

IDEA STUDIES JOURNAL

International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies

Open Access Refereed E-Journal & Indexed & Publishing
IDEAjournal (ISSN:2587-2168)

 ideastudies.com  ideastudiesjournal@gmail.com



Disciplines: Business Administration, Economy, Econometrics, Finance, Labour Economics, Political Science, Public Administration, International Relations

Article Type	Research Article
Volume	5
Issue	13
Page	333-349
Article Arrival Date	29.10.2019
Article Published Date	27.12.2019
Doi Number	http://dx.doi.org/10.26728/ideas.214
Reference	Erdem, B. & Yılmaz, R. (2019). "İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları: Konya İli Araştırması", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, (ISSN:2587-2168) Vol:5, Issue:13; pp:333-349

İŞLETMELERDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI: KONYA İLİ ARAŞTIRMASI

CAREER MANAGEMENT APPLICATIONS IN BUSINESS: A RESEARCH IN KONYA

Öğr. Gör. Dr. Bilal ERDEM

Selçuk Üniversitesi, Akmeşe MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Konya/TÜRKİYE

Öğr. Gör. Refik YILMAZ

Giresun Üniversitesi, Tirebolu Mehmet Bayrak MYO, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, Giresun/Türkiye

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6080-7824>



ÖZ

Uluslararası büyük şirketlerin etkinliklerini artırmasıyla birlikte ulus devlet yapılarının ekonomilerin üzerindeki etkisi azalmaya başlamıştır. Ülke ekonomilerinden daha büyük parasal değere sahip olan bu şirketlerin maddi sermayesi kadar önemli olan bir diğer gücü insan kaynağıdır. Hem ulusal hem de uluslararası platformda güçlü olmak isteyen işletmelerin en dikkat etmesi gereken husus insan kaynakları yönetimidir. Son yıllarda hız kazanan yeni yönetim teknikleri içerisinde yer alan kariyer yönetimine işletmelerin verdiği önem çerçevesinde işletme başarısı elde edilmektedir. Bu çalışmada Konya ilinde bulunan 100 işletmedeki kariyer yönetimi uygulamaları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin kariyer yönetimine yaklaşımları ve uygulayan işletmelere olan etkileri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya

ABSTRACT

The impact of nation-state structures on economies began to diminish as international large companies increased their efficiency. Human resources are another important power of these companies, which have a higher monetary value than the national economies. Human resources management is the most important issue for the companies that want to be strong in both national and international platforms. Within the framework of the importance given by the enterprises to the career management, which is among the new management techniques that gained momentum in recent years, business success is achieved. In this study, career management practices in 100 enterprises in Konya were investigated. As a result of the research, the approaches of the companies to career management and their effects on the implementing companies were determined.

Keywords: Career Management, Human Resources Management, Konya

1. GİRİŞ

Son yıllarda Dünya’da görülen ve özellikle de iş yaşamında gözlemlenen hızlı değişim süreci içinde oldukça yoğunlaşan küreselleşme faaliyetleri ve dünya’nın artık tek bir pazar haline gelmesi uluslararası rekabeti artırmıştır. İşletmeler artık sadece üretim, pazarlama, halkla ilişkiler faaliyetlerine önem vererek bunları en iyi şekilde gerçekleştirmenin ve ayrıca üretilen mal ve hizmetin kalitesinin yüksekliğinin, fiyatının benzerlerine göre düşük olmasının ve ulaşılabilirliğinin rekabet avantajı elde etmekte yetersiz kaldığını görmüşlerdir. En az bu faaliyetler kadar belki de daha önemli olan bir faaliyet vardır ki bu da insan kaynakları yönetimi faaliyetleridir.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre insan kaynakları yönetimi, örgütün diğer tüm bölümleri gibi parçası olduğu sistemin yüklendiği rol ve sorumluluklar çerçevesinde hareket eden yeni yönetim tekniklerinden biridir. Geleneksel personel yönetimi işe alma, eğitim ve sosyal haklarla ilgili programlar ve bunların performans, tatmin ve işgücü devri üzerindeki etkileri gibi sorunlara yoğunlaşırken yeni bir yaklaşım olarak insan kaynakları yönetimi, davranış bilimleri teknikleriyle bu ve benzeri istihdam ilişkileri sorunlarında sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas almaktadır. Bu geniş perspektif içinde insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden birisini de “Kariyer Yönetimi” konusu oluşturmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Bahsettiğimiz kıyasıya rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilme ve varlıklarını sürdürebilme şansları ancak ve ancak tüm işletme faaliyetlerinin odağında olan insan unsuru sayesinde elde edilmektedir.

Bir yandan katı rekabet koşullarının işletmeleri çalışanlarını eğitme ve geliştirmenin rekabet avantajı olduğunu anlamaya zorlaması diğer yandan çalışanların değişen ortama uyum sağlama zorunlulukları, insan kaynaklarıyla ilgili temel konulardan biri olan kariyer yönetim sistemlerini uygulama ve etkinleştirme sorununu da beraberinde getirmiştir.

Günümüzde küreselleşmenin sonucu olarak rekabetin kendini yoğun bir şekilde hissettirmesiyle birlikte, örgütler başarılı olmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışanlarını mutlu etme yoluna gitmektedirler (Erer ve İraz, 2018:47).

İşletmelerin günümüz insan kaynakları politikaları; daha çok sayıda insanı istihdam etmek yerine, doğru işe doğru elemanı konumlandırarak personeli en iyi biçimde geliştirmek, kalifiye düzeye ulaştırmak şeklinde kabul edilmektedir. Böylece insan kaynaklarının etkinliği açısından, kariyer yönetimi konusu işletmelerde ayrı bir önem kazandırmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer ve Kariyer Yönetimi

Sanayi devrimi ile başlayan kitle üretimi sürecinde, işletmelerin tüm faaliyet konusu olan işlerini ve bunlara ait somut ve soyut girdileri kendi bünyelerinde üretmeleri avantaj yaratan bir özellik olarak görülse de; küreselleşme süreci ile bir işletmenin her işinin veya her üretim girdisinin öz kaynaklı olmaması gerektiği gerçeği ortaya çıkmıştır (Ateş vd., 2019:155).

Kariyer kavramı günlük hayatta oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Farklı açılardan tanımlandığı görülmektedir. Bir tanıma göre kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır (Bayraktaroğlu, 2003: 117).

Bir diğer tanıma göre kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Aldemir, 1997:2). Geniş anlamda kariyer; “Bireyin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin, yerine getirdiği görevlerin ve bulunduğu pozisyonların tümüdür” şeklinde tanımlanır.

Kariyer kavramı, statik bir durumu ifade etmez. Aksine dinamik bir olgudur ve kişinin iş yaşamında ortaya çıkan değişme vektörünün yönünü gösterir. Kişinin kariyeri zaman içinde birçok faktörle etkileşime girerek değişme ve de gelişme göstererek şekillenir.

Yazıcı'ya (2004) göre kariyer, kişinin herhangi bir mesleğe girmesiyle başlayıp, emekli olana veya başka nedenlerle iş hayatından ayrılmasına kadar devam eden ve adeta kimyasal olaylarda meydana gelen zincirleme reaksiyonlar gibi bireyin tüm hayatını etkileyen bir kavramdır. Bu nedendir ki kariyerin kapsamı oldukça geniştir. Bireyin iş hayatı ile ilgili olarak onun iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklar, mevkileri, konumları, yaptığı işleri ve bu faaliyetlerle ilgili olarak gerçekleştirdiği tutum ve davranışlarını içeren bir süreç olarak ele alınabilir. Kişinin her yaptığı iş, bulunduğu her değişik konum bir sonraki yapacağı işin ve geleceği konumun alt yapısı niteliğindedir. Kişinin yaptığı önemsiz gibi görünen en basit işler bile bir süre sonra onun önemli işler yapmasına neden olabilecek bir etkiye sahip olabilir. Bazen olumsuz durumlarla karşılaşılabilirse de genelde yıllar itibarıyla bireyler açısından olumlu bir durumun meydana geldiğini söylemek mümkündür.

Grennhaus (1987:17) kariyer yönetimini şöyle tanımlamıştır: “Kariyer yönetimi, bireylerin değerleri, ilgi alanları, becerilerindeki güçlülük ve zayıflıkları hakkında bilgi toplanması (kariyer keşfi), bir kariyer hedefi belirlenmesi ve kariyer hedeflerini gerçekleştirme olasılığını artıran kariyer stratejileri ile meşgul olma sürecidir”.

Başka bir tanıma göre kariyer yönetimi “birey tarafından yalnız başına veya kurumun kariyer sistemleri doğrultusunda gerçekleştirilen kariyer planlarını hazırlama, uygulama ve gözlemleme işidir” (Aldemir, 1996:46).

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırmasını içerir. Kariyer yönetimi, hem elemanların meslek hayatlarını planlama hem de planların eyleme geçirilmesidir (Aldemir, 1996:46).

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer hedefleriyle işletmelerin insan kaynakları ihtiyaçları arasında bir uyum sağlamayı amaçlayan faaliyetler düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.

Kariyer yönetimi çalışanların kariyer gelişimini sağlamaya yönelik örgütsel düzeydeki yaklaşımdır. Bu süreç eleman seçme, değerlendirme, yerleştirme ve geliştirme faaliyetlerini kullanarak, işletmenin gelecekteki insan gücü ihtiyacını karşılayacak vasıflı elemanlar yetiştirilmesini sağlar. Çalışanların kariyer planlarının, işletmenin geliştirme sistemine uygun olarak uygulamaya konması ve gelişiminin takip edilmesi kariyer yönetiminin kapsamındadır.

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi içerir. Kariyer planlaması temelde kişisel bir faaliyet olmasına rağmen, kariyer yönetimi organizasyon tarafından yapılan faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. İşletme bireylere kariyer planlarını yapmalarında yardımcı olur. Onlar için kariyer planları yapar ve bu planları uygulamaya geçirir. İşte bu oluşturulan kariyer planlarının uygulanması sürecinde meydana gelen faaliyetlere kariyer yönetim faaliyetleri denir. Kariyer yönetiminde organizasyon yönetimi; çalışan kişinin bireysel kariyer planları ile organizasyonun ihtiyaçları arasında bu amaçlara ulaşmak için uyum sağlamaya çalışır. Personel veya insan kaynakları departmanı bütün bu süreç içinde merkezi ve önemli bir rol oynamaktadır. Bireysel kariyer planları, organizasyonun insan kaynakları ve gelecekteki ihtiyaçlarının tahmini ile yakından ilgilidir. Yönetim, kariyer yoğunluğunu tasarlar, organizasyondaki boş pozisyonlar hakkında bilgi verir. Çalışanların performansı ve potansiyellerini takdir eder. Ayrıca eğitim programlarını destekler, çalışanların gelişimini sağlar (Çalık ve Ereş, 2006: 32-33).

2.2. Kariyer Yönetim Süreci ve Amaçları

Kariyer yönetiminin genel amacı, çalışanların bireysel kariyer amaçları ile işletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılama konusunda tespit ettiği ve uyguladığı stratejiler arasında bir uyum ve denge sağlamaya çalışmaktır. Kariyer yönetimi konusu bireysel ve örgütsel ihtiyaçların değişimini optimum düzeyde oluşturabilecek bir karışımdır (Cenzo, 1996:283). Çalışan bireyler için kariyer yönetiminin bireysel amacı, belirledikleri kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bu amaçla; kişinin yetenek ve becerilerini geliştirerek kariyerinde ilerleme ve örgüt içinde yükselmesini ifade eder. Ayrıca kişinin çalıştığı işletmede veya o sektörde istihdam

edilebilirlik derecesinin yükseltilmesi amacını da taşır. Bireyin maddi ve manevi ihtiyaçlarını giderme amacının yanı sıra örgütten kariyerine ve çalışma ilişkilerine ilişkin beklentilerinin giderilmesi amacını da taşımaktadır (Aytaç, 2005: 13).

Bu beklentilerin gerçekleştirilmesi kariyer yönetiminin bireysel amacını oluşturan ana konulardır. Kişinin yaratıcılık ve yeteneklerinin geliştirilmesin ve mesleki ilerlemesine katkıda bulunmak ve terfi, atama ve transfer gibi örgüt içi personel hareketlerinde adalet sağlanması gibi beklentiler de kariyer yönetiminin amacını oluşturur (Fındıkçı, 2003: 343).

Örgütün kariyer yönetimi uygulamadaki amacı; insan kaynakları ihtiyaçlarının giderilmesi ve vasıflı, yetenek ve becerileri yüksek kaliteli işgücünü elinde tutmak ve onlardan yüksek düzeyde performans ve başarı elde ederek yani insan kaynaklarını en etkin biçimde kullanarak işletmenin verimini artırmaktır. Kariyer yönetimi faaliyetleri ile işletmede çalışan her seviyedeki personel için başarılı ve tatmin edici bir iş yaşamı sağlamak, beceri ve yeteneklerinin artırılarak kendilerini geliştirmelerinin sağlanması ve bu doğrultuda uygun iş ve pozisyonlara yerleştirilmelerinin sağlanması, yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanarak, başarılı, etkin ve verimli olmaları sağlanmaya çalışılacaktır.

Ayrıca, terfi, atanma ve iş değerlendirme, ücret gibi konularda örgüt içinde ortaya çıkabilecek adaletsizlik ve yanlış değerlendirme ve algılamalar gibi problemleri ortadan kaldırmak ve ortaya çıkan veya çıkabilecek çatışmaları önlemek veya azaltmak, örgütsel yedekleme faaliyetleri ile örgüt içinden terfilere daha çok önem verilerek kişilerin örgüte kazandırılması, bağlılık ve sadakatlarının artırılması, böylece çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artırılarak iş yaşamından ve örgütten beklentilerinin yerine getirilerek hem çalışanların hem de örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinin sağlanması kariyer yönetiminin amaçlarındandır (Korkmaz, 2003: 60).

Kariyer yönetimi bireyin işe başvurduğu andan itibaren işe giriş, işe uyum ve oryantasyon eğitimi, meslek içi eğitimler, terfiler, transfer, yeni ve farklı işler edinme, iş rotasyonları, ücretlendirme, iş başarımı, performans değerlendirme, motivasyon, iş tatmini, emeklilik gibi birçok faaliyeti içeren bir süreç olarak gerçekleşir. Kariyer yönetimi, farklı disiplinler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. İşletmeciler, davranış bilimciler, psikologlar, sosyologlar kariyeri ve kariyer yönetimini farklı dilimlerde ve inceliklerde göstermektedirler. Bütün bakış açılarını içine katarak bir değerlendirmeye gidildiğinde son derece ayrıntılı ve geniş bir şema karşımıza çıkmaktadır. Şekil 1'de ortaya konan bu şema; bireysel ve örgütsel düzeydeki girdileri birbirinden ayrı olarak ifade ederek gerekli bütünleşmeyi oluşturmaktadır (Aytaç, 2005: 111).

Bu model üç periyodik düzeyden meydana gelmektedir (Balcı, 1999: 109):

- ✓ Girdiler,
- ✓ Gelişim safhaları,
- ✓ Çıktılar.

Bu model üç düzeyin ayrı ayrı önemini de vurgulamaktadır. Bunlar; bireysel, örgütsel ve ikisi arasındaki etkileşimi ortaya koyduğu için son derece önemlidir.

Bireysel Düzey, kişilerin ihtiyaçlarının, yeteneklerinin, hem sabit hem de dinamik yapısını göz önünde tutmaktadır.

Örgütsel Düzey ise iş çevresindeki insan kaynaklarının ihtiyaçlarının hem sabit, hem dinamik koşullarını göz önüne almaktadır.

Kariyer yönetimi bireysel düzeyle açılarak, kendini değerlendirme ve kariyer keşfi ile devam eder. Örgütsel katkılar bireyin kariyerinin gelişiminde önemli etkiye sahiptir. Sonuçta bireyin ve örgütün karşılıklı etkileşimi ile kişiyi örgüt içinde yükseleceği kariyer safhaları oluşacaktır. Kariyer yönetimi sayesinde birey başlangıçta herhangi bir firmanın sıradan bir çalışanı iken, bir süre sonra yöneticisi konumuna gelebilecektir (Aytaç: 2005: 111).

Kariyer yönetimi “Kariyer planlama” ve “Kariyer geliştirme” olarak iki safhalı bir süreçtir. Bu iki aşama başarıyla gerçekleştirildiği sürece etkin bir kariyer yönetiminden söz edilebilecektir. Bu iki aşamada yerine getirilmesi gereken temel faaliyetleri şöyle sıralayabiliriz:

- ✓ **Kendini değerlendirme:** Bireyin yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve potansiyel kabiliyetlerinin bir dökümünün çıkarılması gerekir.
- ✓ **Kariyerle ilgili kişisel ve örgütsel amaçların ve hedeflerin saptanması:** Bu amaçların gerçekleştirilebilecek düzeyde ve esnek nitelikte olması gerekir.
- ✓ **Kariyer yollarının belirlenmesi:** Saptanan amaçlara ulaşmada bireyin izlediği basamaklı işler dizisinin belirlenmesi gerekir.
- ✓ **Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin sağlanması:** Bu eğitim kurum tarafından örgüt içi seminerler, geliştirme programları ve kurslar şeklinde gerçekleştirilir.
- ✓ **Kariyer yönetimi kapsamında gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin ve etkinliklerin bütünleştirilmesi:** Bütün bu faaliyetlerin uyum içinde yürütülmesi gerekir.

2.2.1.Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması bireyin şimdiki ve gelecekte olmak istediği durumunu belirleyen faaliyetler sürecidir. Kariyer planlaması; çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel karardır (Dessler, 1988:527).

Randal S. Schular (1993:124) ise kariyer planlamasını kariyer amaçlarına ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede uygulanan aktiviteler olarak tanımlar.

Bir diğer tanıma ise, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak ve onlara kendilerini gerçekleştirme fırsatı yaratmaktır (Dessler, 1988:527).

Bir başka tanıma göre kariyer planlaması, “bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişini ya da yükseltilmesini planlamasıdır” (Sabuncuoğlu, 1994:70).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer planlaması hem örgütü hem de çalışanı etkilemektedir. Kariyer planlamasında hem birey hem örgüt olmak üzere her biri farklı alanlarda sorumludurlar. Burada önemli olan husus; örgütün insan kaynağı ihtiyaçları ile kişilerin beklentileri arasında bir denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır.

2.2.2.Kariyer Geliştirme

Kariyer gelişimi, kariyer planının başarıya ulaşabilmesi için uygulanması gerekli olan program ve faaliyetler bütünüdür. Kariyer gelişimi, bireyin kariyer hedeflerine doğru sürekli gelişme ve büyüme süreci olarak tanımlanabilir. Birey, kariyerinde işe başladığı andaki gibi kalıp, işinde böylece devam ederek emekli olmak istemez. Kariyerinde ilerlemek, işinde daha üst basamaklara yükselmek ister. İşte bireyin duyduğu bu güdülere isteği tatmin etmek için bilinçli olarak girişeceği, tüm iş yaşamı sürecini kapsayan ve iş yaşamıyla ilgili bütün kendini geliştirme faaliyetlerine “kariyer geliştirme” adı verilir (Walker ve Gutterdidge, 1990: 244).

Örgüt açısından konuya bakıldığında; çalışanların yatay ve dikey olarak ilerletilmesi, yükseltilmesi, işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile bireyin ilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi etkinlikleridir (Aydemir, 1995: 7)

Aytaç’a (2005) göre çalışanların niteliklerini artırmak amacıyla olan kariyer geliştirme sisteminin örgüt düzeyinde gerçekleştirilmesi için çalışan bireyin, yöneticilerin ve kurumun üzerlerine düşen bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Kariyer geliştirme için başlama noktası bireyin çabalarıdır. Her çalışan kendi kariyerinin gelişiminden öncelikle sorumludur. Daha sonra örgütün desteğinin sağlanması istenir. Bu destek örgütlere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Tablo 1 kariyer

geliştirme sorumluluklarının neler olduğunu ve kimlere ait olduğunu göstermektedir. Bu sorumluluklar herkes tarafından yerine getirildiği takdirde kariyer geliştirme sisteminin etkinliği sağlanmış olacaktır.

Tablo 1. Kariyer Geliştirme Sorumlulukları

ÇALIŞAN	YÖNETİCİ	KURUM
<ul style="list-style-type: none"> - Kariyer geliştirme için sorumluluk almak - Mevcut işteki performans gereksinimleri ve hedeflerin oluşturulmasında ve yerine getirilmesinde yardımcı olmak - Gerçekçi öz değerlendirmelerde bulunmak - Geri besleme oluşturmak - Kariyer fırsatları ve gerçekçi potansiyel elde etmeye çalışmak - Belirlediği kariyer planlarını ve gelişme gereksinimlerini yönetici ile tartışmak - Gelişme planlarını sürekli aktif olarak izlemek 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanları kendi kariyer geliştirme sorumlulukları konusunda desteklemek - Kariyer gereksinim ve sorumluluklarını belirlemek ve anlatmak - Sürekli açık ve dürüst performans değerlendirmeleri ile ilgili geri besleme sağlamak - Çalışanlar ile kariyer geliştirme tartışmaları yapmak - Çalışanların gelişme planlarını yerine getirmelerinde yardımcı olmak - Çalışanların kariyer düşünceleri için kurumsal kariyer bilgisi sağlamak ve danışmanlık yapmak 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerçekçi kariyer geliştirmenin oluşabilmesi için işletmenin misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini belirlemek ve çalışanlara anlatmak - Kariyer gereksinimleri, kurumsal seçenek, fırsatlar ve gelişme sistemleri hakkında bilgi sağlamak - Çalışanların kariyer geliştirme çalışmalarını değerlendirme ve uygulama konusunda yöneticileri eğitmek - Çalışanlara gelişme için gerekli kaynakları sağlamak (iş deneyimi, seminer, eğitim, danışmanlık vb) - Kariyer geliştirme faaliyetlerinin kapsamlı bir sisteme bağlanmasını sağlamak - Yöneticilerin kariyer geliştirmedeki rol ve başarılarını değerlendirmek

Kaynak: Aytaç, S. (2005:112)

İşletmeler, çalışanlarının kariyer planlarını yaparken ve kariyerlerini geliştirirken yararlanabilecekleri bazı kariyer yönetim programları oluşturmaktadırlar. Literatür de bunlara kariyer geliştirme kaynakları da denilmektedir.

Uyargil'e (1998) göre; kariyer geliştirme kaynaklarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Kariyer Merkezleri
2. Kariyer Planlama Yazılımları
3. Kariyer Planlama Workshopları (Kariyer Atölyeleri)
4. Yöneticilere Yönelik Kariyer Geliştirme Workshopları
5. İş Kaynak Kitapları
6. Kariyer Rehberleri
7. Kariyer Danışmanlığı
 - 7.1. Profesyonel Danışman kullanma
 - 7.2. Yönetici Danışman Kullanma
 - 7.3. Akıl Hocalarından Yararlanma
8. İş Zenginleştirme
9. Koçluk
10. İş Rotasyonu
11. Özel Gruplar İçin Programlar
12. Psiko-Teknik Uygulamaları

13. Örgütsel Yedekleme

14. Eğitim Çalışmaları

14.1. Seminerler Düzenleme

14.2. Oryantasyon Eğitimi

2.3.KARİYER YÖNETİMİNİN YARARLARI

Kariyer yönetimi faaliyetlerinin işletmeler tarafından uygulanması gerekliliğinin büyük önem taşımasının nedeni; kariyer yönetiminin gerek birey açısından gerekse örgüt açısından birçok yarar sağlamasındandır.

2.3.1.Birey Açısından Kariyer Yönetiminin Yararları

İnsan kaynakları alanında yazılmış olan kitaplar incelendiğinde bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyargıl vd., 2015; Sabuncuoğlu, 2016; Bingöl, 2016):

- ✓ Bireyin doğru kariyer tercihleri yapmasını sağlar,
- ✓ Bireyin bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatır ve tutarlılık getirerek bireyin gerçekçi olmayan kariyer hedeflerinden kurtulmasını sağlar,
- ✓ Bireyin seçtiği kariyerde ve belirlediği hedefler doğrultusunda bilinçli ve sağlam adımlarla ilerlemesini sağlar,
- ✓ Bireyin iş hayatındaki düş kırıklığı yaşama riskini ve beklenmedik ani değişikliklerden olumsuz olarak etkilenme olasılıklarını azaltır.
- ✓ Bireyin iş hayatını ve buna bağlı olarak geleceğini planlamasını sağlar.
- ✓ Bireyin farklı kariyer hedeflerine ulaşma için ihtiyacı olan güven sağlanmış olur.
- ✓ Bireyin geleceğe güvenle bakmasını sağlar.
- ✓ Bireyin iş yaşamını, sosyal ve aile hayatını düzenle yürütmesini sağlar.
- ✓ Bireyin toplumsal statüsünün belirlenmesine yardımcı olur. Bireyin kendine olan güveni artar.
- ✓ Yüksek ücret, daha iyi çalışma koşulları ve statüsünün artması bireyin yaşam ve refah düzeyinin artmasına yardımcı olur.
- ✓ Bireyin kendini gerçekleştirme ve başarı güdülerinin daha kolay ve planlı olarak yerine getirilmesini sağlar.
- ✓ Bireye motivasyon sağlar. Bireyi başarılı olmaya iter. Bireyin moralini yükseltir.
- ✓ Bireyin iş tatmini, performans ve verimliliğinin artmasında olumlu etkiler sağlar.
- ✓ Birey iş yerindeki kariyer yollarının farkına varır. Bireyin izleyeceği kariyer yolu açıkça ortaya konulur ve birey buna uygun bireysel gelişme planlarını hazırlar. Bireysel kariyer hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için girişilecek faaliyetlerin planlı bir şekilde ve başarıyla yerine getirilmesi sağlanır.
- ✓ Bireyin yetenek ve becerilerini geliştirme çabalarını artırır. Birey kendini geliştirmeye ve eğitime daha çok önem verir.
- ✓ Bireysel düzeydeki değişim hızlanır.
- ✓ Bireyin kendi kendini değerlendirerek, güçlü yönleri ile eksik ve zayıf yönlerini daha iyi tespit ederek bunları geliştirme çabalarının artmasına neden olur.
- ✓ Bireyin kendini geliştirmesi ve bu sayede iş piyasasında ve çalıştığı sektörde tercih edilen ve aranan biri olmasını sağlar. Birey sektördeki gelişmeleri daha iyi takip eder.

- ✓ Bireyin işine ve hayata daha çok sarılmasını ve bağlanmasını sağlar.

2.3.2.Örgüt Açısından Kariyer Yönetiminin Yararları

İnsan kaynakları alanında yazılmış olan kitaplar incelendiğinde bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyargil vd., 2015; Sabuncuoğlu, 2016; Bingöl, 2016):

- ✓ İşletmenin gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit etmesini sağlar.
- ✓ Örgütsel yedekleme imkânı ile gelecekte ve her an gerekebilecek yetişmiş kalifiye eleman ihtiyacı örgüt içinden sağlanmış olur Böylece emek, zaman kaybı ve maliyet asgari seviyeye indirilmiş olur.
- ✓ Çalışanların önceden bilgilendirilmesi yoluyla işletmedeki kariyer yollarının, yükselme ve kendilerini geliştirme fırsatlarından haberdar edilmelerini, çalışanların bireysel kariyer planlarını yapmalarını ve kariyer hedeflerini belirlemelerini sağlar.
- ✓ Çalışanların geliştirilmesi için eğitim ihtiyaçları tespit edilerek gerekli eğitimin sağlanması ile eksiklikler giderilir ve çalışanların geliştirilmesi sağlanmış olur.
- ✓ Çalışanların yetenek ve becerileri artırılır. Yaratıcılık, sorumluluk alma ve yönetsel beceri gibi farklı yetenekleri ortaya çıkarılır. Böylece bu tip özelliklere sahip bireyler belirlenerek, ileride boşalacak yönetim kademeleri için uygun elemanlar belirlenmiş olur.
- ✓ İşletme örgütü içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha iyi farklı gelişim safhaları önceden planlanarak, gerekli programlar oluşturulur.
- ✓ Çalışan personelin uzmanlaşması sağlanır. Bu da verimin artmasını sağlar.
- ✓ İşletme kariyer yönetimi sayesinde elemanlarını daha iyi değerlendirir. Herkesin yetenek ve becerilerinden daha iyi yararlanır. Çalışanlar çok daha uygun işlerle eşleştirilmiş olur. Böylece iş başarısını artırır.
- ✓ Boşalan kadrolar için işletme içinden terfi etme imkânı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar. Yükselme imkânının varlığı çalışanları başarı ve gayretlerinde olumlu bir gelişmeye yol açar.
- ✓ Çalışanlar, kariyer yollarını ve yükselme fırsatlarını değerlendirmek, yüksek ücret ve yüksek statü elde etmek için performanslarını ve çabalarını artırır.
- ✓ İşletmede kariyer yönetiminin uygulanması çalışanları motive eder, morallerini yükseltir.
- ✓ Örgüt iklimini olumlu yönde etkiler. Çalışanlar arasındaki uyum artar, çalışma ortamında huzur sağlanmış olur. Örgüt içindeki çatışmaların azalması sağlanır.
- ✓ Kariyer yönetimi sayesinde içeriden terfi sisteminin gelişmesi ile birlikte çalışanların, işletme tarafından kendilerine değer verildiği ve önemsendiklerini hissetmelerine neden olur. Güven duyguları pekişir. Bundan dolayı çalıştıkları işletmeye karşı bağlılık ve sadakatlerinin artmasına sebep olur. Karşılıklı güven sağlanmış olur.
- ✓ Personel devri ve bununla ilgili maliyetler azalır.
- ✓ İşletme yönetiminin ve insan kaynakları departmanının eleman seçimi, terfi, transfer ve emeklilik gibi personel hareketlerini izlemesi, boşalacak kadroları takip edip, gerekli atamaları gerçekleştirme kolaylaşır. Kadrolaşma sağlanır. İstihdam ilişkileri düzene girer.
- ✓ İşletmede kariyer yönetimi uygulanması sayesinde yönetim çalışanlarının performans, başarı ve iş değerlendirmelerini daha iyi bir şekilde yapar. Eşit işe eşit ücret, açıklık, liyakat vb. ilkeleri tam olarak yerine getirerek işletme örgütünde de uygulanmasını sağlayabilir. Ortaya çıkabilecek adaletsizlik vb. yanlış algılamaları ortadan kaldırarak herkesin hak ettiği ücreti alması ve hak

ettiği yere gelmesi sağlanır. Örgüt içinde çıkabilecek çatışmalardan mümkün olduğunca kaçınılmış olur.

- ✓ İşletme kariyer yönetimi sayesinde çalışanlarının maddi ve manevi, sosyal ihtiyaçlarına cevap vermeye ve mümkün olduğunca bu ihtiyaçları gidermeye çalışır. Böylece çalışanlarından yüksek verim elde etmeye çalışır.
- ✓ İşletme insan kaynaklarını etkin kullanma amacına ulaşmış olur. İşletmenin kaynak israfı asgariye indirilmiş olur.
- ✓ İşletmenin kendi örgütsel amaçları ile çalışanların bireysel amaçları arasında optimum denge sağlanmış olur. Ayrıca işletmenin diğer amaç ve hedeflerine ulaşması kolaylaşır.
- ✓ İşletme kendi sektöründeki istihdama katkıda bulunmuş olur. Ayrıca çalışanlarını yetiştiren, onları yükselten, onlara değer veren bir işletmenin sektördeki kalitesi, imajı ve prestiji artar.
- ✓ İşletmelerde kariyer yönetiminin uygulanması ile birlikte çalışanların kalitesinin artması sayesinde; işletmenin sektörde arzulanacağı yere ulaşması, gelişmeleri takip etmesi, değişimi yakalaması ve örgütsel değişimi hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi kolaylaşır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; son yıllarda hız kazanan yeni yönetim teknikleri içerisinde yer alan kariyer yönetimine işletmelerin verdiği önem çerçevesinde kariyer yönetiminin işletmelerde uygulanıp-uygulanmadığının, uygulanıyorsa hangi oranda uygulandığı; uygulanmıyorsa uygulanmama nedenlerini tespit etmektir.

3.2. Örneklem Çerçevesi ve Örnek Hacminin Seçimi

Ana kütleimiz, Konya Ticaret Odası'na kayıtlı bulunan A.Ş.'lerdir. 3 Haziran 2002 tarihi itibariyle Konya Ticaret Odasına kayıtlı olan ve Konya ilinde faaliyet gösteren 1795 A.Ş.'nin tam sıralı listesi alınmıştır. Hedef kütleimiz K.T.O.'ya kayıtlı bulunan 1795 A.Ş. den 100 tanesidir. K.T.O.'dan alınan alfabetik listeden Sistematik Örneklem metoduna göre 100 firma belirlenmiştir. Bu firmalarla görüşülerek anket formları yöneticilere teslim edilmiştir. Geri dönen anket sayısı 83'tür. Araştırmada zaman kısıtlılığı ve bütçe yetersizliği sebebiyle Sistematik Örneklem metodundan yararlanılmıştır.

3.3. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak "Anket Metodu" kullanılmıştır. Veriler normal dağılım sergilemediği için non-parametrik testler uygulanmıştır. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda anketi cevaplayan kişiye yönelik 8, işletmeye yönelik 2 kapalı uçlu soru vardır. Bu sorular katılımcıların demografik özelliklerini ve işletme ile ilgili bilgileri tespit etmeye yöneliktir. Anketin ikinci kısmında ise 4 kapalı uçlu soru vardır. Bunlar, işletmede uygulanan bir kariyer yönetim sisteminin var olup-olmadığının, var ise işletmenin hangi bölümlerinde çalışan personele yönelik olarak uygulandığı ve kariyer yönetim sistemi içerisinde yer alan kariyer yönetim faaliyetlerinden hangilerinin ne düzeyde uygulandığının, eğer işletmede kariyer yönetim sistemi uygulanmıyorsa bunun nedenlerini tespit etmeye yöneliktir.

Veriler "SPSS 9.05 for Windows" bilgisayar programı kullanılarak tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde, istatistiksel yöntemlerden Kruskal Wallis (K-W) testi kullanılmıştır.

Anketi cevaplayan yöneticilerin demografik bilgileri ve işletmelere ilişkin bilgiler frekans ve yüzde bazında tablolar halinde sunulmuştur. Ayrıca mod, medyan, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri de tablolar halinde sunulmuştur.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu başlık altında anket yöntemiyle alandan elde edilen birincil verilere ait bulgular; katılımcıların demografik özellikleri, anketin gerçekleştirildiği işletmelere ait bilgiler, kariyer yönetim faaliyetlerinin ilgili işletmelerde uygulanma ve uygulanmama düzeyleri ve bununla ilgili bir takım başlıklar altında sunulacaktır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

A. CİNSİYET	Frekans (n)	Yüzdesel Dağılım (%)
Bay	76	91.6
Bayan	7	8.4
TOPLAM	83	100.0
B. YAŞ GRUBU	(n)	(%)
21-30 yaş	28	33.7
31-40 yaş	35	42.2
41-50 yaş	18	21.7
51 yaş ve üzeri	2	2.4
TOPLAM	83	100.0
C.MEDENİ DURUM	(n)	(%)
Bekâr	17	20.5
Evli	65	79.3
TOPLAM	82	100.0
D. EĞİTİM DÜZEYİ	(n)	(%)
İlköğretim-Lise	7	8.4
Ön lisans	12	14.5
Lisans	57	68.7
Lisansüstü	7	8.4
TOPLAM	83	100.0
E. BİLDİĞİNİZ YABANCI DİL	(n)	(%)
İngilizce	43	51.9
Almanca	5	6.0
Fransızca	1	1.2
Hiçbir yabancı dil bilmeyen	34	40.9
TOPLAM	83	100.0
F.ÖĞRENİM GÖRÜLEN ALAN	(n)	(%)
İşletme	30	38.5
İktisat	3	3.8
Ekonomi	2	2.6
Kamu Yönetimi	1	1.3
Halkla ilişkiler	2	2.6
Mühendislik	29	37.2
Diğer	11	14.1
TOPLAM	78	100.0
G.İŞLETMEDE KAÇ YILDIR ÇALIŞTIĞI	(n)	(%)
0-2 yıl	18	21.7
3-5 yıl	17	20.5
6-8 yıl	16	19.3
9-11 yıl	16	19.3
12-14 yıl	12	14.5
15 yıl ve üzeri	4	4.8
TOPLAM	83	100.0
H.İŞLETMEDEKİ POZİSYON	(n)	(%)
Genel Müdür	2	2.4
Genel Müdür Yardımcısı	28	33.7
Departman Müdürü	53	63.9
İnsan kaynakları	12	14.5
Pazarlama-Satış	6	7.3
Halkla İlişkiler	8	9.6
Muhasebe-Finansman	13	15.6
Üretim-Teknik Md.	14	16.8
TOPLAM	82	100.0
I. İŞLETMENİN FAALİYETTE BULUNDUĞU SEKTÖR	(n)	(%)
Sanayi	42	51.2
Hizmetler	31	37.8

Tarım	6	7.3
Diğer	3	3.7
TOPLAM	82	100.0
J.İŞLETMEDE ÇALIŞAN İŞGÖREN SAYISI	(n)	(%)
1-50 Kişi	59	71.1
51-100 Kişi	13	15.7
101-150 Kişi	7	8.4
151-200 Kişi	2	2.4
201-250 Kişi	0	0
251 Kişi ve üzeri	2	2.4
TOPLAM	83	100.0

Tablo 2’de katılımcıların demografik özellikleri ile anketin gerçekleştirildiği işletmelere ait bir takım bilgiler yer almaktadır. Anketimize cevap veren katılımcıların büyük bir kısmı (%921.6’sı) bay, yarıya yakını (%42.2’si) 31-40 yaş arası ve büyük bir çoğunluğu (%79.3’ü) evlidir. Yine katılımcıların %77.1 gibi büyük bir oranının lisans ve lisans üstü eğitime sahip oldukları, %59.1’inin yabancı dil bildiği ve %48.7’sinin sosyal alanlarda, %37.2’sinin mühendislik alanında, %14.1’inin ise diğer alanlarda eğitim gördükleri tablo 2’den anlaşılmaktadır. Katılımcıların %61.5’i 8 yıl ve daha az süredir, %38.5’i 9 yıl ve daha fazla süredir işletmede çalışmaktadırlar. Anketimize cevap veren katılımcıların %2.4’ü genel müdür, %33.7’si genel müdür yardımcısı, %63.9’u departman müdürü pozisyonunda görev yapan kişilerdir. Anketin gerçekleştirildiği işletmelerden %51.2’si sanayi, %37.8’si hizmetler, %7.3’ü tarım sektöründe faaliyette bulunurken, %3.7’si ise diğer sektörlerde faaliyette bulduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.Öğrenim Görülen Alan ile İşletmedeki Pozisyon Arasındaki İlişki

Pozisyon Alan	Genel Müdür	Genel Md.Yrd.	Departman Müdürü	Diğer	Toplam
İşletme	-	7	17	6	30
İktisat	1	1	1	-	3
Ekonomi	-	2	-	-	2
Kamu Yönetimi	-	1	-	-	1
Halkla İlişkiler	-	1	1	-	2
Mühendislik	-	12	11	6	29
Diğer	-	1	7	3	11
Toplam	1	25	37	15	78

Tablo 3’de katılımcıların öğrenim gördükleri alanla işletmedeki pozisyonları arasındaki ilişki görülmektedir. İlgili tablodan yönetim kademelerinde ilk sırada işletme alanında öğrenim görmüş kişilerin, ikinci sırada ise mühendislik alanında öğrenim görmüş kişilerin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.Öğrenim Görülen Alan ile Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki

Alan Sektör	İşletme	İktisat	Ekonomi	Kamu Yönetimi	Halkla İlişkiler	Mühendis	Diğer	Toplam
Sanayi	13	1	2	1	1	17	6	41
Hizmet	15	2	-	-	1	4	5	27
Tarım	-	-	-	-	-	6	-	6
Diğer	1	-	-	-	-	2	-	3
Toplam	29	3	2	1	2	29	11	77

Tablo 4’de katılımcıların öğrenim gördükleri alanla çalıştıkları sektör arasındaki ilişki görülmektedir. İlgili tablodan mühendislik alanlarında öğrenim gören kişilerin daha çok sanayi sektöründe, sosyal alanlarda öğrenim gören kişilerinse hizmet ve sanayi sektöründe eşit oranlarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 5. İşletmelerde Kariyer Yönetim Sistemi Uygulanma Durumu ve Aşamaları

Cevaplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evet	25	30.1
-Başlangıç Aşamasında	13	52.0
-Uzun Süredir Uygulanmakta	7	28.0
-Cevap Vermeyenler	5	20.0
Hayır	58	69.9
TOPLAM	83	100.0

Tablo 5'den anketimize cevap veren işletmelerin % 69,9'unun kariyer yönetim sistemi uygulamadığı görülmektedir. Kariyer yönetim sistemi uygulayan işletmelerin %52,0'ı başlangıç aşamasında olduklarını, %28,0'ı uzun süredir uygulamakta olduklarını ifade etmişler, geriye kalan kısmı ise bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Tablo 6. İşletmelerde Kariyer Yönetim sistemi Uygulanmama Nedenleri

Nedenler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
Bütçe Yetersizliği	36	33.9	43.4
Bu Konudaki Uzmanların Yokluğu	17	16.1	20.5
Bu Konudaki Uzmanlara Ulaşamama	11	10.3	13.3
Yönetimin Bu Konudaki Bilgi Eksikliği	25	23.6	30.1
İşletmeye fayda Getireceğine İnanmama	17	16.1	20.5
TOPLAM	106	100.0	127.8

Tablo 6'da işletmelerin kariyer yönetim sistemini uygulamama nedenleri yer almaktadır. Bu nedenler arasında bütçe yetersizliği %43,4'le birinci sırada yer alırken, yönetimin bu konudaki bilgi eksikliği %30,1'le ikinci sırada yer almaktadır. Bunun temel nedenleri arasında ülkemizde yaşanan sık ekonomik krizler sebebiyle işletmelerin maddi imkânlarını daha acil noktalara aktarmaları ve ülkemizde profesyonel yönetim anlayışının yerleşmemesi gösterilebilir.

Tablo 7. Kariyer Yönetim Faaliyetlerini Uygulayan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Frekans ve Yüzde Değer	Sektörler				
	Sanayi	Hizmet	Tarım	Diğer	Toplam
n	9	12	1	3	25
%	36.0	48.0	4.0	12.0	100.0

Tablo 7'den kariyer yönetim faaliyetlerini uygulayan işletmelerin %48,0'ının hizmetler sektöründe, %36,0'ının sanayi sektöründe, %4,0'ının ise tarım sektöründe yer aldığı görülmektedir.

Tablo 8. Kariyer Yönetimi Uygulayan İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Frekans ve Yüzde Değer	Çalışan Sayısı					
	1-50	51-100	101-150	151-200	251 ve üzeri	Toplam
n	18	3	1	1	2	25
%	72.0	12.0	4.0	4.0	8.0	100.0

Tablo 8'den kariyer yönetim faaliyetlerini uygulayan işletmelerin büyük bir çoğunluğunda (%72,0'ında) 1-50 arasında iş gören çalışmaktayken, çalışan iş gören sayısı arttıkça bu oranın düştüğü gözlenmektedir.

Tablo 9. İşletmenin Hangi Bölümlerinde Çalışan Personele Kariyer Yönetimi Uygulandığı

Bölümler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Yüzde (%)
Tüm Çalışanlara	9	21.4	10.8
Sadece Yönetim Kademesindekilere	10	23.9	12.0
Pazarlama-Satış	11	26.1	13.3
Muhasebe-Finansman	6	14.2	7.2
Üretim	2	4.8	2.4
Satın alma	4	9.6	4.8
TOPLAM	42	100.0	50.5

Tablo 9'da kariyer yönetim faaliyetlerinin işletmelerin hangi bölümlerinde ne oranda uygulandığı gösterilmektedir. İlgili tablodan kariyer yönetiminin en çok pazarlama-satış bölümündeki çalışanlara, ikinci sırada ise yönetim kademesindeki çalışanlara uygulandığı görülmektedir. Bu durum; pazarlama-satış bölümünün işletmeye nakit akımı sağlamasından, işletmenin karlılığı üzerinde oynadığı rolden ve yönetim kademesindeki kişilerin motivasyonunun sağlanmasının işletmenin verimliliği üzerinde etkin rol oynayacağı düşüncesinden kaynaklanabilir.

Tablo 10. Kariyer Yönetim Faaliyetlerinin Uygulanma Düzeyleri (Kariyer Yönetimi Uygulayan İşletmelere Göre)

KARİYER YÖNETİM FAALİYETLERİ	Uygulanma Düzeyi						N
	Uygulanmaktadır		Kısmen Uygulanmaktadır		Uygulanmaktadır		
	n	%	n	%	n	%	
Kariyer yönetimi konusunda seminerler düzenleyerek	7	28.0	14	56.0	4	16.0	25
Personeli kariyer yönetimi konusunda aydınlatacak ve kendi başlarına araştırma yapmaya yönlerecek yazılı kaynaklar haz.	10	40.0	8	32.0	7	28.0	25
Personele kariyer planlarını yakalayabilmeleri konusunda her türlü bilgiyi ve gerekli yardımı sağlayacak kariyer merkezlerinin örgüt içerisinde oluşturulması ve faaliyete geçirilmesini sağlayarak	5	20.8	16	66.7	3	12.5	24
Personele kariyerleri konusunda danışabilecekleri, kendilerine amaç belirlemede yardımcı olabilecek danışmanlar sağlayarak	3	12.5	15	62.5	6	25.0	24
Personelin kendilerini daha iyi tanımaları, becerilerinin ve eksik yönlerinin neler olduğunu daha iyi anlamaları ve potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla psikolojik testlere katılmalarını sağlayarak	8	32.0	14	56.0	3	12.0	25
Personelin kariyer planlarını etkileyecek değişme ve teknolojik gelişmelerden işletme içi iletişim kanalları aracılığı ile haberdar edilmesini sağlayarak	5	20.0	14	56.0	6	24.0	25
Personelin kendini test edip kariyerleri hakkında gerekli bilgilere ulaşabilecekleri bilgisayar programlarını kullanılmasını sağlayarak	6	25.0	14	58.3	4	16.7	24
İşletme dışında seminer ve eğitim programları düzenleyerek	9	36.0	12	48.0	4	16.0	25
İşe uyum ve oryantasyon programları düzenleyerek	4	16.0	15	60.0	6	24.0	25
İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynını sağlayarak	2	8.0	13	52.0	10	40.0	25
Personele başka birim ve bölümlerdeki bir projede yer alma şansı ve rotasyon imkânını tanıyarak	8	33.3	8	33.3	8	33.3	24
İşletme içinde iş değiştirme imkânı tanıyarak	8	32.0	10	40.0	7	28.0	25
Personelin ulaşması gereken performans düzeylerini belirleyerek ve bu hedefi gerçekleştirmek için yönlendirilmelerini sağlayarak	8	32.0	9	36.0	8	32.0	25
Performans değerlendirme sürecinin, personelin ne tür eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek amacıyla kullanılmasını sağlar.	7	28.0	11	44.0	7	28.0	25
Personelin kariyer hedefine ulaşabilmesi için takip etmesi gereken kariyer yolunu belirleyerek	3	12.0	15	60.0	7	28.0	25
Terfisi yapılabilecek personelin kimler olabileceğini önceden belirleyerek	3	12.0	14	56.0	8	32.0	25
Farklı pozisyon ve görevlerde boşluk olduğu zaman öncelikle, personelden konuya ilgi duyan ve o yeteneğe sahip olanlara haber verilerek onların yeni ve farklı iş imkânlarından yararlanmasını sağlayarak	6	24.0	11	44.0	8	32.0	25
Personel arasında ileride anahtar pozisyonlarda görev alabilecek yetenek ve özelliklere sahip olanların belirlenerek, ileride o pozisyona getirilmek üzere yedeklenmesini sağlayarak	6	24.0	11	44.0	8	32.0	25
Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen personel için özel gelişme programlarının düzenlenmesini sağlayarak	4	16.0	15	60.0	6	24.0	25
Yöneticilerin ileride kendi pozisyonlarına gelebilecek nitelikteki bir personeli yanına alarak, bu personelin gelişimi için gerekli faaliyetleri üstlenmesini sağlayarak	4	16.0	14	56.0	7	28.0	25
Personelin, emeklilik öncesi yeni bir yaşam biçimine uyumunu kolaylaştırmak için eğitim programları düzenlemek.	11	44.0	11	44.0	3	12.0	25

Tablo 10'da kariyer yönetim faaliyetlerinin işletmeler tarafından uygulanma düzeylerine ait veriler frekans ve yüzdesel değerler bazında görülmektedir.

Tablo 11. Uygulanan Kariyer Yönetim Faaliyetlerine İlişkin Medyan, Mod, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

KARİYER YÖNETİM FAALİYETLERİ	(n)	Ortanca Değer (Medyan)	Tepe Değer (Mod)	SS	Art. Ort.	AOS*
Kariyer yönetimi konusunda seminerler düzenleyerek	25	2.0000	2.00	0.6658	1.8800	11
Personeli kariyer yönetimi konusunda aydınlatacak ve kendi başlarına araştırma yapmaya yöneltecek yazılı kaynaklar (kitapçık, broşür vb.) hazırlayarak	25	2.0000	1.00	0.8327	1.8800	11
Personele kariyer planlarını yakalayabilmeleri konusunda her türlü bilgiyi ve gerekli yardımı sağlayacak kariyer merkezlerinin örgüt içerisinde oluşturulması ve faaliyete geçirilmesini sağlayarak	24	2.0000	2.00	0.5836	1.9167	10
Personele kariyerleri konusunda danışabilecekleri, kendilerine amaç belirlemede yardımcı olabilecek danışmanlar sağlayarak	24	2.0000	2.00	0.6124	2.1250	4
Personelin kendilerini daha iyi tanımaları, becerilerinin ve eksik yönlerinin neler olduğunu daha iyi anlamaları ve potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla psikolojik testlere katılmalarını sağlayarak	25	2.0000	2.00	0.6455	1.8000	12
Personelin kariyer planlarını etkileyecek değişme ve teknolojik gelişmelerden işletme içi iletişim kanalları aracılığı ile haberdar edilmesini sağlayarak	25	2.0000	2.00	0.6758	2.0400	7
Personelin kendini test edip kariyerleri hakkında gerekli bilgilere ulaşabilecekleri bilgisayar programlarını kullanılmasını sağlayarak	24	2.0000	2.00	0.6539	1.9167	10
İşletme dışında seminer ve eğitim programları düzenleyerek	25	2.0000	2.00	0.7071	1.8000	12
İşe uyum ve oryantasyon programları düzenleyerek	25	2.0000	2.00	0.6403	2.0800	6
İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynını sağlayarak	25	2.0000	2.00	0.6272	2.3200	1
Personele başka birim ve bölümlerdeki bir projede yer alma şansı ve rotasyon imkânını tanıyarak	24	2.0000	1.00	0.8341	2.0000	8
İşletme içinde iş değiştirme imkânı tanıyarak	25	2.0000	2.00	0.7895	1.9600	9
Personelin ulaşması gereken performans düzeylerini belirleyerek ve bu hedefi gerçekleştirmek için yönlendirilmelerini sağlayarak	25	2.0000	2.00	0.8165	2.0000	8
Performans değerlendirme sürecinin, personelin ne tür eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek amacıyla kullanılmasını sağlayarak	25	2.0000	2.00	0.7638	2.0000	8
Personelin kariyer hedefine ulaşabilmesi için takip etmesi gereken kariyer yolunu belirleyerek	25	2.0000	2.00	0.6245	2.1600	3
Terfisi yapılabilecek personelin kimler olabileceğini önceden belirleyerek	25	2.0000	2.00	0.6455	2.2000	2
Farklı pozisyon ve görevlerde boşluk olduğu zaman öncelikle, personelden konuya ilgi duyan ve o yeteneğe sahip olanlara haber verilerek onların yeni ve farklı iş imkânlarından yararlanmasını sağlayarak	25	2.0000	2.00	0.7594	2.0800	6
Personel arasında ileride anahtar pozisyonlarda görev alabilecek yetenek ve özelliklere sahip olanların belirlenerek, ileride o pozisyona getirilmek üzere yedeklenmesini sağlayarak	25	2.0000	2.00	0.7594	2.0800	6
Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen personel için özel gelişme programlarının düzenlenmesini sağlayarak	25	2.0000	2.00	0.6403	2.0800	6
Yöneticilerin ileride kendi pozisyonlarına gelebilecek nitelikteki bir personeli yanına alarak, bu personelin gelişimi için gerekli faaliyetleri üstlenmesini sağlayarak	25	2.0000	2.00	0.6658	2.1200	5
Personelin, emeklilik öncesi yeni bir yaşam biçimine uyumunu kolaylaştırmak için eğitim programları düzenleyerek	25	2.0000	1.00	0.6904	1.6800	13

Tablo 11'deki verilerden işletmelerin öncelikle iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynının sağlanması faaliyetini birinci sırada, terfisi yapılabilecek personelin kimler olabileceğinin önceden belirlenmesi faaliyetini ikinci sırada, personelin kariyer hedefine ulaşabilmesi için takip etmesi gereken kariyer yolunun belirlenmesi faaliyetini üçüncü sırada öncelikledikleri görülmektedir. Bu durumun sebepleri sırasıyla; ülkemizde son yıllarda görülen ekonomik durgunlukla birlikte işletmelerin çok sık sektör değiştirerek devamlılığını sürdürmeye çalışması, sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için işletmelerin teknolojik yatırımlara yönelmeleri; işletmelerin yeni alanlara yatırım yapmaları veya işletme içinde boşalan pozisyonlar sebebiyle oluşan eleman ihtiyacını dışarıdan sağlama yerine işletme içinde başarılı olan kişilerin yükseltilmesi işletmedeki çalışanlar arasında motivasyonun artmasını sağlayacağı düşüncesi; iş görenlerin her birinin kendi kişiliklerince farklı farklı ortaya koyabilecekleri kariyer yolları yerine işletmeyi ve personeli hedeflerine ulaştırabilecek tek bir kariyer yolunun belirlenmesi düşüncesi olabilir.

Tablo 12. İşletmede Çalışan İş gören Sayısı ile Kariyer Yönetim Faaliyetleri Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Analiz Sonuçları

KARİYER YÖNETİM FAALİYETİ	1-50 arası	51-100 arası	101-150 arası	151-200 arası	251 ve üzeri	KRUSKAL-WALLIS TESTİ		
	Sıra Numaraları Ortalamaları					X ²	s.d	P
Kariyer yönetimi konusunda seminerler düzenleyerek	10.92	14.50	14.50	23.50	23.50	9.648	4	0.047

Tablo 12'den işletmelerde çalışan iş gören sayısı ile kariyer yönetimi konusunda seminerler düzenlenmesi faaliyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. İlgili tablodan çalışan sayısı arttıkça kariyer yönetimi konusunda daha sık seminerler düzenlendiği (sıra numaralı ortalamaları değerlerinden) anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, çalışan sayısı arttıkça yöneticilerin çalışanlarla birebir kariyer yönetimi konusunda ilişki kurmakta zorlandıkları ve bu zorluğu yenmek için çalışanların toplu halde katılabilecekleri seminerlere yönelmeleri olabilir.

Tablo 13. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör ile Kariyer Yönetim Faaliyetleri Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Analiz Sonuçları

KARİYER YÖNETİM FAALİYETLERİ	Sanayi	Hizmet	Tarım	Kruskal-Wallis Testi		
	Sıra Numaraları Ortalamaları			X ²	s.d	P
Personele kariyerleri konusunda danışabilecekleri, kendilerine amaç belirlemede yardımcı olabilecek danışmanlar sağlayarak	13.00	19.00	7.00	8.333	2	0.016
Performans değerlendirme sürecinin, personelin ne tür eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek amacıyla kullanılmasını sağlayarak	14.46	12.00	7.50	6.711	2	0.035
Personelin kariyer hedefine ulaşabilmesi için takip etmesi gereken kariyer yolunu belirleyerek	13.67	20.00	7.67	8.479	2	0.014

Tablo 13'de sıralanan kariyer yönetim faaliyetleri ile işletmelerin faaliyette buldukları sektörler arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Personele kariyerleri konusunda danışabilecekleri, kendilerine amaç belirlemede yardımcı olabilecek danışmanlar sağlanması faaliyeti daha çok hizmetler sektöründe uygulanmaktadır. Bu durum, hizmetler sektörünün emek yoğun olması, üretim ve tüketimin genellikle eş zamanlı gerçekleşmesi sebebiyle verimlilik, karlılık ve müşteri memnuniyeti üzerinde insan unsurunun taşıdığı önemden kaynaklanmış olabilir. Performans değerlendirme sürecinin, personelin ne tür eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek amacıyla kullanılmasını sağlanması faaliyeti sanayi sektöründe daha fazla uygulanmaktadır. Sanayi sektöründe çalışan kişilerin belli bir konuda uzmanlaşmak ve uzmanlaştıkları konuda emekli oluncaya kadar çalışmak durumunda olduklarından ilk işe başladıkları dönemde işin teknik boyutu hakkında bir eğitim sürecinden geçmeleri bu farklılığın temel sebebi olabilir. Personelin kariyer hedefine ulaşabilmesi için takip etmesi gereken kariyer yolunun belirlenmesi faaliyeti hizmetler sektöründe daha fazla önem kazanmaktadır. Bu durumun temel nedeni, hizmetler sektöründe insan

unsurunun taşıdığı önem sebebiyle çalışanları motive etmek ve böylelikle verimliliği ve karlılığı artırmak amacıyla çalışanlara yönelik kariyer yolunun belirlenmiş olması olabilir.

5. SONUÇ

İşletmeler, hızla değişim gösteren bir çevrede faaliyetlerine devam etmektedirler. Böylesi bir ortamda işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için değişen çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Bu kapsamda ekonomik anlamda ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması, işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi, yaşanan teknolojik gelişmeler, artan ve çeşitlenen müşteri talepleri ve dolayısıyla rekabetin yükselen önemiyle değişime uyum sağlamak isteyen işletmeler geleneksel yönetim yaklaşımlarını terk ederek modern yönetim yaklaşımlarına yönelmişlerdir (Erer, 2018:6114).

Yapılan araştırma sonucunda Konya'daki işletmelerde Kariyer Yönetim Sisteminin %30 gibi düşük bir oranda uygulandığı görülmüştür. Kariyer yönetim sistemi içerisinde yer alan kariyer yönetim faaliyetlerini uygulayan işletmelerin %52'si de henüz başlangıç aşamasında olduklarını belirtmişlerdir.

Uygulamayan işletmeler ise uygulamama nedeni olarak bütçe yetersizliğini ilk sırada, yönetimin bu konudaki bilgi eksikliğini ikinci sırada olarak belirtmişlerdir.

İşletmeler artık küreselleşen Dünya'da rekabet edebilmenin ön şartlarından birinin profesyonel yöneticiler aracılığıyla yeni yönetim tekniklerini uygulamak olduğunu anlamaya başlamışlardır. Ayrıca yeni yönetim teknikleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi uygulamalarının örgüte ve bireye olan olumlu etkileri zaman içinde daha iyi anlaşıldıkça, işletmelerin bu konuya daha fazla önem vermeye başlayacakları ve artan oranda uygulayacakları düşünülmektedir (Sağır, 2016:437).

Günümüz çağında rekabet üstünlüğünün rakiplerden farklı olma ile sağlandığı gerçeği işletmelerce bilinmelidir. Bu farklılığın içerisine çalışanların yetenek ve becerileri de dâhildir. Bundan dolayı işletmeler hem potansiyel nitelikli iş görenleri kendi organizasyon yapısına çekmeyi hem de mevcut nitelikli iş görenlerin tutulmasını amaç edinmelidir.

KAYNAKLAR

Ateş, A., Yılmaz, R., Karataş, İ. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı, İçinde: *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt İçi Etkileşim*, Editör: Mehmet Sağır, Beta Basım Yayım Dağıtım, Konya.

Aydemir, C., Ataol, A., Gönül, B. (1996). *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.

Aydemir, N. (1995). *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, TÜGİAD, İstanbul.

Aytaç S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Balcı, N. (1999). *İşletmelerde Kariyer Planlaması ve KKK'nda Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya kitabevi, Sakarya.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Cenzo, D. and Robbins, R. (1996). *Human Resource Management*, John Willey Inc, New York.

Çalık T., Ereş F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Dessler, G. (1988). *Personnel Management*, Prentice Hall Inc, New Jersey.

Erer, B. (2018). İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri ve Riskleri, *International Social Sciences Studies Journal*, 4(27): 6114-6124.

- Erer, B., İraz, R. (2018). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018 6 (ICEESS' 18). 47-51.
- Fındıkçı İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Grennhaus, J. H. (1987). *Management*, Harcourt Brace Jovannovich Inc, Florida.
- Korkmaz A. (2003). *Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Manisa.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi*, Rota Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14) , 415-439.
- Schular, R., S. (1993). *Personnel and Human Resource Management*, John Willey Inc, New York.
- Türk Dil Kurumu (TDK) www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.10.2019.
- Uyargil, C. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Uyargil, C., Ataay, D., Tüzüner, L., Dündar, G., Acar, A., C., Özçelik, A., O., Sadullah, Ö., Adal, Z. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi-İ.Ü.*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Walker, J., Gutteridge, T. (1990). *Career Planing Practices*, New York.
- Yazıcı, S. (2004). *E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm: E-Learning*, Alfa Yayınları, İstanbul.