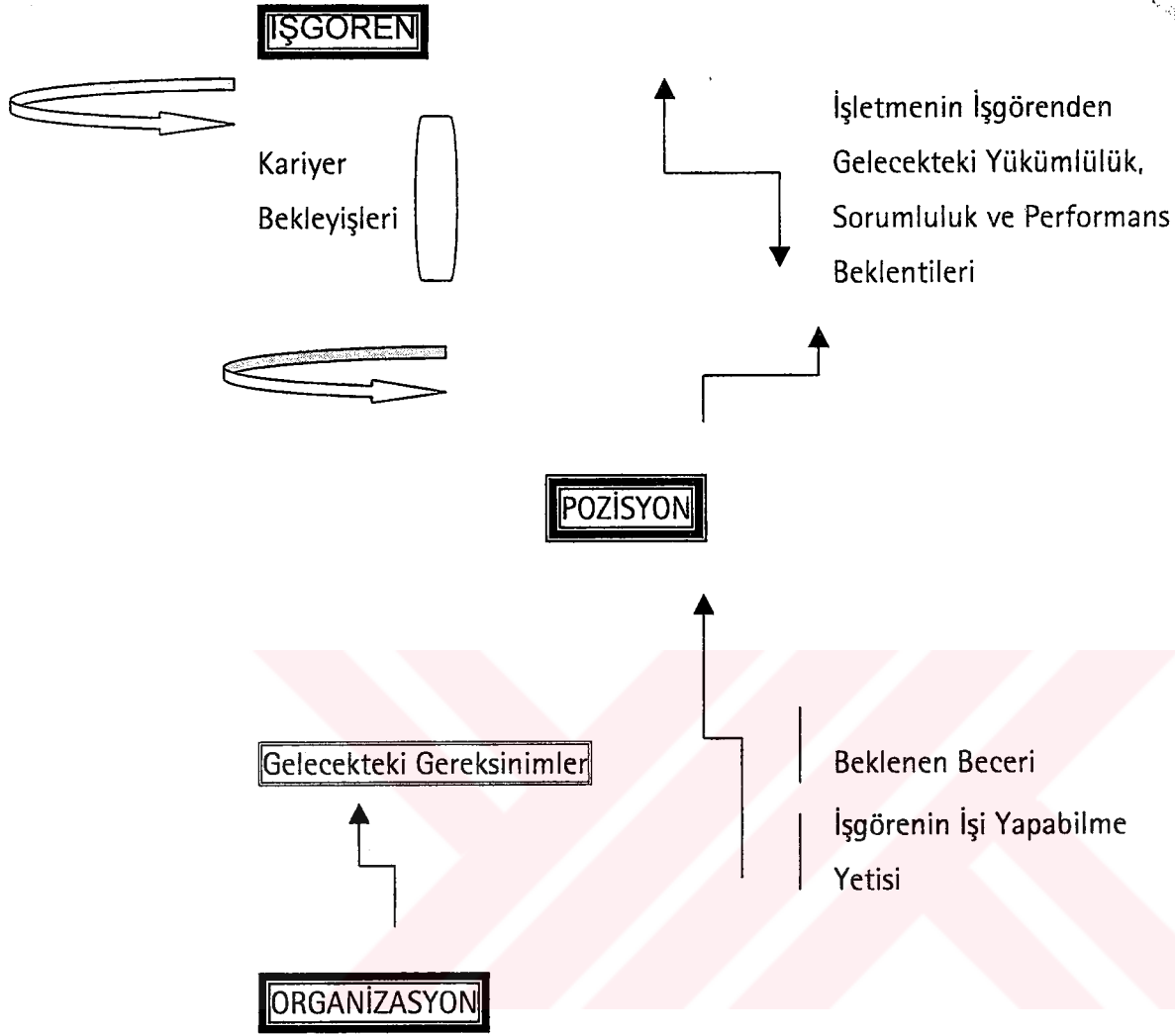
yöneticileriyle kariyer planları ve ihtiyaçları hakkında konuşmaya cesaretlendirilir. Yöneticilerin buradaki görevi ise, kendi hedef,amaç ve planlarının ışığında çalışanlarını değerlendirmek ve yardımcı olmaktır. Daha sonra ise karşılıklı uyum içerisinde ortak amaç ve planların oluşturulması gerçekleştirilecektir.

Görüldüğü üzere kariyer olgusunda üç ana boyutun varlığı gözlemlenebilmektedir. (Kaynak,1996, 162-164).

- Birey,
- İş,
- Pozisyon,

İş ve pozisyon, işletme yada organizasyon üzerinden gerçekleştiği için, sonuçta birey ve organizasyon bir kariyer sürecinde karşılıklı olarak kalmaktadır. Bu durumda kariyerin planlanmasında iki boyutun varlığından sözedilebilecektir. Birinci boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme ve anlama, gelecekte ise nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. İkinci boyutu, bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi oluşturacaktır. İşletme kendi amaç ve yönelimini uzak tutmadan kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymalıdır. Bu ilke 'amaçların bütünleştirilmesi' kavramı ile somut olarak belirlenir ve organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini yansıtır. Örgüt ana ilke olarak bu uyumu sağlamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güdülerini yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleştirilemez. Amaçların bütünleştirilmesinin somut amacı ise, bir işgörenin kişisel yeti ve güdülerini doğrultusunda işletme içinde izleyeceği yolun veya ilerleme çizgisinin belirlenmesi olarak saptanabilir.

Bu amaç tanımı doğrultusunda kariyer planlama bireysel ve organizasyonel açıdan aşağıdaki gibi bütünleştirilerek şekillendirilebilir.



Şekil 3.2. Kariyer Planlama Süreci (Amaçların Bütünleştirilmesi)

3.3.1. Kariyer Planlama Sisteminde Pozisyon ve Özellikleri

Kariyer planlamada pozisyon üzerinden birçok sürecin uygulandığı bir odak kavram durumundadır. (Kaynak, 1996, s.165-166).

Yönetimin bu odakta öncelikle, sistemin sağlıklı işlemesi açısından pozisyona ilişkin fonksiyonel özellikleri saptama zorunluluğu vardır.

Fonksiyonel özellikler ;

1- Teknik Yapıya İlişkin Fonksiyonel Özellikler .

2- Sosyal Yapıya İlişkin Fonksiyonel Özellikler olarak ikiye ayrılır.

* Teknik yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler,

- Pozisyonla ilgili görevler,
- Yetki ve Sorumluluklar,
- Organizasyonel Yapı,
- Ekonomik ve Teknik donamın biçiminde sıralanabilir.

* Sosyal yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler ise,

- Çalışma arkadaşları,
- Yöneticiler,
- İlişki kurması olası diğer bölüm üyeleri,
- Rol ve statü dağılımı gibi etmenlerden oluşur.

Pozisyonun fonksiyonel özellikleri 'iş tanımı formu' ile benzeşim içerisindedir. Ancak kariyer planlamasına yönelik pozisyon özellikleri, iş tanımı formunda olduğu gibi durağan olmayıp değişime açık olmalıdır. Burada en önemli nokta 'işletme gerçeği' dir. Bu gerçek doğrultusunda pozisyonun fonksiyonel özelliklerinde bir takım düzeltme ve uyum sağlayıcı çalışmalar yapmak kaçınılmazdır. Bir önemli nokta ise, nesnel ve öznel nedenlere dayalı olacak bu düzenlemelerde aşırıya kaçmamalıdır. Aksi halde işletmeler tarafından istenmeyen, pozisyon etkinliğinin yitirilmesi, verimlilikte nicel ve nitel düşüşler gibi durumlar ortaya çıkacaktır. Bu açıklamaların ardından pozisyonun fonksiyonel özelliklerinde değişme ve yeniden düzenlemelere neden olabilecek önemli işletme gerçekleri şöyle sıralanabilir.

- İşletme, genel yükseltme politikası çerçevesinde, kademe yükselmelerini çok fazla yavaşlamaz. Bu nedenle baze pozisyon özelliklerini de tam uyum sağlanmamış olsa dahi üst kademeye atama yapmak zorunda kalabilir.

- Atandığı pozisyonda uzun dönemli kalabilecek ve hizmet verebilecek personel işletme açısından daha akılcı ve optimal bir atamanın gerçekleşmiş olmasını simgeler ve pozisyonun güvenilir bir elde bulunmasının rahatlığını getirir. Bu nitelikte bir işgören bazen pozisyonun fonksiyonel özelliklerini tam taşımayabilir olsa bile atanması uygun olabilir. Ancak atandığı pozisyonda kalma süresinde optimal uzunluk olması gereği gözönünde bulundurulmalıdır.
- İşletme içi ve dışı baskı, çıkar gruplarının (ortaklar, önemli müşteriler, akraba, mal sahipleri gibi) etkileri de pozisyonun özelliklerine uygun personel atamasını engelleyebilir.
- Ayrıca, atanacak personelin kişisel deneyim ve becerisinin niteliklerine göre de söz konusu pozisyonun fonksiyonel özelliklerinde genişletme veya daraltmaya gidilebilir.

İşletme yönetimi, personelin kariyer planlama sürecine yönelik kararlar almak zorunluluğu ile karşı karşıya kaldığında, pozisyonun fonksiyonel özellikleri kadar işletme gerçeklerinin nesnel ve öznel niteliklerine de bağımlı olacaktır. İşte bu gerçek, sadece organizasyon açısından değil birey açısından da önemlidir. Birey kendi kariyerinin planlanmasında, pozisyon özellikleri ile işletme gerçeklerini birlikte irdeleyerek geleceğine ilişkin akılcı ve tutarlı bir yaklaşımı gerçekleştirmek zorunluluğundadır.

3.3.2. Kariyer Planlama Sisteminin Örgütsel ve Bireysel Boyutu

Kariyer planlaması temelde iki boyut üzerinde odaklaşmaktadır. Birinci boyut, birey odaklı kariyer planlaması, ikinci boyut ise örgüt odaklı kariyer planlamasıdır. Örgüt merkezli kariyer planlaması , iş ve kariyer politikalarının oluşturulması üzerinde odaklaşırken, birey merkezli kariyer planlaması, bireylerin amaç, hedef, yetenek ve becerileri üzerinde odaklaşır. Tablo 3.1.'de Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamasının Aşamaları görülmektedir. (Mathis, Jakson, 1994, s.285).

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMASI	BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI
* Gelecek İle İlgili İhtiyaçları Belirleme,	* Kendini Tanıma Yetenek ve Becerilerini Keşfetme,
* Kariyer Basamaklarını Planlama,	* İş Süreci ve Yaşam Süreci Hedeflerini Planlama,
* Örgütteki Fırsatların Bireysel Yeteneklerle Değerlendirilmesi,	* Tüm Alternatif Kariyer Seçeneklerini Değerlendirme
* Bireysel Potansiyelin, Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi,	* Hedef, Amaç ve İlgilerdeki Değişiklikleri Değerlendirme,
* Kariyer Sisteminin Koordinasyonu Çerçevesinde, Denetleme ve Gözetim Değerlemesi,	* Organizasyona Yönelik Kariyer Basamaklarının Değerlendirilmesi,

Tablo 3.1.'de Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması

Çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütteki kariyer olanakları gözönüne alınarak yapılacak bir kariyer planlamasında ; bireyler kendi kariyer ihtiyaçlarını tespit ederler, örgütteki kariyer imkanları ile uyumun sağlanması ile bir kariyer eşleştirmesine ulaşılmış olur. (Eroğlu, 1995, s.17).

Kariyer planlamasında, hem örgütün hem de çalışanların görev ve sorumluluk taşıyacağı planlar oluşturulmaktadır. Örgütteki kariyer olanaklarının belirlenmesi ile, bireyler tercihlerini, ilgilerini, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirerek bir karar vermelidirler. Ayrıca bireyler, kendilerine önerilen imkanları iyi kullanmalı ve bu imkanlardan sorumlu olmalıdırlar. Çalışanlar ve işletme kariyer planlama sürecinden farklı sorumluluk alanlarına sahiptirler. İşletme; çalışan ihtiyacı, hedef ve yeteneklerini örgütün kendi sistemleri ile eşleştirmek için kariyer planları geliştirirler. Çalışanlar da kendi kariyer ilerlemelerini ve başarılarını sağlamak için kariyer planlama

faaliyetlerini üstlenmelidirler. Bu arada kariyer planlaması faaliyetleri , çalışanların yeteneklerini, değerlerini, hedeflerini belirlemeye yardımcı olmalıdır. Örgüt ise kariyer planlaması için gerekli faaliyetleri organize ederek, örgüt ihtiyaçları kadar çalışanlarınkileri de dikkate almalı ve kişisel değerlendirme yapma konusunda kendilerine destek vermelidir.

Örgütün kendi özellikleri ile çalışanların ortak uyumu dikkate alınarak iyi düzenlenmiş bir kariyer planı da aşağıdaki kavramları içermelidir. (Telci, 1992, s.18). Örgüt;

- Çalışanlara, kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmalıdır.
- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını çalışanlarına tanıtmalı ve geliştirilmesini sağlamalıdır.
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenler.

Çalışanlar kendi kariyer hedeflerini belirlemek için ve bu hedeflere ulaşmak üzere gerekli bilgi ve yeteneğe yeterli düzeyde sahip değildirler. İşletmeler çalışanlarının kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde kendilerine yardımcı olma konumundadırlar. Çünkü örgüt, çalışanların içsel dürtü, yetenek ve eğilimlerini örgütün amaçları ile bütünleştirecek bir ortam yaratırsa, çalışanların iş tatmini ve örgütsel başarının gerçekleşmesi sağlanmış olacaktır. Bilinmelidir ki günümüzde kariyer planlamasının başarısı büyük ölçüde örgüt yönetiminin bu sürece verdiği desteğe bağlı olmaktadır. Artık işletmeler kariyer planlamasında çalışanlarına yardım amacıyla, yeni sistemler kurmakta ve geliştirme faaliyetleri oluşturmaktadırlar.

3.3.2.1. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlama, iş, işin nitelikleri ve kariyer yolları yani basamaklarının belirlenmesi, incelenmesi süreci üzerine odaklaşmaktadır. Bunun bireyler üzerindeki en önemli etkisi örgütün bu süreçte bireye çeşitli alternatifler sunarak danışmanlık yapmasıdır. (Aytaç, 1997,s.188-189). Ayrıca kariyer yollarını geniş tutarak, çeşitli işlerin davranışsal özellikleri üzerinde durmak ve bu işleri çalışanlara tanıtmak yararlıdır. Örgütün

çalışanlarına yardımcı olarak, kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için yapacakları her bir katkı, bireyin önemi ve potansiyelini tanımlayacaktır.

İnsan kaynakları planlaması ise örgütsel kariyer planlama için bir temel oluşturmaktadır. Kariyer planlama çalışmalarına , örgütün ihtiyacı olan personel sayısı, kaynak değerlemesi ve yeni pozisyon oluşumları gibi konularda bilgi sağlayarak sistemin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. (Bilen, 1998, s.37-38). Örgütsel kariyer planlama içerisinde, çalışanların örgütsel ihtiyaçları, eğitim ve geliştirme gereksinimleri belirlenmektedir. Böylece örgüt ve çalışan ihtiyaçları bir uyum içerisinde değerlendirilmekte ve bütünleşme sağlanmaktadır.

Etkin bir başarı için örgüt, çalışanların kendi kariyer planlarını hazırlamalarına izin vermelidir. Bu şekilde çalışanlar, örgüt imaj ve vizyonuna katkıda bulunacaklardır. Tepe yönetimi ise katılımcı bir rol çerçevesinde kariyer planlama çalışmalarını desteklemelidir. Çalışanlar genellikle kendi fikir ve isteklerini anlayışla karşılayan durumlara olumlu bir davranış göstermektedirler. Tepe yönetimide bu anlayışla, örgütle ilgili bilgileri çalışanları ile paylaşarak, hedef ve sorunları tartışarak başarılı bir kariyer planlamasının temelini oluştururlar. Çalışanlara verdiği görev ve sorumluluklarla, onların iş tatmini ve işletmeye bağlılıklarını artırırlar.

Tepe yönetimi çalışanların gelişim evrelerini de iyi etüd etmelidir. Bu şekilde yeni iş edindirme faaliyetlerini yürüterek emekliye ayrılacak personele, kariyerinin orta devresine ulaşmış çalışanlarına yardım ederek, geçiş dönemlerini hem örgüt hem de çalışanlar için kolaylaştırmış olacaklardır.

Örgüt açısından kariyer planlamanın amaçları ise aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

- Örgüt içinde, çalışanları geliştirmek ve terfi ettirmek,
- Bireylerin gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- Çalışanlarda içtenlik ve ilgi uyandırmak, örgüte bağlılığı ve motivasyonu arttırmak için gerekli faaliyetleri desteklemek,
- Çalışanların üretkenliklerini arttırmak,
- Olumlu eylem planlarını geliştirmek ve desteklemek,
- Personel devir hızını azaltmak,
- İşletmenin olumlu bir imaj yaratmasını sağlamak,

- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesini bir yöntem olarak kullanmak şeklinde sıralanabilmektedir.

Kariyer planlama süreci bir takım veri ve bilgilere ihtiyaç duyan bir süreçtir. Sürecin başarısı için bazı sistem ve programların kullanılması gereklidir. Tablo 3.2.'de Örgütsel bir kariyer planlama süreci için kullanılan programlar ve aşamaları bir bütün olarak yer almaktadır. (Griffin , 1993, s.627).

TEKNİK	TANIM
* KARIYER YÖNETİMİ PROGRAMI	Örgüt İçinde Bireyin Kariyer Dinamiğini Anlamak ve Örgüte Yardımcı Olmak İçin İçin Oluşturulan Kapsamlı ve Resmi Programlar
* KARIYER DANIŞMANLIĞI	Örgüt Tarafından, Çalışanlara Dönük Kariyerleri İle İlgili Yardım, Danışmanlık Hizmetlerini Yürüten Yöntemler
* KARIYER YOLLARI KEŞFİ	Bireylerin Karar Verdikleri Hedefledikleri İşlerin Gerçekçi Hedeflere Uygun Dizilişi
* KARIYER KAYNAKLARININ PLANLANMASI	Örgütü Anlamak ve İnsanlara Yardımcı Olmak Amacıyla Hazırlanan Planlama Yöntemleri Açık ve Belirli Kadroların Nasıl ve Kimler Tarafından Doldurulacağına İlişkin Tahmin ve Tavsiyeler
* KARIYER BİLGİ SİSTEMLERİ	Üst Düzey Yöneticilerin Ulaşıp Kariyerle İlgili Bilgilerin Yer Aldığı Bilgi Sistemi

Tablo 3.2. Örgütsel Kariyer Planlama Hazırlığı

3.3.2.2. Bireysel Kariyer Planlaması

Örgüt içiresinde ki her birey , kendi kariyerinden ve kariyerini geliştirmekten sorumludur. Bu sorumluluğunu etkin biçimde yerine getirebilmek için birey, öncelikle kendisinin gelişmeye açık yönlerini belirlemeli, güçlü ve zayıf olduğu yanları tespit etmeli, ilgilerini, amaçlarını, beklentilerini çok iyi bilmelidir. (Bilen, 1998, s.39). Böylece birey kendi kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atmış olur. Bu aşamadan sonra bireyler, kendi kariyer planlarını oluşturmalıdır. Planları oluşturmakla amaçlara ulaşmak daha kolay olacak ve örgütünde bireysel kariyer planlamaları ile ilgili politikalar geliştirmesine fayda sağlanacaktır.

Bireysel kariyer planlama, kişinin kendi çalışma yaşamı ile ilgili yaptığı planları kapsamaktadır. Bu planlar aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır. (Beach, 1985, s.183). Kişinin,

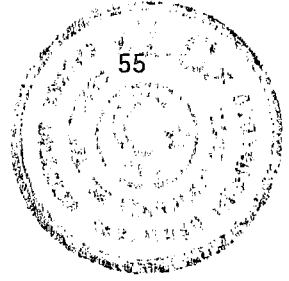
- Kendi yeteneklerini belirlemesi,
- İlgili alanlarını değerlendirmesi,
- Kariyer imkan ve fırsatlarını incelemesi,
- Kariyer amaçlarını açıklaması,
- Kariyer isteklerine uygun geliştirici faaliyetleridir.

Bu aşamalarla ilgili faaliyet ve gereksinimlerini tespit eden bireyin , bireysel kariyer planlamasına ilişkin temel adımları uygulaması gerekmektedir. Kariyer planlaması ilk olarak bireyin kendisini tanımasıyla başlayan süreçtir. Bireysel kariyer planlamasında temel adımlar ise aşağıdaki biçimdedir. (Mathis, Jackson, 1994, s.324).

- 1- Bireyin Kendi Kendini Değerlendirmesi
- 2- Fırsatların ve İmkanların Belirlenmesi
- 3- Hedeflerin Tespit Edilmesi
- 4- Planların Hazırlanması ve Uygulanması şeklindedir.

1-Bireyin Kendi Kendi Değerlendirmesi

Birey burada öncelikle kendisine kariyeri ile ilgili neler belirlemek istediğine ilişkin sorular yöneltilir.



- Nasıl bir insanım ?
- Gelecekte iyi bir konuma nasıl ulaşabilirim ?
- Ne yapmak istiyorum ?
- Nasıl Yapılacağına İlişkin Yeteneklerim Neler ?
- Güçlü ve zayıf yönlerim neler ?
- Bazı çıkmazları nasıl aşabilirim ?

gibi sorulara birey cevap arayacaktır.

Örgüt, bireyi kendini kanıtlayabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerini açıklayan analizlere yöneltir. (Beach, 1985, s.235). Analiz, bireyin,

- yönetsel,
- tekniksel, ve
- kişisel yeteneklerini, kapsar.

Daha sonra bireyden, mesleğiyle ilgili kendisinde olmasını istediği karakteristik özellikleri belirtmesi istenir.

- hakimiyet,
- güven duygusu
- bireyler üzerindeki etkisi,
- bireylerle ilişkiler,
- maddi beklentiler,

Ortaya çıkan sonuçlarla, bireyden, en fazla ve en az doyumunu sağlayacağı mesleği tanımlası istenir. Ve hayalindeki işin nasıl olması gerektiğinin açıklaması beklenir. Bireylerle ilgili bu bilgiler, mesleki ve şahsi testlerin uygulanması ile elde edilebilir ve bireyin kendi kendisini tanıması sağlanır.

2- Fırsatların ve İmkanların Belirlenmesi

Kariyer planlama sürecindeki sorumluluk bireye aittir, ancak kariyeri belirleyen etmenler sadece kişinin davranışları olmayıp, işlremenin buradaki fonksiyonu da çok önemlidir. İşletme, çalışanlarına iş fırsatları yaratmak yoluyla, kariyer planlamasının daha etkili olmasını sağlamaktadır. (Glueck, 1985, s.425). Bireyler kariyerlerinin seçim aşamasında bir çok faktörün etkisi altında kalırlar. (Can, 1992, s.305-306). Bu faktörler,

- Sosyal Geçmiş,
- Kişilik Gelişimi,
- Değerlerin Gelişimi,
- Bireysel Beklentiler şeklindedir.

3- Hedeflerin Tespit Edilmesi

Birey, güçlü ve zayıf yönlerini, ilgi, istek ve değerlerini mesleki ihtiyaçlarına göre belirledikten sonra, kariyer hedeflerini oluşturabilir. Böylece birey, kısa,orta ve uzun vadeli planlarını oluşturmaya başlamalıdır. Büyümeye dönük hedefleri, ilerlemeye ve mücadeleye açık olmalıdır. Bu şekilde bireyler yeni bakış açıklarını kazanmanın yanında yeni yeteneklerini keşfedebileceklerdir. (Beach, 1985, s.236).

Hedefleri belirleme, bireyin gelecekteki amaçlarını planlamasına ve karar vermesine yardım eder. Her bireyin farklı özelliklerine bağlı olarak bireysel hedefler de değişiktir. Ayrıca bireyler, zaman içerisinde değişen değer ve ilgilerine uygun olarak , yeni iş alanları ve yeni kariyer seçimlerine yönelebilirler. Günümüzde, birçok birey daha yüksek statüler, daha yüksek ücret ve saygınlık ihtiyacına bağlı olarak kariyerlerinde değişimlere gitmektedirler. En yaygın kariyer alanları ise bir organizasyonda, yüksek statü pozisyonları ve yönetim mevkileri olarak belirlenmektedir. (Aytaç,1997, s.182-183).

4- Planların Hazırlanması ve Uygulanması

Bireyler bu aşamada hedefleri ile ilgili planlarını, kariyer kararları doğrultusunda uygulamaya geçireceklerdir. Bireyin kariyer planını uygulaması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümü, hedeflerine ulaşmaya çalışan bireyi bilgilendirme yardımlarıyla desteklemelidir. Yani bireyin kariyer planını uygulaması aşamasında, yönetim bazı imkanlar vermelidir. Çalışanları yönlendirip, destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmak gibi eylemler, bireyin planlarını uygulamasına imkan sağlayacaktır.

Planlar, kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak, her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Planlamada bireyin çeşitli hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyacağı yetenek ve deneyimler de gözönüne alınmalıdır.

3.4. Kariyer Planlamanın Amaçları ve Zorunlulukları

Günümüzde çok hızlı teknolojik gelişme ve değişimler, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve gereksinimleri için örgütleri kariyer planlamasının önemini daha iyi kavramaya yönlendirmiştir. (Bilen, 1998, s. 33). Örgütler, kariyer planlaması hazırlıkları yaparken genellikle aşağıdaki amaçlardan hareket ederler.

- * İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması,
- * Yükselme gereksiniminin tatmini için bireyin gelişiminin sağlanması,
- * Bireyin doyumunun ve işe bağlılığının sağlanması,
- * Bireylerin yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik edilmesi,
- * Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,
- * İş başarısının yükseltilmesi,

Kişiler, kendi bireysel gelişim hedefleri ile aktivitelerinin, organizasyonun gelecekteki iş hedefleri ile uyum içinde olması konusunda duyarlı olmalıdır. (Human Resources, 1996, s.31).

Yöneticiler; zaman, destek ve kaynak sağlayarak, elemanlarının bireysel hedeflerinin gerçeğe dönüşmesine olanak sağlamalıdır. Kariyer planlamanın, sadece terfi etmek olmadığı, mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve yeni yetenekler kazanılmasında bir kariyer yatırımı olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

3.5. Kariyer Planlamasının Faydaları

Kariyer planlaması işletme için ve çalışanlar için çok büyük yararlar sağlamaktadır. Zira kariyer planlaması işgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Devamsızlık ve işten kaytarmalar üzerinde azaltıcı etkiye sahiptir. İşinde uzmanlaşan çalışanların geliştirilmesiyle örgütler, gelecekte daha

yetenekli yöneticilere ve örgütsel amaçlarına ulaşabilirler.(Aytaç,1997,s.170).

Bu açıklamaların ışığında kariyer planlamasının bireye ve örgüte sağladığı faydalar aşağıda açıklanmaktadır. (Telci, 1992, s.36).

- * Mevcut işgücü daha etkin kullanılır.
- * Çalışanların işe ve işletmeye uyum ve bağlılıklarından dolayı devamsızlık ve işi aksatmalar azalır.
- * Çalışanların morali yükselir.
- * Çalışanlar değişen durumlara daha iyi ve kolay uyum sağlarlar.
- * Görevlerin eksiksiz yerine getirilmesi sağlanır. Bireyler çok önemli ve riskli işler için hazırlıklı durumda bulunurlar.
- * Çalışanların performansı yükselir.
- * Bireysel kariyer için artan ilgi ve dikkat daha fazla örgütsel bağlılık yaratır ve böylece işten ayrılmalar azalır.
- * Kariyer planlaması ile artık spesifik kariyere amaçlarına sahip olan çalışanların potansiyellerini tam olarak kullanmaları sağlanır.
- * Kariyer planları ve amaçları çalışanları geliştirmek için motive ederler.
- * Çalışanlar daha fazla kendilerini geliştirme fırsatlarıyla, başarıya ve tanınma gibi bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyaçları daha fazla giderilir.
- * Örgütün imajının yükselmesi ile birlikte iş başvurusunda bulunan adayların kalitesi artar.
- * Bireysel kariyer planlaması ile işgücü piyasasındaki bireysel pazarlık gücü artar.

3.6. Kariyer Planlama Prensipleri

Kariyer gelişim olanağı, çalışanları daha iyi şeyler yapmaya, başarmaya, görev alanlarını genişletmeye yarayan önemli motivasyon araçlarından birisidir. (Bilen, 1998, s.35). Planlama gelecekle ilgili bir faaliyet olduğundan öncelikle mevcut işlerdeki yeterlilik ve yetersizlikler belirlenmelidir. Yeterlilikler, işletmenin iş hedeflerini gerçekleştirmek üzere ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacıyla örgütte yer alan pozisyonlar için kritik kabul edilen bilgi, yetenek ve davranışlardır. Yeterliliklerin

belirlenmesinde en iyi yol, alanında en iyi olanlar bireyler ve insan kaynaklarının katılımı ile değerlendirme gruplarının kurulmasıdır. Genel kabul gören yeterlilik sınıflandırmaları ve bunları ilgilendiren kavramlar şunlardır.

* Liderlik

- Strateji,
- Vizyon,
- Takım Kurma,
- İşbirliği,
- Uzlaşma,
- Uygulama,
- Yenilik,

* Yönetim

- Planlama,
- Kaynak Yönetimi,
- Yönlendirme,
- Analitik Düşünme,
- İnsan Yönetimi,
- İletişim,
- Öncelikleri Belirleme,

* Fonksiyonel

* Bireysel

Bu doğrultuda dikkat edilmesi gereken kariyer planlama prensipleri şu biçimde sıralanabilmektedir. (Human Resources, 1996, s.31).

- Çalışanlar ve yöneticiler kariyer planlama sürecinin birbirini tamamlayan oyuncularıdır.
- Geleceğe yönelik hedefler, amaçlar ve faaliyetler, mevcut işteki yeterlilikler ve yetersizliklerin belirlenmesi ile başlar.
- Geliştirilecek veya kazanılması belirlenen yeterliliklerin işin gereklerine, uygulamasına ve amaçlarına yanıt verebiliyor durumda olması önem taşır.

- Kariyer yapılacak kariyer planlama görüşmesinin başarısı ve uygulanabilir olma niteliği, tarafların bu görüşmede dürüstlüğü oranında gerçeğe dönüşebilir.
- Yönetici ve organizasyondan geribilgi akışı kritik önem taşır.
- Kişinin kendi kendini değerlendirmesi kilit aşamalardan birisidir.
- Yöneticiler yönlendirme ve iyileştirme yönlü çabalarını sürekli kılmalıdır.
- Çalışanların ve yöneticilerin mevcut organizasyondaki gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar olmaları gereklidir.
- Kariyer gelişim olanağı çalışanları daha iyi şeyler yapmaya, görev alanlarını genişletmeye yarayan en önemli motivasyon araçlarından birisidir.
- Çalışanlara yöneticileriyle birlikte yapacakları görüşmeler için kendi kariyerlerini etkileyecek araçlar sunulmalıdır.
- Yöneticilere organizasyonun iş hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken yeterlilikleri çalışanlara aktarmak amacıyla gereken iletişim ortamını yaratmak.
- Bireysel Gelişim Planları (BGP) ile Organizasyonel Yedekleme (Succession Planning) arasında bağlantı kurmak.
- Kendi kendini değerlendirme, geribilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı, gerçekçi bir geçiş ağı oluşturmak.
- Şirket yönetiminin çalışanların gelişimine destek olması için olanak ve araç yaratmak.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARİYER PLANLAMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Veri Toplama Yöntemleri ve Uygulama Şirketine İlişkin Bilgiler

4.1.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı

Bu araştırma birbirini tamamlayan iki amaç üzerinde durularak gerçekleştirilmiştir. Özellikle birinci amaç olarak, araştırma hem üretim hem de hizmeti içeren bir büyük işletme de gerçekleştirilmiş ve sektör olarak uygulamada doğruluk, dürüstlük, açıklık, hizmet ve ürün kalitesi kalitesi, yaşamsallığa ve gerçekten ihtiyaca yönelik olma gibi pekçok kavramların yer aldığı ve tamamem insan sağlığına hizmet eden ilaç sektöründe gerçekleştirilmiştir.

İkinci amaç ise yoğun bir şekilde insana dönük, araştırma, geliştirmeye dayalı, teknolojik ilerlemeleri çok hızlı takip etmek ve çabuk adapte olmak durumunda olan bir işletmede, kariyer planlamasının işletme çalışanları açısından önem derecesini belirlemektir.

Bu çalışma işletmenin yönetici ve üst düzey yönetici konumunda bulunan çalışanlarının tamamen kariyere yaklaşım tarzlarının, bakış açılarının ve kariyer planlamasından beklentilerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Ayrıca bu işletme ile ilgili tanım ve gelişim aşamaları ile birlikte, işletmenin de yer aldığı bazı bilimsel araştırma sonuçlarına da önemli ölçüde yer verilecek kariyer planlamasının beklenti ve istekler yönünde ki gelişimi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma ilaç sektöründe bir büyük işletmede gerçekleştirmiş olup, hem üretim ve hem de hizmete dönük merkezinde uygulanmıştır. Böylece örnek kütle olarak bir uygulama işletmesi seçilmiştir. Uygulama da anket ile ilgili detaylı bilgilerin büyük çoğunluğa yüzyüze verilmesi imkanına ulaşılmış ve anket soruları bilgisayar kanalı ile i-mail çekilerek deneklere iletilmiştir.

Anketin uygulamasından önce İşletmenin İnsan Kaynakların değişik birimlerinden sorumlu yöneticileri ile yüzyüze yapılan görüşmeler neticesinde anketin iki bölümden oluşan soru kısmında tam bir mutabakat yoluna gidilmiştir. Özellikle anketin demoğrafik bilgiler kısmında, bunun bir anket olduğu düşüncesi ile Ad ve Soyadı bölümlerine önce gerek olup olmadığı gibi konular yorumlanırken, anketlerin bireylerin şahsi bilgisayarlarından cevaplanacağı ve zaten isimlerin açık olacağı gerçeği doğrultusunda farklı bir uygulamanın düşüncesinden tamamen vazgeçilmiştir.

Uygulama sırasında, anket sorularının kimlere ve kaç kişiye gönderildiği diğer denekler tarafından isim isim görülmüştür. Cevaplar yine i-mail yoluyla uygulamayı gerçekleştiren bireyin işletmedeki şahsi bilgisayarına ve bir sır olarak saklanmak üzere gönderilmiştir.

Alınan 42 adet anket cevabı demoğrafik ve anket soruları biçimlerine göre değerlendirilmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Uygulandığı İşletmeye İlişkin Bilgiler

Bu uygulama araştırması ilaç sektöründe GlaxoWellcome İlaçları San. Tic.AŞ.'de gerçekleştirilmiştir. Bu şirkete ilişkin bilgilere geçilmeden önce ülkemizde önemli sektörlerde gerçekleştirilen ve bazı kriterlere göre değerlendirilmiş sonuçların bilinmesinde, araştırmanın özüne dönük faydalar sağlanacağı hedeflenmektedir.

Şirketlerin performanslarını ve bulundukları düzeyi değerlendiren çeşitli göstergeler vardır. Bilanço, karlılık bunlardan ilk akla gelenleridir. Ancak şirketler bu iki gösterge dışında da bazı önemli kriterlere ve çalışmalara gereksinim duyarlar. Bu nedenle de çok sayıda araştırma ve

anketler düzenlenmektedir. Saygınlık ve imaj araştırmaları bu ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. AcNielsen Zet tarafından gerçekleştirilen bu araştırmanın sponsorluğunu da yine alanında dünyada bir dev olan, danışmanlık şirketi PricewaterhouseCoopers üstlenmiştir. (Capital, 1999 s.70-76).

1) 23 Sektörde Türkiye'nin en beğenilen şirketleri ,

<u>SEKTÖR</u>	<u>ŞİRKET</u>
* Garanti Bankası	* Banka
* Halk Sigorta	* Sigortacılık
* Arçelik	* Beyaz – Elektronik Eşya
* Philips	* Küçük Ev Aletleri
* Anadolu Honda	* Otomotiv
* Brisa	* Lastik
* Glaxo Wellcome	* İlaç
* Bp	* Petrol
* Dentaş	* Ambalaj
* Koroza	* Plastik
* Eczacıbaşı	* Seramik
* Dyo	* Boya
* Diler	* Demir – Çelik
* Carrefoursa	* Super – Hipermarket
* Nestle	* Şekerleme
* Coco-Cola	* İçecek
* Danones	* Süt ve Süt Ürünleri
* Banvit	* Et ve Et Ürünleri
* Unilever (Elida)	* Gıda
* Procter and Gamble	* Temizlik
* Unilever	* Gıda
* Beymen	* Giyim
* Sanipak	* Kağıt

Tablo 4.1. Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri

2) Bazı Kriterler Bazında En Beğenilen İlk 10 Firma ,

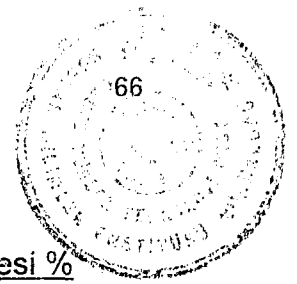
	Yetenekli Eleman <u>Çekme</u>	Yönetim <u>Kalitesi</u>	Finansal <u>Sağlamlılık</u>	Çalışanlara <u>Katkı</u>	Çalışanların <u>Niteliği</u>
1-	Arçelik	Prizer	Arçelik	Garanti Bankası	Glaxo Wellcome
2-	Danonesa	Brisa	Glaxo Wellcome	Pamukbank	Garanti Bankası
3-	Coca-Cola	Arçelik	Marshall	Danonesa	Prizer
4-	Garanti Bankası	Garanti Bankası	Garanti Bankası	Migros	Arçelik
5-	Unilever	Pamukbank	İş Bankası	Real	Bosh
6-	Ekinciler	Glaxo Wellcome	Arçelik	Unilever	Danonesa
7-	Eczacıbaşı	Danonesa	Carrefoursa	İş Bankası	Migros
8-	Prizer	Migros	Danonesa	Arçelik	Pamukbank
9-	Carrefoursa	Bosch	Bp	İzmir D.Ç.	Novartis
10-	Doğuş	Beymen	Migros	Eczacıbaşı	Henkel

Tablo 4.2. Bazı Kriterler Bazında En Beğenilen İlk 10 Firma

3) Bazı Sektör ve Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar ,

<u>Kriterler</u>	<u>Sektörler</u>		
	<u>İlaç</u>	<u>Super Market</u>	<u>Kişisel Bakım</u>
* Yenilikçilik	GlaxoWellcome	Carrefoursa	Lever Elida
* Yetenekli Eleman Çekebilme	GlaxoWellcome	Carrefoursa	Lever Elida
* Yönetim Kalitesi	GlaxoWellcome	Carrefourse	Evyap
* Finansal Sağlamlılık	Pfizer	Carrefoursa	Lever Elida
* Toplum ve Çevre Sorumluluğu	Bayer	Real	Colgeta
* Hizmet ve Ürün Kalitesi	Novartis	Carrefoursa	Evyap
* Çalışanlarına Katkı	GlaxoWellcome	Migros	Wella
* Çalışanların Nitelikleri	GloxoWellcome	Carrefourse	Evyap
* Rekabette Etik Davranma	Novartis	Carrefourse	Wella
* Bilgi Teknolojisi	Abbott	Migros	Lever Elida

Tablo 4.3. Bazı Kriterler ve Sektörler Bazında En Beğenilen Firmalar



4) Bazı Kriterlerin Sektörlerdeki Önem Derecesi ,

Önem Sırası Kriter Önem Derecesi %

A-Hizmet ve Ürün Kalitesi % 8.9

- 1- Otomotiv
- 2- Beyaz Eşya
- 3- Demir Çelik
- 4- Seramik
- 5- Et ve Süt Ürünleri

B-Yönetim Kalitesi % 8.8

- 1- Temizlik
- 2- Küçük Ev Aletleri
- 3- İlaç
- 4- Lastik
- 5- Banka

C-Finansal Sağlamlılık % 8.5

- 1- Boya
- 2- İlaç
- 3- Demir-Çelik
- 4- Lastik
- 5- Banka

D-Yetenekli Eleman Çekebilme % 7.7

- 1- Beyaz Eşya
- 2- Küçük Ev Aletleri
- 3- Demir-Çelik
- 4- Otomotiv
- 5- Kişisel Bakım

E-Bilgi Teknolojisi Kullanımı % 7.6

- 1- Plastik
- 2- Beyaz Eşya
- 3- Boya
- 4- Demir Çelik
- 5- Seramik

F-Çalışanların Nitelikleri % 7.4

- 1- Otomotiv
- 2- Sigorta
- 3- Demir-Çelik
- 4- Süper Market
- 5- Beyaz Eşya

G-Çalışanlara Katkı % 6.9

- 1- Sigorta
- 2- Süper Market
- 3- Demir Çelik
- 4- Demir Çelik
- 5- Temizlik

Tablo 4.4. Bazı Kriterlerin Sektörlerdeki Önem Derecesi

Merkezi İngiltere olan GlaxoWellcome Plc., Dünyanın önde gelen araştırma tabanlı ilaç firmalarından birisidir. Firma, Glaxo ve Wellcome firmalarının birleşmesiyle Mart 1995 yılında kurulmuştur. Birleşmenin sonucunda ortaya dünyanın en büyük ikinci firması ortaya çıkmıştır. (www.glaxowellcome.com.tr).

GlaxoWellcome, dünya genelinde 76 firma ile faaliyet göstermektedir. Ve yine dünya genelinde 50'nin üzerinde üretim tesisine sahiptir. Firma AR-

GE (Araştırma- Geliştirme) faaliyetlerine yıllık 1,2 milyar pound ayırmaktadır.

GlaxoWellcome, 20. Yüzyılın başından bu yana Türk insanına, en yüksek kalitede üretilen, güvenilir ve ekonomik tedavi sağlayan ilaçlar sunmaktadır. 1995 yılında Glaxo ve Wellcome şirketlerinin birleşmesi ile, Türkiye'deki şirketler de GlaxoWellcome adıyla birleşmişlerdir.

1998 yılı toplam satışları itibarı ile firma, Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç firmaları sıralamasında 4. Sıraya yerleşmiştir. Türkiye'de ki faaliyetlerini 145 adet ürün ile sürdüren firma aynı zamanda ülkemiz ilaç pazarının % 3.9 luk kısmını yönlendirmektedir.

ŞİRKET BİLGİLERİ

- * Sağlık sektöründe hizmet veren en büyük firmalardan biri,
- * Dünyada 169 milyar pound'luk reçeteli ilaç pazarının % 4.5 ine sahip,
- * Dünyanın en büyük ikinci ilaç firması,
- * Dünya genelinde çalışan sayısı 59.000
- * Dünya genelinde satış gücü sayısı 20.000
- * Dünya genelinde Ar-Ge çalışanı sayısı 9.000
- * Yıllık Toplumsal amaçlı ayrılan bütçe 30 milyon pound,
- * Küresel olarak faaliyet gösteren 76 firma, 55 üretim tesisi,
- * Pazara sunulan ürün sayısı 150'nin üzerinde,
- * Yedi ürünü dünyada ilk 50 ürün arasında,
 - Zantac,
 - Imigran,
 - Zovirak,
 - Zofran,
 - Flixotide,
 - Serevent,
- * GlaxoWellcome, solunum rahatsızlıklarında kullanılan ilaçlarda dünya pazarının % 15.5'ini elinde bulundurarak pazar lideri konumundadır.

4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma yapılan işletmede, çalışanların bizzat kariyer planlaması kavramına bakışları gözlemlenmiş, İnsan kaynakları yönetim işleviyle kariyer ilişkisi hakkında bilgi sahibi olunmaya gayret gösterilmiştir.

Anket çalışması genel çalışanlar üzerinde uygulamış ancak yönetici düzeyindeki çalışanların çarpıcı yaklaşımları ve katılımın oransal değerinin toplam yöneticilerin mutlak çoğunluğunun üzerinde olması nedeniyle, daha anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için yönetici kademesi değerlendirilmiştir.

Anket çalışmasının neticesinde 42 adet yönetici ve üst düzey yönetici kapsamındaki çalışanın anketleri değerlendirme kapsamına alınarak üç ayrı kategoride incenmiş ve sonuçları açıklanmıştır.

Analizde, sonuçlar üç ana bölümde,

- 1- Demografik Bilgilerin Değerlendirilmesi
- 2- Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi
- 3- Çapraz Bulguların Değerlendirmesi

Yine ankette iki ayrı ölçek kullanılarak bulgular değerlendirilmiştir. Anket formu iki bölümden meydana gelmekte, birinci bölüm demografik bilgilere ulaşılmasına yönelik olup, ikinci bölümde de yöneticilerin kariyere planlamasına bakış açılarının ve önem derecelerinin belirlenmesine dönüktür.

4.2.1. Demografik Bilgilerin Değerlendirilmesi

Bu bilgiler değerlendirilirken , yöneticilerin mezun oldukları programlar;

- 1- Sosyal Bilimler (İktisat, İşletme, Uluslararası İlişkiler v.b.)
- 2- Fen ve Mühendislik Bilimleri (Tıp, Eczacı , Mühendis , v.b.)
- 3- Diğerleri

biçiminde kategorize edilmiş, ve bu gruplar şeklinde bulgulara ulaşılmıştır.

Şirketin departmanlarına ilişkin değerlendirme de ,

- 1- Mali İşler ; (Genel Muhasebe, Bütçe Planlama, Maliyet Muhasebesi, Finans, Bilgi İşlem, Krediler vb.)
- 2- İnsan Kaynakları; (İnsan Kaynakları, İşgeliştirme ve Planlama, İletişim ve Halkla İlişkiler, İdari İşler, v.b.)
- 3- Satış- Pazarlama ve Destek (Satış, Tanıtım, Pazarlama, Lojistik, Kalite, Medikal, Ar-Ge, v.b.)

Şeklinde gruplandırılarak değerlendirmeye tabi tutularak istenilen bulgulara ulaşılması amaçlanmıştır.

4.2.1.1.Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYETİ	SAYI	%
KADIN	24	57.1
ERKEK	18	42.9
TOPLAM	42	100.0

Tablo 4.5. Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin Dağılımı

Ankete katılan yöneticilerin 24 tanesinin kadın ve 18 tanesinin de erkek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda yöneticilerin % 57.1'ini kadınlar ve % 42.9'unu erkekler oluşturmaktadır.

4.2.1.2.Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	MEDENİ DURUMU	SAYI	%
CİNSİYETİ	EVLİ	30	71%
	BEKAR	12	29%
	<i>TOPLAM</i>	42	100%
KADIN	EVLİ	15	36%
	BEKAR	9	21%
ERKEK	EVLİ	15	36%
	BEKAR	3	7%
	<i>TOPLAM</i>	42	100%

Tablo 4.6. Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı

Yöneticilerin % 71'i evli iken % 29'u bekardır. Evli yönetici sayısının 30 ve bekar yönetici sayısının ise 12 olduğu görülmektedir. Bekar yöneticilerin 9 tanesi kadın, 3 tanesi erkek olup , evli erkek yönetici sayısı ile evli kadın yönetici sayısı 15 dir. Kadın yöneticilerin, toplam yönetici sayısına göre % 29'u bekar iken bu oran erkek yöneticiler de % 7 dir. Yine kadın yöneticilerin, toplam yönetici sayısına göre % 36'sı evli iken bu oran erkek yöneticilerde de % 36 dır. Ancak sadece kadın yöneticiler içerisinde evli kadın yönetici sayısı % 63 olup , erkek yöneticiler içerisinde ise bu oran % 83 dür. Oransal olarak erkek yöneticilerin evlenme oranlarının daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

4.2.1.3.Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

YAŞ GRUPLARI	KADIN	ERKEK	TOPLAM	%
20-30	15	4	19	45%
30-40	9	9	18	43%
40-45	0	5	5	12%
TOPLAM	24	18	42	100%

Tablo 4.7. Yaşlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı

Tablo'da yöneticilerin % 45'inin 20 ile 30 yaş, % 43'ünün 30 ile 40 yaş ve % 12'sinin 40 ile 45 yaş arasında olduğu görülmektedir. Yaşı 20-30 olan kadın yönetici sayısı 19 iken erkek yönetici sayısı 4 dür. 30-40 yaş grubunda erkek ve kadın yönetici sayısı birbirine eşit olup sayıları 9 dur. 40-45 yaş grubunda kadın yönetici yer almazken, erkek yönetici sayısı 5 dir. Tabloya göre kadın yöneticilerin yaş ortalaması, erkek yöneticilere oranla daha gençtir. Özellikle 20-30 yaş grubunda kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerin yaklaşık 3 katı olması dikkat çekmektedir.

4.2.1.4. Yöneticilerin Yabancı Dil Durumlarına Göre Dağılımı

YABANCI DİL DURUMU	SAYI	%
İNGİLİZCE	29	69.0%
ALMANCA	1	2.4%
FRANSIZCA	1	2.4%
İNGİLİZCE ve ALMANCA	4	9.5%
İNGİLİZCE ve FRANSIZCA	3	7.1%
İNGİLİZCE ve BİR YABANCI DİL	1	2.4%
İNGİLİZCE ve İKİ YABANCI DİL	2	4.8%
İNGİLİZCE ve ÜÇ YABANCI DİL	1	2.4%
TOPLAM	42	100%

Tablo 4.8. Yabancı Dil Durumlarına Göre Yöneticilerin Dağılımı

Yöneticilerin büyük çoğunluğu İngilizce bilmektedir. İngilizce bilenlerin oranı % 69 olup, sadece almanca bilen 1 ve sadece fransızca bilen 1 yönetici bulunmaktadır. İngilizce ve Almanca'yı birlikte 4 yönetici, İngilizce ve Fransızca'yı birlikte 3 yönetici bilmektedir. Bunun yanısıra yöneticilerin bir kısmında İngilizce'nin yanında başka dilleri de bilmektedirler. Bunların dağılımı ise, İngilizce'nin yanında bir başka yabancı dilide bilen 1 yönetici, İngilizce'nin yanında iki ayrı yabancı dili bilen 2 yönetici, İngilizce'nin yanında 3 yabancı dili bilen 1 yönetici bulunmaktadır. Yani bu yönetici 4 dile birden hakim olmaktadır.

Bu arada yöneticilerin 29 tanesi sadece İngilizce bilirken, İngiliz dilene hakim olan yönetici sayısı ise , 40 olup yalnızca 2 yönetici ingilizceden farklı bir dili bilmektedirler.

4.2.1.5. Yöneticilerin Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı

ÇALIŞILAN YIL GRUPLARI	SAYI	%
1 YILDAN AZ	10	23.8%
1 İLE 3 YIL	13	31.0%
3 İLE 5 YIL	6	14.3%
5 İLE 10 YIL	8	19.0%
10 YILDAN FAZLA	5	11.9%
TOPLAM	42	100%

Tablo 4.9. Çalıştıkları Yıl Grubu Bazında Yöneticilerin Dağılımı

Yöneticilerin işletmede çalıştıkları yıllara göre dağılımı yapıldığında ortaya tabloda görüldüğü şekli ile bir dağılım çıkmaktadır. Buna göre, 1 yıldan az süredir işletmede 10 yönetici çalışmaktadır. 1 ile 3 yıl arasında 13 yönetici, 3 ile 5 arasında 6 yönetici, 5 ile 10 yıl arasında 8 yönetici ve 10 yıldan fazla süredir 5 yönetici çalışmaktadır.

4.2.1.6. Yöneticilerin Departman Grubu Bazında Dağılımı

DEPARTMAN GRUBU	SAYI	%
MALİ İŞLER	14	33.3%
İNSAN KAYNAKLARI	5	11.9%
SATIŞ, PAZARLAMA, DESTEK	23	54.8%
TOPLAM	42	100%

Tablo 4.10. Departman Grubu Bazında Yöneticilerin Dağılımı

Yöneticilerin yaklaşık % 55'lik kısmı Satış ve Destek departmanlarından oluşmakta, %33'lük kısmı Mali İşler ve ilgili departmanlardan ve yaklaşık % 12 kısmı ise İnsan Kaynakları bölümlerinden oluşmaktadır.

Yöneticilerle ilgili bu demografik bilgilerin derlenmesinin ardından, kariyer planlamasına bakış açısının ve beklentilerinin tespit edilmeye çalışıldığı, anket sorularının değerlendirilmesine geçilmektedir.

4.2.2. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu anket, işletmede çalışan yönetici kademesindeki bireylerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını, işletmeye olan bağlılıklarını artırması açısından, kariyer planlamasının önemini belirlemek amacıyla yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmıştır.

Anket formu 10 sorudan oluşmaktadır. Sorular, 'Pekçok önemli', 'Çok önemli', 'Oldukça önemli', 'Biraz önemli', 'Çokaz önemli', ve 'hiç önemli değil' biçiminde 6 seçenek ile değerlendirilmektedir.

Bu anket formu Leibowitz tarafından yapılan bir araştırmada kullanılan ASTD Survey of Career Development Practices isimli araştırma formu temelinde hazırlanmıştır. (Eroğlu, 1995, s.103).

Tablo 4.11.' de, çalışanların kariyer planlamasına verdikleri önem derecesine ait belirlenen bulgular sayısal olarak yer almaktadır.

SORULAR	Pekçok Önemli	Çok Önemli	Oldukça Önemli	Biraz Önemli	Çokaz Önemli	Önem Siz
Çeşitli kariyer seçeneklerinden Birini seçmemi, hedefimi, belirlememi Ve bu hedefe ulaşmak için plan Yapmamı sağlaması açısından Kariyer planlaması	17	18	7	-	-	-
Çalıştığım işletmeye bağlılığımı Arttırması açısından Kariyer planlaması	11	16	12	3	-	-
İşten ayrılma eğilimimi azaltması, Açısından kariyer planlaması	5	13	10	8	6	-
Terfi etmem için gerekli nitelikleri Kazanmamda yardımcı olaması Açısından kariyer planlaması	12	18	12	-	-	-
Terfi etme şansımı yükseltmesi Açısından kariyer planlaması	10	19	12	1	-	-
Performansımın iyileşip işletme verimimin artması açısından Kariyer planlaması	10	20	11	1	-	-
Kariyer yol ve seçenekleri gibi Konularda bilgi edinmemi Sağlaması açısından kariyer planla.	4	19	17	2	-	-
Kendi ve işletme amaçlarımızın Uyumlu olmasının sağlanması Açısından kariyer planlaması	6	16	15	4	1	-
Ücret artışlarının belirlenmesi Açısından kariyer planlaması	7	14	17	3	1	-
Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmememi sağlaması açısından Kariyer planlaması	14	13	13	1	1	-

Tablo 4.11. Kariyer Planlamasının Önem Derecelerinin Dağılımı
(Sayısal)

Tablo'da kariyer planlamasının çalışanlar açısından önemini belirlemek amacıyla, çalışanların hedeflerinin belirlenmesinde, işletmeye olan bağlılıklarının arttırılmasında, işten ayrılma eğilimlerinin azaltılmasında, terfi

etmeleri için gerekli niteliklerin kazanılmasında, terfi şansının yükselmesinde, performansın yükselerek işletme veriminin artmasında, kariyer yol ve seçenekleri hakkında bilgi edinilmesinde, karşılıklı amaçların uyumlaştırılmasında, ücret artışlarının belirlenmesinde ve meslekleri ile ilgili gelişmelerin takip edilmesinde kariyer planlamasına ait sonuçlar yer almaktadır.

* Çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçmemi, hedefimi belirlememi sağlaması açısından kariyer planlaması ;

17 yönetici için pekçok önemli, 18 yönetici için çok önemli, 7 yönetici için ise oldukça önemli görülmüştür.

Bu soru çoğunluk tarafından en yüksek derece, olan 'pekçok önemli' değerlendirmesini taşımaktadır.

* Çalıştığım işletmeye bağlılığımı arttırması açısından kariyer planlaması;

11 yönetici tarafından pekçok önemli, 16 yönetici tarafından çok önemli, 12 yönetici tarafından oldukça önemli ve 3 yönetici tarafından biraz önemli olarak değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin çoğunluğu için bu soru 'çok önemli' önem derecesine sahiptir.

* İşten ayrılma eğilimimi azaltması açısından kariyer planlaması,

Yöneticilerin 5'i için 'pekçok önemli', 13'ü için 'çok önemli', 10 için 'oldukça önemli', 8'i için 'biraz önemli' ve 6'sı için 'çokaz önemli' bulunmuştur.

Yöneticilerin çoğunluğu için bu soru 'çok önemli' önem derecesine sahiptir.

,* Terfi etmem için gerekli nitelikleri kazanmamda kariyer planlaması,

Yöneticilerin 12'si için 'pekçok önemli', 18'i için 'çok önemli' ve 12'si için oldukça önemli bulunmaktadır.

Yine yöneticilerin çoğunluğu için bu soru 'çok önemli' önem derecesine sahiptir.

* Terfi etme şansımı yükseltmesi açısından kariyer planlaması,

Bu soru 10 yönetici tarafından 'pekçok önemli', 19 yönetici tarafından 'çok önemli', 12 yönetici tarafından 'oldukça önemli' ve 1 yönetici tarafından 'biraz önemli' bulunmaktadır.

Yöneticilerin çoğunluğu tarafımdan bu soru da 'çok önemli' önem derecesine sahiptir.

* Performansımın iyileşip işletme veriminin artması için kariyer planlaması, 10 yönetici için 'pekçok önemli', 20 yönetici için 'çok önemli', 11 yönetici için 'oldukça önemli' ve 1 yönetici için ise 'biraz önemli' bulunmaktadır.

Burada da yöneticilerin çoğunluğu için kariyer planlaması 'çok önemli' önem derecesine sahiptir.

* Kariyer yol ve seçenekleri gibi konularda bilgi edinmemei sağlaması açısından kariyer planlaması,

Bu soru 4 yönetici için 'pekçok önemli', 19 yönetici için 'çok önemli', 17 yönetici için 'oldukça önemli' ve 2 yönetici için ise 'biraz önemli' bulunmaktadır.

Yöneticiler çoğunluğu açısından da bu soru 'çok önemli' önem derecesine sahiptir.

* Kendi ve işletme amaçlarının uyumlu olmasını sağlaması açısından kariyer planlaması,

6 yönetici için 'pek çok önemli', 16 yönetici için 'çok önemli' 15 yönetici için 'oldukça önemli' ve 4 yönetici için ise 'biraz önemli' bulunmaktadır.

Burada da yöneticilerin çoğunluğu için bu soru 'çok önemli' önem derecesine sahiptir.

* Ücret artışlarımın belirlenmesi açısından kariyer planlaması,

Yöneticilerin 7'si için 'pekçok önemli', 14'ü için 'çok önemli', 17'si için 'oldukça önemli' ve 3'ü için ise 'biraz önemli' önem derecesine sahiptir.

Bu soruda ilk kez yöneticiler için önem basamağı düşmekte ve 'oldukça önemli' önem derecesine sahip olmaktadır.



* Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmemi sağlaması açısından kariyer planlaması,

14 yönetici için 'pekçok önemli', 13 yönetici için 'çok önemli', 13 yönetici için 'oldukça önemli' 1 yönetici için 'biraz önemli' ve 1 yönetici için ise 'çok az önemli' olduğu görülmektedir.

Bu soruda yöneticilerin çoğunluğu en yüksek önem derecesi 'pekçok önemli' önem derecesini tercih etmişlerdir.

Bu doğrultuda yöneticiler 8 soru için 'çok önemli' önem derecesini ve 1 soru için 'pekçok önemli', 1 soru için de 'oldukça önemli' önem derecesini çoğunlukla tercih etmişlerdir.

Yöneticiler, Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmemi sağlaması açısından kariyer planlaması amacını, en yüksek önem derecesi olan 'pekçok önemli' önem derecesini ile derecelendirmişlerdir.

Bu anketten çıkarılan en önemli sonuç ise şirketlerinden belli bir konuma ulaşan yöneticilerin kariyer planlamasına bakış açılarının en yüksek önem derecelere çok yakın olduğu yönündedir. Yine yöneticiler kariyer planlamasına en düşük derece olan 'önemsiz' derecelendirmesini hiçbir anket sorusu için kullanmamışlar ve 'çok az önemli', 'biraz önemli' önem derecelerini ise genel oranları hemen hemen hiç etkilemeyecek kadar az kullanmışlardır.

Tablo 4.12' de yöneticilerin kariyere planlamasına bakışlarının oransal olarak değerleri görülmektedir.

SORULAR	Pekçok Önemli	Çok Önemli	Oldukça Önemli	Biraz Önemli	Çokaz Önemli	Önem Siz
Çeşitli kariyer seçeneklerinden Birini seçmemi, hedefimi, belirlememi Ve bu hedefe ulaşmak için plan Yapmamı sağlaması açısından Kariyer planlaması	%40,5	%42,9	%16,6	-	-	-
Çalıştığım işletmeye bağlılığımı Arttırması açısından Kariyer planlaması	%26,2	%38,1	%28,6	%7,1	-	-
İşten ayrılma eğilimimi azaltması, Açısından kariyer planlaması	%11,9	%31,0	%23,8	%19	%14,3	-
Terfi etmem için gerekli nitelikleri Kazanmamda yardımcı olaması Açısından kariyer planlaması	%28,6	%42,8	%28,6	-	-	-
Terfi etme şansımı yükseltmesi Açısından kariyer planlaması	%23,8	%45,2	%28,6	%2,4	-	-
Performansımın iyileşip işletme verimimin artması açısından Kariyer planlaması	%23,8	%47,6	%26,2	%2,4	-	-
Kariyer yol ve seçenekleri gibi Konularda bilgi edinmemi Sağlaması açısından kariyer planla.	%9,5	%45,2	%40,5	%4,8	-	-
Kendi ve işletme amaçlarımızın Uyumlu olmasının sağlanması Açısından kariyer planlaması	%14,3	%38,1	%35,7	%9,5	%2,4	-
Ücret artışlarının belirlenmesi Açısından kariyer planlaması	%16,7	%33,3	%40,5	%7,1	%2,4	-
Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmememi sağlaması açısından Kariyer planlaması	%33,3	%31,0	%31,0	%2,4	%2,4	-

Tablo 4.12. Kariyer Planlamasının Önem Derecelerinin Dağılımı
(Oransal)

Yöneticilerin bu amaçların değerlendirmesinde verdikleri önem derecesinde; % 47,6 ile performansın iyileştirilmesi ve işletme veriminin artırılmasına katkısı amacı, 'çok önemli' önem derecesi ile en yüksek dereceyi aldığı belirlenmiştir.

'Pekçok önemli' önem derecesine yöneticilerin en yüksek önemi ; % 40,5 oranla, çeşitli kariyer seçeneklerinden birinin seçilerek hedeflerin belirlenmesinde kariyer planlaması amacı almıştır.

'Çok önemli' önem derecesine yöneticilerin en yüksek önemi, % 47,6 oranla, performansın iyileştirilmesi ve işletme veriminin artırılmasına katkısında kariyer planlaması amacı almıştır.

'Oldukça Önemli' önem derecesine yöneticilerin en yüksek önemi % 40,5 oranla, kariyer yolları ve seçenekleri hakkında bilgi edilmesinde kariyer planlaması amacı ve ücret artışlarının belirlenmesinde kariyer planlaması amacı almaktadır.

'Biraz önemli' önem derecesine yöneticilerin en yüksek önemi % 19 oranla, İşten ayrılma eğilimini azaltmasında kariyer planlaması amacı almıştır.

'Çokaz önemli' önem derecesine ise en yüksek önemi %14,3 oranla, İşten ayrılma eğilimini azaltmasında kariyer planlaması amacı almıştır.

'Önemsiz' önem derecesine yöneticilerden bir tercih gelmediği belirlenmiştir.

Bu bulguların belirlenmesinin ardından,

'pekçok önemli'

'çok önemli'

'oldukça önemli'

'biraz önemli'

'çokaz önemli' ve

'önemsiz' sıralamalarının yöneticilerin sayısı ve yüzde oranlarına göre dağılımları aşağıdaki biçimlerde incelenmektedir.

4.2.2.1. Kariyer Planlamasının Pekçok Önemli Olduğu Amaçlar

AMAÇLAR	SAYI	%
Kariyer Hedefleri Açısından	17	% 40,5
Mesleki Gelişim Açısından	14	% 33,3
Terfi Etme Nitelikleri Açısından	12	% 28,6
İşletmeye Bağlılık Açısından	11	% 26,2
Performansın Artışı Açısından	10	% 23,8
Terfi Etme Şansını Yükseltmesi Açısından	10	% 23,8
Ücret Artışlarının Belirlenmesi Açısından	7	% 16,7
Amaçların Uyumlu Açısından	6	% 14,3
İşten Ayrılma Eğilimini Azalması Açısından	5	% 11,9
Kariyer İle İlgili Bilgi Akışı Açısından	4	% 9,5

Tablo 4.13. Kariyer Planlamasının Pekçok Önemli Olduğu Amaçlar

Yöneticiler tarafından; kariyer hedefleri açısından, kariyer planlamasının pekçok önemli olduğu ve en sık tercih edilen amaç olduğu belirlenmektedir. Yöneticilerin bu amacı tercih oranı % 40,5 olmaktadır. En az tercih edilen amaç ise, Kariyer ile ilgili bilgi akışı açısından kariyer planlaması olup yöneticilerin bu amacı tercih oranı % 9,5' tir.

Ayrıca, Kariyer hedefleri, mesleki gelişim, terfi gibi amaçlar yöneticiler tarafından daha çok tercih edilirken, ücret artışına etkisi, kariyerle ilgili bilgi akışı , amaçların uyumu gibi amaçlar yöneticiler açısından daha az önem derecesine sahip olduğu belirlenmektedir.

4.2.2.2. Kariyer Planlamasının Çok Önemli Olduğu Amaçlar

AMAÇLAR	SAYI	%
Performansın Artışı Açısından	20	% 47,6
Terfi Etme Şansını Yükseltmesi Açısından	19	% 45,2
İşletmeye Bağlılık Açısından	19	% 45,2
Kariyer İle İlgili Bilgi Akışı Açısından	18	% 42,9
Ücret Artışlarının Belirlenmesi Açısından	18	% 42,8
İşten Ayrılma Eğilimini Azalması Açısından	16	% 38,1
Terfi Etme Nitelikleri Açısından	16	% 38,1
Mesleki Gelişim Açısından	14	% 33,3
Amaçların Uyumu Açısından	13	% 31,0
Kariyer Hedefleri Açısından	13	% 31,0

Tablo 4.14. Kariyer Planlamasının Çok Önemli Olduğu Amaçlar

Yöneticilere göre kariyer planlamasının çok önemli olduğu amaçların başında, % 47,6 ile performansın artışı açısından kariyer planlaması gelmektedir. En az tercih edilen amaç ise % 31 ile Kariyer hedefleri açısından kariyer planlamasıdır.

Ancak tablo dikkatlice incelendiğinde yöneticilerin büyük çoğunluğunun oransal ve sayısal olarak, kariyer planlamasına bakış açılarını çok önemli olarak görmektedirler. Oransal değerler birbirine yakın olup yüksek değerler olarak seyretmektedir.



4.2.2.3. Kariyer Planlamasının Oldukça Önemli Olduğu Amaçlar

AMAÇLAR	SAYI	%
Kariyer İle İlgili Bilgi Akışı Açısından	17	% 40,5
Ücret Artışlarının Belirlenmesi Açısından	17	% 40,5
Amaçların Uyumu Açısından	15	% 35,7
Mesleki Gelişim Açısından	13	% 31,0
İşletmeye Bağlılık Açısından	12	% 28,6
Terfi Etme Nitelikleri Açısından	12	% 28,6
Terfi Etme Şansını Yükseltmesi Açısından	12	% 28,6
Performansın Artışı Açısından	11	% 26,2
İşten Ayrılma Eğilimini Azalması Açısından	10	% 23,8
Kariyer Hedefleri Açısından	7	% 16,6

Tablo 4.15. Kariyer Planlamasının Oldukça Önemli Olduğu Amaçlar

Kariyerle ilgili bilgi akışı açısından ve ücret artışlarının belirlenmesi açısından kariyer planlaması amaçları % 40,5 tercih oranları ile bu kategoride en yüksek tercih oranlarını göstermektedir. Yöneticilerin 'oldukça önemli' önem sırasında en az önem derecesine sahip amaç ise % 16,6 ile kariyer hedefleri açısından kariyer planlaması amacı yer almaktadır.

4.2.2.4. Kariyer Planlamasının Biraz Önemli Olduğu Amaçlar

AMAÇLAR	SAYI	%
İşten Ayrılma Eğilimini Azalması Açısından	8	% 19
Amaçların Uyumlu Açısından	4	% 9,5
İşletmeye Bağlılık Açısından	3	% 7,1
Ücret Artışlarının Belirlenmesi Açısından	3	% 7,1
Kariyer İle İlgili Bilgi Akışı Açısından	2	% 4,8
Terfi Etme Şansını Yükseltmesi Açısından	1	% 2,4
Performansın Artışı Açısından	1	% 2,4
Mesleki Gelişim Açısından	1	% 2,4
Kariyer Hedefleri Açısından	0	-
Terfi Etme Nitelikleri Açısından	0	-

Tablo 4.16. Kariyer Planlamasının Biraz Önemli Olduğu Amaçlar

4.2.2.5. Kariyer Planlamasının Çok Az Önemli Olduğu Amaçlar

AMAÇLAR	SAYI	%
İşten Ayrılma Eğilimini Azalması Açısından	6	% 14,3
Terfi Etme Şansını Yükseltmesi Açısından	1	% 2,4
Performansın Artışı Açısından	1	% 2,4
Mesleki Gelişim Açısından	1	% 2,4
Kariyer Hedefleri Açısından	0	-
Terfi Etme Nitelikleri Açısından	0	-
Amaçların Uyumlu Açısından	0	-
İşletmeye Bağlılık Açısından	0	-
Ücret Artışlarının Belirlenmesi Açısından	0	-
Kariyer İle İlgili Bilgi Akışı Açısından	0	-

Tablo 4.17. Kariyer Planlamasının Çok Az Önemli Olduğu Amaçlar

Yöneticilerden hiçbirisi kariyer planlamasının 'önemsiz' olduğu önem derecesini tercih etmemişleridir.

Değerlendirmelere göre, 17 yönetici kariyer hedefleri açısından, kariyer planlaması amacına 'pekçok önemli' demişlerdir. 20 yönetici ise performansın artışının işletme verimliliğine etkisi açısından kariyer planlaması amacına 'çok önemli' demişlerdir. 17 yönetici ise, kariyer ile ilgili bilgi akışı açısından ve ücretlerin belirlenmesi açısından kariyer planlamasına 'oldukça önemli' demişlerdir. 8 yönetici işletmeden ayrılma eğilimini azaltması açısından kariyer planlaması amacına 'biraz önemli' ve yine 6 yöneticide işletmeden ayrılma eğilimini azaltması açısından kariyer planlamasına 'çokaz önemli' demişlerdir. Tablolardan görüldüğü üzere yöneticiler için 'önemsiz' bulunan bir amaca rastlanılmamıştır.

Yöneticiler,

' Pekçok Önemli ' önem derecesini, kariyer hedefleri açısından kariyer planlaması amacına vermişlerdir. (% 40,5).

' Çok Önemli ' önem derecesini, performans artışının işletme verimliliğine etkisi açısından kariyer planlaması amacına vermişlerdir. (% 47,6).

' Oldukça Önemli ' önem derecesini, iki ayrı amaca eşit oranda vermişlerdir. Bu amaçlar, kariyer ile ilgili bilgi akışı ve ücret artışlarının belirlenmesi açısından kariyer planlaması amaçlarıdır. (% 40,5).

' Biraz Önemli ' önem derecesini, işten ayrılma eğilimini azaltması açısından kariyer planlaması amacına vermişlerdir. (% 19).

' Çokaz Önemli ' önem derecesini, yine işten ayrılma eğilimini azaltması açısından kariyer planlaması amacına vermişlerdir. (% 14,3).

' Önemsiz ' önem derecesini yöneticilerin kariyer planlama amaçları açısından kullanmadıkları belirlenmiştir.

4.2.3. Çapraz Bulguların Değerlendirilmesi

Bu bölümde anket sonuçları ile anketi yanıtlayan yöneticilerin demoğrafik özelliklerine göre bir değerlendirme yapılmakta ve karşılaştırılmaktadır.

Kadın ve erkek yöneticilerin kariyer planlamasına bakış açılarının ayrı ayrı değerlendirilerek, anketteki amaçlara verdikleri önem derecelerinin belirlenmesine ve iki ayrı grup olarak ele alınarak genel tablodan önem derecesine göre aynı ve farklı oldukları yönler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Daha sonra Departmanlar arasında kariyer planlaması amaçlarına verilen önem derecelerinin karşılaştırmalı sonuçlarının elde edilmesine çalışılmaktadır.

Son olarak evli ve bekar olan yöneticilerin kariyer planlaması amaçlarına bakış açıları ile ilgili bulguların elde edilmesi sağlanarak belli birtakım verilere ulaşılmak istenmektedir. Buradan işletmenin bütünü ile ilgili ve daha küçük grup ve parçalara ayrılarak kariyer planlamasına bakış açısının önem derecesinin ne olduğu sonuçlarına varılabilmektedir.

4.2.3.1. Kadın Yöneticilerin Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

SORULAR	Pekçok Önemli	Çok Önemli	Oldukça Önemli	Biraz Önemli	Çokaz Önemli	Önem Siz
Çeşitli kariyer seçeneklerinden Birini seçmemi, hedefimi, belirlememi Ve bu hedefe ulaşmak için plan Yapmamı sağlaması açısından Kariyer planlaması	9	11	4	-	-	-
Çalıştığım işletmeye bağlılığımı Arttırması açısından Kariyer planlaması	7	7	7	3	-	-
İşten ayrılma eğilimimi azaltması, Açısından kariyer planlaması	5	7	5	6	1	-
Terfi etmem için gerekli nitelikleri Kazanmamda yardımcı olaması Açısından kariyer planlaması	8	9	7	-	-	-
Terfi etme şansımı yükseltmesi Açısından kariyer planlaması	7	12	5	-	-	-
Performansımın iyileşip işletme verimimin artması açısından Kariyer planlaması	10	10	3	1	-	-
Kariyer yol ve seçenekleri gibi Konularda bilgi edinmemi Sağlaması açısından kariyer planla.	4	8	10	2	-	-
Kendi ve işletme amaçlarımızın Uyumlu olmasının sağlanması Açısından kariyer planlaması	4	6	10	4	-	-
Ücret artışlarının belirlenmesi Açısından kariyer planlaması	4	9	9	2	-	-
Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmememi sağlaması açısından Kariyer planlaması	7	8	7	1	1	-

Tablo 4.18. Kadın Yöneticilerin Anket Sonuçları

Tablo'da şirkette çalışan ve ankete katılan kadın yöneticiler açısından kariyer planlaması amaçlarının önemini belirlemek amacıyla, kariyer planlamasına ait sonuçlar yer almaktadır.

* Çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçmemi, hedefimi belirlememi sağlaması açısından kariyer planlaması ;

9 yönetici için pekçok önemli, 11 yönetici için çok önemli, 4 kadın yönetici için ise oldukça önemli görülmüştür.

Bu amaç kadın yöneticilerin çoğunluğu tarafından 'çok önemli' önem derecesini taşımaktadır. Genel tabloya bakıldığında bu amaç tüm yöneticiler için 'pek çok ' önemli önem derecesinde bulunduğu görülebilmektedir. Ancak kadın yöneticiler için bu tercih bir basamak daha düşük önem derecesine sahip olmaktadır.

* Çalıştığım işletmeye bağlılığımı artırması açısından kariyer planlaması;

7 yönetici tarafından pekçok önemli, 7 yönetici tarafından çok önemli, 7 yönetici tarafından oldukça önemli ve 3 yönetici tarafından biraz önemli olarak değerlendirilmiştir.

Kadın yöneticiler için bu soru 'pekçok önemli' 'çok önemli' ve 'oldukça önemli' önem dereceleri açısından eşit değere sahip bulunmaktadır.

Genel tabloya bakıldığında ise bu amacın 'çok önemli' önem derecesine sahip olduğu görülmektedir.

* İşten ayrılma eğilimimi azaltması açısından kariyer planlaması,

Kadın yöneticilerin 5'i için 'pekçok önemli', 7'ü için 'çok önemli', 5 için 'oldukça önemli', 6'i için 'biraz önemli' ve 1'si için 'çokaz önemli' bulunmuştur. Yöneticilerin çoğunluğu için bu soru 'çok önemli' önem derecesine sahiptir. Bu sonuç genel eğilim ile aynı olmaktadır.

* Terfi etmem için gerekli nitelikleri kazanmamda kariyer planlaması,

Kadın yöneticilerin 8'si için 'pekçok önemli', 9'i için 'çok önemli' ve 7'si için oldukça önemli bulunmaktadır.

Yine kadın yöneticilerin çoğunluğu için bu soru 'pekçok önemli' önem derecesine sahip olup genel tablodan bir basamak yüksektir.

* Terfi etme şansımı yükseltmesi açısından kariyer planlaması,

Bu soru 7 yönetici tarafından 'pekçok önemli', 12 yönetici tarafından 'çok önemli', 5 yönetici tarafından 'oldukça önemli' bulunmaktadır.

Kadın yöneticilerin çoğunluğu tarafından bu soru da 'çok önemli' önem derecesinde olup, genel tabloda da aynı önem derecesi sonucuna ulaşılmıştır.

* Performansının iyileşip işletme veriminin artması için kariyer planlaması, 10 yönetici için 'pekçok önemli', 10 yönetici için 'çok önemli', 3 yönetici için 'oldukça önemli' ve 1 yönetici için ise 'biraz önemli' bulunmaktadır. Burada da yine kadın yöneticilerin çoğunluğu için kariyer planlaması 'pekçok önemli' ve 'çok önemli' önem derecelerinde eşitlenmektedir.

* Kariyer yol ve seçenekleri gibi konularda bilgi edinmemi sağlaması açısından kariyer planlaması, Bu soru 4 yönetici için 'pekçok önemli', 8 yönetici için 'çok önemli', 10 yönetici için 'oldukça önemli' ve 2 yönetici için ise 'biraz önemli' bulunmaktadır. Kadın yöneticiler çoğunluğu açısından bu amaç 'oldukça önemli' önem derecesine kadar düşmektedir.

* Kendi ve işletme amaçlarının uyumlu olmasını sağlaması açısından kariyer planlaması, 4 yönetici için 'pek çok önemli', 6 yönetici için 'çok önemli' 10 yönetici için 'oldukça önemli' ve 4 yönetici için ise 'biraz önemli' bulunmaktadır. Bu amaçta kadın yöneticiler için 'oldukça önemli' önem derecesine sahiptir.

* Ücret artışlarının belirlenmesi açısından kariyer planlaması, Yöneticilerin 4'si için 'pekçok önemli', 9'u için 'çok önemli', 9'si için 'oldukça önemli' ve 2'ü için ise 'biraz önemli' önem derecesine sahiptir. Yine kadın yöneticilere göre bu amaç iki önem derecesinde eşitlenmekte olup bunlar 'çok önemli' ve 'oldukça önemli' önem dereceleridir.

* Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmemi sağlaması açısından kariyer planlaması,

7 yönetici için 'pekçok önemli', 8 yönetici için 'çok önemli', 7 yönetici için 'oldukça önemli' 1 yönetici için 'biraz önemli' ve 1 yönetici için ise 'çokaz önemli' olduğu görülmektedir.

Bu soruda kadın yöneticilerin çoğunluğu için 'çok önemli' önem derecesine denk düşmektedir. Genel eğilim de ise bu amaç 'pekçok önemli' önem derecesine sahip bulunmaktadır.

Amaçlar incelendiğinde kadın yöneticiler, için çok çarpıcı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Özellikle kadın yöneticilerin çoğunluğu için kariyer planlamasının ankette yer alan amaçlarından hiçbirisi en yüksek derece olan 'pekçok önemli' önem derecesine tek başına sahip olmadığı belirlenmektedir. Buna göre;

Kadın yöneticiler için 5 amaç 'çok önemli', 2 amaç 'oldukça önemli' görülmektedir. Ayrıca 1 amaç 'pekçok önemli', 'çok önemli', ve 'oldukça önemli' derecesini ortak olarak paylaşmakta, 1 amaç 'pekçok önemli' ve 'çok önemli' önem derecesini taşımakta son olarak ise de 1 amaç 'çok önemli' ve 'oldukça önemli' önem derecesine sahip bulunmaktadır.

4.2.3.2. Erkek Yöneticilerin Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

SORULAR	Pekçok Önemli	Çok Önemli	Oldukça Önemli	Biraz Önemli	Çokaz Önemli	Önem Siz
Çeşitli kariyer seçeneklerinden Birini seçmemi, hedefimi, belirlememi Ve bu hedefe ulaşmak için plan Yapmamı sağlaması açısından Kariyer planlaması	8	7	3	-	-	-
Çalıştığım işletmeye bağlılığımı Arttırması açısından Kariyer planlaması	4	9	5	-	-	-
İşten ayrılma eğilimimi azaltması, Açısından kariyer planlaması	-	6	5	2	5	-
Terfi etmem için gerekli nitelikleri Kazanmamda yardımcı olması Açısından kariyer planlaması	4	9	5	-	-	-
Terfi etme şansımı yükseltmesi Açısından kariyer planlaması	3	7	7	1	-	-
Performansımın iyileşip işletme verimimin artması açısından Kariyer planlaması	-	10	8	-	-	-
Kariyer yol ve seçenekleri gibi Konularda bilgi edinmemi Sağlaması açısından kariyer planla.	-	11	7	-	-	-
Kendi ve işletme amaçlarımızın Uyumlu olmasının sağlanması Açısından kariyer planlaması	2	10	5	-	1	-
Ücret artışlarının belirlenmesi Açısından kariyer planlaması	3	5	8	1	1	-
Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmememi sağlaması açısından Kariyer planlaması	7	5	6	0	0	-

Tablo 4.19. Erkek Yöneticilerin Anket Sonuçları

Tablo'da şirkette çalışan ve ankete katılan erkek yöneticiler açısından kariyer planlaması amaçlarının önemini belirlemek amacıyla, kariyer planlamasına ait sonuçlar yer almaktadır.

* Çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçmemi, hedefimi belirlememi sağlaması açısından kariyer planlaması ;

8 yönetici için pekçok önemli, 7 yönetici için çok önemli, 3 erkek yönetici için ise oldukça önemli görülmüştür.

Bu amaç erkek yöneticilerin çoğunluğu tarafından 'pekçok önemli' önem derecesini taşımaktadır. Genel tabloda da yöneticilerin çoğunluğu bu amacı 'pekçok önemli' önem derecesi ile derecelendirmişlerdir.

* Çalıştığım işletmeye bağlılığımı artırması açısından kariyer planlaması;
4 yönetici tarafından 'pekçok önemli', 9 yönetici tarafından 'çok önemli', ve 5 yönetici tarafından 'oldukça önemli' olarak değerlendirilmiştir.

Erkek yöneticilerin çoğunluğu bu amaca 'çok önemli' önem derecesi ile bakmaktadır. Genel tabloda da aynı biçimde bir sonuç çıktığı görülmektedir.

* İşten ayrılma eğilimimi azaltması açısından kariyer planlaması,
Erkek yöneticiler için 'pekçok önemli', önem derecesi bulgusu olmayıp, 6'sı için 'çok önemli', 5'i için 'oldukça önemli', 2'si için 'biraz önemli' ve 5'i için 'çokaz önemli' bulunmuştur.

Yöneticilerin çoğunluğu için bu soru 'çok önemli' önem derecesine sahiptir. Genel sonuç bulgularıda aynı yöndedir. Ancak bu amaçta birde çok çarpıcı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Erkek yöneticilerden yaklaşık %20 gibi önemli bir oranı , işten ayrılma eğilimini azaltmasına etkisi açısından kariyer planlaması ile ilgili amaca 'çokaz önemli' önem derecesi ile yaklaşmışlardır.

* Terfi etmem için gerekli nitelikleri kazanmamda kariyer planlaması,
Erkek yöneticilerin 4'si için 'pekçok önemli', 9'i için 'çok önemli' ve 5'i için 'oldukça önemli' bulunmaktadır.

Yöneticilerin çoğunluğu için bu soru 'çok önemli' önem derecesine sahiptir. Genel olarak tüm yöneticiler ile ilgili bulgularda da 'çok önemli' değerlendirmesine ulaşılmaktadır.

* Terfi etme şansımı yükseltmesi açısından kariyer planlaması,
Bu soru 3 yönetici tarafından 'pekçok önemli', 7 yönetici tarafından 'çok önemli', 7 yönetici tarafından 'oldukça önemli' ve bir yönetici tarafından 'biraz önemli' bulunmaktadır.

erkek yöneticilerin çoğunluğu tarafından bu soru da 'çok önemli' ve 'oldukça önemli' önem derecelerine aynı oranda katılmaktadırlar. Genel tabloda da 'çok önemli' önem derecesi sonucuna ulaşılmaktadır.

* Performansının iyileşip işletme veriminin artması için kariyer planlaması,
Erkek yöneticiler için yine 'pekçok önemli', önem derecesi bulgusuna rastlanmamıştır. Yöneticilerden 10'u için 'çok önemli', 8 yönetici için 'oldukça önemli' bulunmaktadır.

Burada erkek yöneticilerin çoğunluğu için 'çok önemli' önem derecesi bulgusuna rastlanmaktadır. Genel olarak ta aynı sonuç ortaya çıkmaktadır.

* Kariyer yol ve seçenekleri gibi konularda bilgi edinmemi sağlaması açısından kariyer planlaması,

Erkek yöneticiler bu amaç için de 'pekçok önemli' önem derecesinde bulunmamaktadırlar. Bu soru 11 yönetici için 'çok önemli', 7 yönetici için 'oldukça önemli' bulunmaktadır.

Erkek yöneticilerin çoğunluğu açısından bu amaç'ta 'çok önemli' önem derecesine sahiptir. Genel olarak ta aynı ortaya çıkmaktadır.

* Kendi ve işletme amaçlarının uyumlu olmasını sağlaması açısından kariyer planlaması,

2 yönetici için 'pek çok önemli', 10 yönetici için 'çok önemli' 5 yönetici için 'oldukça önemli' ve 1 yönetici için ise 'çokaz önemli' bulunmaktadır.

Bu amaçta erkek yöneticiler için 'çok önemli' önem derecesine sahiptir.

* Ücret artışlarının belirlenmesi açısından kariyer planlaması,

Yöneticilerin 3'ü için 'pekçok önemli', 5'i için 'çok önemli', 8'zi için 'oldukça önemli' ve 1'i için 'biraz önemli' ve 1'i için ise 'çokaz önemli' önem derecesine sahiptir.

Burada ise erkek yöneticilerin ağırlığı 'oldukça önemli' önem derecesi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

* Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmemi sağlaması açısından kariyer planlaması,

7 yönetici için 'pekçok önemli', 5 yönetici için 'çok önemli', 6 yönetici için 'oldukça önemli' olduğu görülmektedir.

Bu soruda erkek yöneticilerin çoğunluğu için 'pekçok önemli' önem derecesine denk düşmektedir. Genel eğilimde de bu amaç 'pekçok önemli' önem derecesine sahip bulunmaktadır.

Amaçlar incelendiğinde erkek yöneticiler, için de çok çarpıcı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Özellikle ankete ki 3 amaçta erkek yöneticilerin hiçbirinde 'pekçok önemli ' önem derecesine rastlanmamıştır. Bu amaçlar, İşten ayrılma eğilimini azaltması açısından, Performansın iyileşmesi açısından ve Kariyer yol ve seçenekleri konularında bilgi edinilmesi açısından kariyer planlaması amaçlarıdır. Erkek yöneticilerin 'Pekçok önemli' önem derecesi olarak görmedikleri bu her üç amaçta da genel eğilim bulgusu 'çok önemli' önem derecesi olarak saptanmaktadır.

Buna göre;

Erkek yöneticiler için 2 amaç 'pekçok önemli', 6 amaç 'çok önemli' ve 1 amaç'ta 'oldukça önemli' görülmektedir. Ayrıca 1 amaç'ta 'çok önemli', ve 'oldukça önemli' derecesini ortak olarak paylaşmaktadır.

4.2.3.3. Departman Gruplarına Göre Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Departman gruplarının anket sonuçları değerlendirilirken, bu grupların kariyer planlaması amaçlarına bakış açılarından 'pekçok önemli' önem derecesi ile değerlendirdikleri bulgular aşağıda bir tablo olarak incelenmektedir.

Tablo' da Mali İşler Bölümleri (Mİ), Satış-Pazarlama-Destek Bölümleri (SP) ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Bölümler (İK) olarak kısaltılarak belirtilmektedir. Bu tabloda özellikle kariyer planlamasına bakışın en yüksek önem derecesi ile elde edilen bulgularının hangi bölümlerin ağırlıklarında olduğunun tespitine çalışılmaktadır.

AMAÇLAR	MI	İK	SP	TOPLAM
Kariyer Hedefleri Açısından	5	1	11	17
Mesleki Gelişim Açısından	5	9	14	14
Terfi Etme Nitelikleri Açısından	5	1	6	12
İşletmeye Bağlılık Açısından	4	1	6	11
Performansın Artışı Açısından	2	-	8	10
Terfi Etme Şansını Yükseltmesi Açısından	4	1	5	10
Ücret Artışlarının Belirlenmesi Açısından	3	-	4	7
Amaçların Uyumu Açısından	-	2	4	6
İşten Ayrılma Eğilimini Azalması Açısından	2	1	2	5
Kariyer İle İlgili Bilgi Akışı Açısından	1	-	3	4

Tablo 4.20. Departman Gruplarına Göre Pekçok Önemli Amaçlar

Ankete katılan yöneticilerin departman grubu bazında dağılımlarına bakılırken, MI' den 14, İK' dan ve SP' den 23 yöneticinin bulunduğu belirlenmiştir.

Buna göre kariyer planlaması amaçlarına en yüksek önem derecesi olan 'pekçok önemli' önem derecesi bulguları tespit edilmektedir.

* Kariyer Hedefleri açısından kariyer planlaması; MI'den 5, İK'dan 1 ve SP'den 11 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; MI' nin % 35,7 sinin , İK' nın % 20'nin ve SP' nin % 47,8 sinin olduğu sonucu elde edilmektedir. Görüldüğü üzere SP bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 50 si için kariyer planlaması amaçlarından, kariyer hedeflerinin seçilip uygulanması amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Mesleki Gelişim açısından kariyer planlaması; Mİ'den 5, İK'dan 0 ve SP'den 9 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; Mİ' nin % 35,7 sinin , İK' nın % 0'nın ve SP' nin % 39,1'nin olduğu sonucu elde edilmektedir. Görüldüğü üzere SP bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 40' ı için kariyer planlaması amaçlarından, mesleki gelişim açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Terfi etme nitelikleri açısından kariyer planlaması; Mİ'den 5, İK'dan 1 ve SP'den 6 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; Mİ' nin % 35,7 sinin , İK' nın % 20'sinin ve SP' nin % 26'sinin olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta ise Mİ bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 35'i için kariyer planlaması amaçlarından, terfi etme nitelikleri açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* İşletmeye bağlılığımızı arttırması açısından kariyer planlaması; Mİ'den 4, İK'dan 1 ve SP'den 6 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; Mİ' nin % 28,5 sinin , İK' nın % 20'sinin ve SP' nin % 26'sinin olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta da Mİ bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 30'u için kariyer planlaması amaçlarından, işletmeye bağlılığımızı arttırması açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Performansının iyileşip işletme verimimin artması açısından kariyer planlaması; Mİ'den 2, İK'dan 0 ve SP'den 8 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; Mİ' nin % 14,2' sinin , İK' nın % 0'ının ve SP' nin % 34'7sinin olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta yeniden SP bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 35'i için kariyer planlaması amaçlarından, performansının iyileşip işletme verimimin artması açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Terfi etme şansımı yükseltmesi açısından kariyer planlaması; Mİ'den 4, İK'dan 1 ve SP'den 5 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; Mİ' nin % 28,5'inin , İK' nın % 20'sinin ve SP' nin % 21,7'sinin olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta ise Mİ bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 30'u için kariyer planlaması amaçlarından, terfi etme şansımı yükseltmesi açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Ücret artışlarının belirlenmesi açısından kariyer planlaması; Mİ'den 3, İK'dan 0 ve SP'den 4 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; Mİ' nin % 21,4'ünün , İK' nın % 0'ının ve SP' nin % 17,4'ünün olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta da Mİ bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 20'si için kariyer planlaması amaçlarından, ücret artışlarının belirlenmesi açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Amaçların uyumu açısından kariyer planlaması; Mİ'den 0, İK'dan 2 ve SP'den 4 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; Mİ' nin % 0'ının , İK' nın % 40'ının ve SP' nin % 17,4'ünün olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta ilk kez İK bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 40'ı için kariyer planlaması amaçlarından, amaçların uyumu açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* İşten ayrılma eğilimini azaltması açısından kariyer planlaması; Mİ'den 2, İK'dan 1 ve SP'den 2 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; Mİ' nin % 14,3'ünün , İK' nın % 20'sinin ve SP' nin % 8,7'sinin olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta da İK bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 20'si için kariyer planlaması amaçlarından, işten ayrılma eğilimini azaltması açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Mesleğimle ilgili gelişmeleri izleyebilmem açısından kariyer planlaması; Mİ'den 1, İK'dan 0 ve SP'den 3 yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda Mİ' nin % 7,14'ünün , İK' nın % 0'ının ve SP' nin % 13'ünün olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta da son olarak Mİ bölümlerinde çalışan yöneticilerin yaklaşık % 7'si için kariyer planlaması amaçlarından, mesleğimle ilgili gelişmeleri izleyebilmem açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

4.2.3.4. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Ankete katılan yöneticilerin 30'unun evli ve 12'sinin bekar olduğu tablo 4.6'da görülmektedir.

AMAÇLAR	EVLI	BEKAR	TOPLAM
Kariyer Hedefleri Açısından	9	8	17
Mesleki Gelişim Açısından	10	4	14
Terfi Etme Nitelikleri Açısından	7	5	12
İşletmeye Bağlılık Açısından	7	4	11
Performansın Artışı Açısından	6	4	10
Terfi Etme Şansını Yükseltmesi Açısından	7	3	10
Ücret Artışlarının Belirlenmesi Açısından	5	2	7
Amaçların Uyumu Açısından	4	2	6
İşten Ayrılma Eğilimini Azalması Açısından	4	1	5
Kariyer İle İlgili Bilgi Akışı Açısından	2	2	4

Tablo 4.21. Medeni Durumlara Göre Pekçok Önemli Amaçlar

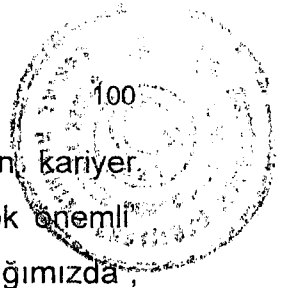
Tablo bulgularına göre kariyer planlaması amaçlarına en yüksek önem derecesi olan 'pekçok önemli' önem derecesi sonuçları tespit edilmektedir.

* Kariyer Hedefleri açısından kariyer planlaması; 9 evli yönetici ve 8 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 30'unun ve bekar yöneticilerin % 66,7 sinin olduğu sonucu elde edilmektedir. Görüldüğü üzere bekar yöneticilerin yaklaşık % 65'i için kariyer planlaması amaçlarından, kariyer hedeflerinin seçilip uygulanması amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Mesleki Gelişim açısından kariyer planlaması; 10 evli yönetici ve 4 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 33' ünün ve bekar yöneticilerin % 33'ünün olduğu sonucu elde edilmektedir. Görüldüğü üzere evli ve bekar yöneticiler için aynı sonuç yaklaşık % 35' i için kariyer planlaması amaçlarından, mesleki gelişim açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Terfi etme nitelikleri açısından kariyer planlaması; 7 evli yönetici ve 3 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 23'ünün ve bekar yöneticilerin % 25' inin olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta ise bekar yöneticilerin yaklaşık % 25'i için kariyer planlaması amaçlarından, terfi etme nitelikleri açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* İşletmeye bağlılığımızı arttırması açısından kariyer planlaması; 7 evli yönetici ve 4 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 23' ünün ve bekar yöneticilerin % 33 ünün olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta da bekar yöneticilerin yaklaşık % 33'ü için kariyer planlaması amaçlarından, işletmeye bağlılığımızı arttırması açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.



* Performansının iyileşip işletme verimimin artması açısından kariyer planlaması; 6 evli yönetici ve 4 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 20'sinin ve bekar yöneticilerin % 33'ünün olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta da bekar yöneticilerin yaklaşık % 35'i için kariyer planlaması amaçlarından, performansının iyileşip işletme verimimin artması açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Terfi etme şansımı yükseltmesi açısından kariyer planlaması; 7 evli yönetici ve 3 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 23,3'unun ve bekar yöneticilerin % 25'inin olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta da bekar yöneticilerin yaklaşık % 25'i için kariyer planlaması amaçlarından, terfi etme şansımı yükseltmesi açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Ücret artışlarının belirlenmesi açısından kariyer planlaması; 5 evli yönetici ve 2 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 16,6'sının ve bekar yöneticilerin % 16,6'sının olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta da evli ve bekar yöneticilerin yaklaşık % 17'si için kariyer planlaması amaçlarından, ücret artışlarının belirlenmesi açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Amaçların uyumu açısından kariyer planlaması; 4 evli yönetici ve 2 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 13,3'unun ve bekar yöneticilerin % 16,6'sının olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta ise bekar yöneticilerin yaklaşık % 17'si için kariyer planlaması amaçlarından, amaçların uyumu açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* İşten ayrılma eğilimini azaltması açısından kariyer planlaması; 4 evli yönetici ve 1 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu

katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 13,3'ünün ve bekar yöneticilerin % 8,3 sünün olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu amaçta ise evli yöneticilerin yaklaşık % 14'ü için kariyer planlaması amaçlarından, işten ayrılma eğilimini azaltması açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.

* Mesleğimle ilgili gelişmeleri izleyebilmem açısından kariyer planlaması; 10 evli yönetici ve 4 bekar yönetici tarafından 'pekçok önemli' görülmektedir. Bunu katılım gruplarının sayısal değerlerine oranladığımızda ; evli yöneticilerin % 33,3'ünün ve bekar yöneticilerin % 33,3 sünün olduğu sonucu elde edilmektedir. Son olarak bu amaçta da evli ve bekar yöneticilerin yaklaşık % 35'i için kariyer planlaması amaçlarından, mesleğimle ilgili gelişmeleri izleyebilmem açısından amacı 'pekçok önemli' olmaktadır.



ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Anket çalışması ilaç sektörünün önde gelen şirketlerinden GlaxoWellcome İlaçları San.Tic.AŞ. merkez ofisinde gerçekleştirilmiştir. Şirkette , Kariyer Planlaması aşamasında Hay Management sistem uygulanmakta yani tüm görevler, işler ve sorumluluklar önem derecesine göre yazılı bir biçime getirilerek belirlenmektedir.

Tüm pozisyonlar için iş tanımları yapılmakta olup çalışanlar hangi pozisyonlarda bulunduklarını bilmekte ve gelecekte ne gibi bir pozisyon hedefleyebileceklerinin kararını şimdiden verebilmektedirler.

Bu açıdan şirketin kariyer planlaması ile ilgili sistemlerinin insan kaynakları koordinasyonunda işlediği gözlemlenmektedir.

Araştırma sonuçları da göstermektedir ki işletme çalışan yöneticiler için kariyer planlaması vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ankette verilen kariyer planlaması amaçlarının önem derecelerine göre sıralanmasında genel çoğunluk için, kariyer planlaması 'pekçok önemli' ve 'çok önemli' önem derecesi seviyesinde olup, 'çokaz önemli' ve 'önemsiz' önem derecesi seviyesindeki bulgulara genel neticeye çok fazla etki etmeyecek yüzdesellikte rastlanmaktadır.

Bu doğrultuda kariyer planlaması şirket yöneticileri için de vazgeçilmez kabul gören bir süreç olduğu kabul görmekte ve çalışanlar düzeyinde etkinlik önerilmektedir.

Zira yöneticilerin anket bulgularına göre Kariyer planlaması amaçlarına en yüksek 'pekçok önemli' önem derecesi genelde % 40,5 ile kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından kariyer planlaması amacı almaktadır ki bunun da yöneticiler için en çok önemli amaç olduğu gözlenmektedir.

SONUÇ

İlaç sektörü gibi rekabetin son derece yoğun ve doruk noktasına ulaştığı, sektörlerde insan kaynağının önemi daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. İşletme amaç ve hedeflerinin yanında çalışanların amaç ve hedeflerinin belirlendiği, performans değerlemelerinin yapıldığı ve performans görüşmelerinin çok yoğun bir şekilde yürütüldüğü sektörde, kariyer planlamasına bakış hızla iyimser bir şekilde önem kazanmakta ve uygulama için alt yapı tamamlanarak, uygulama aşamalarına geçilmektedir.

Kariyer planlamasına uygun en etkili stratejilerden birisi, en iyileri istihdam etmek, potansiyellerini ortaya koymalarına destek olmak, çalışanların inisiyatif kullabilecekleri, ekip çalışması ruhu içerisinde bilgi paylaşımına değer veren bir organizasyon içerisinde yer almalarını sağlamaktır. Ayrıca şirket başarısı için çalışanların hayati önem taşıdığı bilinci içerisinde, herkesi yapabileceğinin en iyisini yapmaya teşvik ederek, çok yönlülüğe ve birbirinden farklı bireysel katkıları değerlendirerek, karşılıklı güven duygusu ve saygıyı destekleyici çalışmalar içerisinde bulunmaktadır. Bu nedenle açık ve doğrudan iletişim desteklenmekte, duyarlı liderlik anlayışı içinde, her aşamada ve her seviyede ekip çalışması teşvik edilmektedir. (www.glaxowellcome.com.tr).

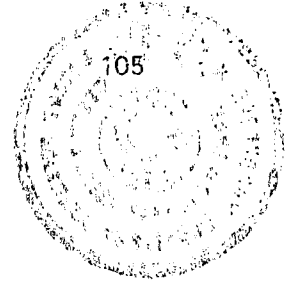
1980'li yıllardan başlayarak 1990'lı yıllarda da devam eden işletmelerin yeniden yapılanması ve daha hızlı gelişim süreci, insan kaynaklarının önemini arttırmış, çalışanların ve özellikle yöneticilerin kariyere bakış açılarını da değiştirmiştir. Kariyer yönetimi çalışanların bilgilerine yatırım yapma ve işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli entellektüel ve yaratıcı kapasite oluşturmak için temel araçlardan bir tanesi olmaktadır.

İnsan kaynakları bölümleri tarafından yürütülen kariyer yönetim çalışmaları, işletme yönetimine uzun vadeli hedeflerini belirleme ve geliştirme imkanları yaratırken, çalışanların da kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunmaktadır.

Bireylerin mevcut konumlarından daha ileri gitmek istedikleri yerlere hareketini gösteren bir model olarak kariyer planlaması ise, günümüzde tek

bir kariyer yolunun olmadığını göstermektedir. Çünkü günümüzde çalışanlar, yeteneklerini, becerilerini, ilgi alanlarını, eğitim düzeylerini ve motivasyonlarını birçok farklı iş alanlarında kullanabilmektedirler. Bu da işletme yönetimlerinin insan kaynaklarına ne kadar çok önem vermelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Görülmektedir ki , çalışanların kariyer planlarının oluşturulması ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için çalışmaların yürütülmesi, bireylerin görüşlerinden çok, yönetimin kendi karar verme yetkisi içinde toplanmaktadır. Ancak kariyer planlaması, yönetim ve bireyin birlikte yürüteceği çalışmalardır. Kişinin geleceği ile ilgili beklentiler, işletmenin beklentileri ile uyum içerisinde olmalıdır. Uyumsuzluk var ise işletmenin başarıya ulaşması güçleştiği gibi, bireylerin çalışma motivasyonlarında da sürekli azalmalar olacaktır. Bu durumda kariyer planlaması yapılırken işletmeler mutlaka çalışanların isteklerini de ciddi bir biçimde gözönünde bulundurmalıdırlar.



KAYNAKLAR

ADAL, H.Ş. Kamu Personel İdaresi, Ankara, 1966

ALDEMİR, Ceyhan - Ataoğlu, Alpay - Budak, Gönül. Personel Yönetimi,
Barış Yayınları, İzmir, 1998

ARSLAN, Dilek. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve
Uygulamadan Örnekler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
M. Ü., Sos. Bil. Enst., İstanbul, 1997

AYTAÇ, Serpil. Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması, Geliştirilmesi,
Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997

BALCI, Nurgül. İşletmelerde Kariyer Planlaması ve K.K.K.'lığında Bir
Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M. Ü., Sosyal
Bil. Enst., İstanbul, 1999

BEACH, Dale S. Personnel : The Management of People at Work,
Macmillan Publishing Comp., New York, 1985

BİLEN, Deniz. Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama,
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü., Sos. Bil. Enst. ,
İstanbul, 1998

BURACK, Elmer H. - Walker James W. Manpower Planning and
Programming, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1972

CAN, Halil. Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayınları, Ankara, 1992

CAPITAL. Aylık Ekonomi Dergisi, Kasım, 1999

CARLISLE , Howard M. Management Essentials Concepts for Productivity and Innovatron, Science Research Ass. Inc. San Francisco, 1987

CASCIO, Wayne F. Management Human Resources, 3rd. Edt., Mc. Graw Hill Company, New York, 1992

CRAIG, Robert I. Training and Development Handbook, 3th. Edt., Mc. Graw Hill Company, 1987

DESSLER Gary. Personnel Management, 4th. Edt., Prentice Hall, New Jersey, 1988

EROĞLU, Leyla B. Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bil. Ens. İstanbul, 1995

FLIPPO, Edwin. 'Personnel', The Human Resources Magazine of the American Management Association, February, 1993

GLUECK, Milkovich. Personnel Management : A Diagnostic Approach, Business Publishing, 1985

GORDON, Judith R. Human Resources Management : A Practical Approach, Allyn Bacon Inc., Boston, 1986

GRIFFIN, Ricky W. Management, 4th. Edt., Houghton Company, 1993

HAYNES, Karen S. Women Managers In Human Services, New York, 1989

HERRIEGEL, Slocum - Woodman. Organizational Behavior, West Pub. Comp., St. Poul, 1989

HUMAN RESOURCES . İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi
İstanbul, Aralık, 1996

INTERNET. www.glaxowellcome.com.tr.

IŞIK, İdil Y. Örgütsel Kariyer Sistemleri ve Eğitim Amaçları,
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. İ.İ.B.F., İstanbul
1993

IVANCEVICH, John M. Human Recourse Management, Foundations
Of Personnel, 50th. Edt., 1992

IVANCEVICH , John M - Glueck, William F. Foundations of Human
Resource Management, 3.B., Business Pub. Inc., 1986

KALKANDELEN, Hayrettin. Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler
İlkeler, Ankara, 1972

KLATT, Lawrance A.- Murdick Robert G. - Schuster Frederick E., Human
Resource Management, Charles E. Merrill Publishing Company,
Florida, 1985

KAYNAK, Tuğray. İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınları, İstanbul,
1996

MATHIS , Robert L. - Jackson, John H. Personel / Human Recourse
Management, 6th. Edt., West Publ., 1994

MC MAHON, John E.- Merman, Stephan K. Traning and Development
Handbook, 1994

MERDEN, Seher. Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve
Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Un.
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1995

MINOR, Frank - SUPER, Donald. Personel Psychogy : Career Development and Planing In Organizations, 1992

PALMER, Margaret - Winters, Kenneth T. İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, 1993

ROBBINS, Stephan P. Organizational Behaviour, Prentice Hall, 1989

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. Personel Yönetimi Politika ve Yönetisel Teknikler, 8. Baskı, Bursa, 1997

SINGER, G. Management, Puns. Kent. Publ. Comp., Boston, 1990

SONNENFELD, Jeffrey. Career Management : An Introduction to Self Ass., Science Research Ass. Inc., 1984

SUPER, D.E. - HALL D.T. Career Development : Exploration and Planing, Annual Review of Psychology, 1978

TELCİ, Cafer. Career Planing In Organizations, Yayımlanmamış Yüksek Tezi, M.Ü.İ.İ.B.F., İstanbul, 1992

TORTOP, Nuri. Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1994

TUTUM, Cahit, Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enst., Doğan Basımevi, Ankara, 1979

WALKER, James W. Human Resources Planing, Mc.Graw Hill Inc., 1980

WERHER, William-Davis Keith. Human Resource Personel Management 4th.Edt., Mc.Graw Hill Comp., New York, 1993

YALÇIN, Selçuk. Personel Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1985

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Erkan GÖK
Doğum Yeri ve Tarihi : Derince- 27.08.1970
Medeni Durumu : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : 100. Yıl Lisesi SAMSUN
Lisans : Anadolu Ün. İktisadi ve İdari Bil. Fak.
İktisat (1990-1994)

Lisans Üstü : Gebze Yüksek Teknoloji Enst.
İşletme Yüksek Lisans (Sürüyor)

MESLEKİ BİLGİLER

Askerlik Hizmetimin ardından , Laferge Braas Roofing'te (1998) Satış ve Planlama Sorumluluğu, İpragaz Genel Müdürlük (1998-1999) , Kredi ve Risk Sorumluluğu görevlerinde bulundum.

Halen GlaxoWellcome İlaçları San. Tic. Aş.'de Kredi Kontrol Uzmanlığı görevine devam etmekteyim. (1999- -----).

KARİYER PLANLAMASI ANKET FORMU

FİRMA ADI	
ADINIZ - SOYADINIZ	
ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM	

ÜNVANINIZ	
DOĞUM TARİHİNİZ	
MEDENİ DURUMUZ	
CİNSİYETİNİZ	

Sizin için uygun olanı ; 'X' ile işaretleyiniz.

KAÇ YILDIR BU FİRMADASINIZ

1'den az
1-3 Yıl
3-5 Yıl
5-10 Yıl
10'dan fazla

ÖĞRENİM DURUMU

İLK ORTA
LİSE
LİSANS
LİSANSÜSTÜ
DOKTORA

MEZUN OLDUGUNUZ PROGRAM

Lütfen belirtiniz.

	Sosyal Bilimler (İktisat , İşletme vb.)	-	
	Fen ve Mühendislik (Tıp,Eczacı, Mühendis vb.)	-	
	Diğer	-	

YABANCI DİL DURUMUNUZ

1'den fazla olanları işaretleyiniz.

İngilizce
Almanca
Fransızca
İtalyanca
Diğer (Belirtiniz)
