

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KARİYER PLANLAMASI VE KARİYER YAŞAM AŞAMALARININ
İŞYERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ÇALIŞMA KONUSU TÜRK VAKIF
ÜNİVERSİTELERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve MUCUR
(Y1312.190012)

İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre Kurtulmuş

TEMMUZ-2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.190012 numaralı öğrencisi Merve MÜCÜR'un "KARİYER PLANLAMASI VE KARİYER YAŞAM AŞAMALARININ İŞ YERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ÇALIŞMA KONUSU TÜRK VAKIF ÜNİVERSİTELERİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.06.2016 tarih ve 2016/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından aybaki ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :29/07/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat OCAK

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu formu imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kariyer Planlaması ve Kariyer Yaşam Aşamalarının İş Yerindeki Etkileri: Bir Çalışma Konusu Türk Vakıf Üniversiteleri” adlı çalışmamın tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografya ‘da gösterilenlerden oluştuğunu bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../.....)

Merve MUCUR

ÖNSÖZ

Kariyer planlaması ve kariyer yaşam aşamalarının iş yerindeki etkileri: Bir çalışma konusu Türk Vakıf üniversiteleri adı altında hazırlamış olduğum bu çalışmada, tecrübelerini ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ'a çalışmam süresince bana destek olan ve ayrıyeten saygıdeğer diğer hocalarıma, arkadaşlarıma, ayrıca tüm hayatım boyunca desteklerini hissettiğim, her zaman yanımda olan aileme teşekkür ederim.

Temmuz 2016

Merve MUCUR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
1 GİRİŞ	1
1.1 Projenin Konusu	1
1.2 Projenin Amacı.....	4
1.3 Amaç ve Görevler.....	4
1.4 Belirlenen Görevler	5
1.5 Problemin Belirtilmesi.....	5
1.6 Problemin Önemi.....	5
1.7 Çalışma Soruları	6
2 KARIYER KAVRAMI	7
2.1 Kariyer Kavramının Tanımı	8
2.2 Birey Kavramının Kariyer Planlamasında Ki Önemi.....	10
2.3 Birey Kavramı	10
2.4 Kariyer Planlama	11
2.5 Kariyer Planlama Kavramı	12
2.6 Kariyer Planlamasının Amaçları	13
2.7 Kariyer Planlamasının Genel Bireysel Amaçları	13
2.8 Kariyer Yolu.....	14
2.9 Kariyer Planlaması Amaçlarının İnsan Kaynaklarına Etkisi.....	15
2.9.1 Farklı işlerin değerlendirilmesi	15
2.9.2 Kariyer planlamasının eğitim faktörü	15
2.9.3 İş görenin işe tatmininin sağlanması	15
2.9.4 Bireysel ihtiyaçlarının eğitimler ile sağlanması.....	16
2.9.5 Kariyer planlamanın bireylere olan etkisi	16
2.10 Kariyer Planlamasının Bireylere Olan Etkisi	16
2.10.1 Bireyin kariyer seçimini tetikleyen faktörler	16
2.10.2 Kariyer aşamaları	17
2.10.3 İş öncesi dönem.....	17
2.10.4 İş giriş dönemi	17
2.10.5 Kariyerde ilerleme ve yerleşme aşaması.....	17
2.10.6 Kariyeri koruma aşaması.....	18
2.11 Kariyer Yönetimi.....	18
2.11.1 Kariyer yönetimi faktörleri kariyer yol haritası	19
2.11.2 Kariyer rehberliği	20
2.11.3 Kariyer eğitimi ve kariyer rehberliğinin farklılıkları	21

2.11.4	İş Yerinde meslek eğitimiyle okulda meslek eğitiminin karşılaştırılması.....	22
2.11.5	Kariyer danışmanlığı.....	23
2.11.6	Kariyer merkezleri	24
2.11.7	Bazı üniversitelerde bireylerin kariyerleri için sunulan hizmetleri ve kariyer merkezleri	24
2.11.7.1	İstanbul Aydın Üniversitesi.....	24
2.11.7.2	Beykent Üniversitesi	25
2.11.7.3	Maltepe Üniversitesi	28
2.11.7.4	Atılım Üniversitesi	28
2.11.7.5	İstanbul Arel Üniversitesi	30
2.11.7.6	Doğuş Üniversitesi	31
2.11.7.7	İstanbul Bilgi Üniversitesi	32
2.11.7.8	İstanbul Kültür Üniversitesi	32
2.11.7.9	Fatih Üniversitesi	33
2.11.7.10	Haliç Üniversitesi.....	34
2.11.7.11	Zor İnsanlarla Başa Çıkma Sanatı Eğitimi.....	35
2.11.7.12	Işık Üniversitesi	36
2.11.7.13	Yeditepe Üniversitesi	36
2.11.7.14	Okan Üniversitesi.....	37
2.12	İş Rotasyonu	37
2.13	İş Zenginleştirme	37
2.14	Örgütsel Kariyer Planlama	38
2.14.1	Örgütlerde birey için ayrılan faktörler	39
2.14.2	Örgütlerde çeşitlilik.....	40
2.14.3	Yüzeysel çeşitlilik	40
2.14.4	Derin çeşitlilik.....	40
2.15	Tutumlar Ve İş Tatmini	40
2.15.1	İş tatmini	40
2.15.2	İş tatminin etkenleri.....	41
2.15.3	İş tatminin özellikleri	41
2.15.4	İş tatminin çalışan üzerindeki etkileri	43
2.16	Kişilik Ve Değerler.....	43
2.16.1	Kişilik kuramı;	43
2.16.2	Davranışsal kuram;.....	44
3	ARAŞTIRMA METODU.....	45
3.1	Araştırma Felsefesi	46
3.2	Araştırmanın Yaklaşımı.....	47
3.3	Veri Toplama Yöntemleri.....	47
3.4	Etik Yaklaşım	47
3.5	Çalışmanın Sınırları.....	48
4	VERİ ANALİZ VE TARTIŞMALAR	50
4.1	Mülakat Değerleme	51
4.2	Mülakat Değerleme Sonucu	60
5	SONUÇ	63
5.1	Öneriler.....	67
	KAYNAKLAR	71
	EKLER.....	75
	ÖZGEÇMİŞ.....	77

KISALTMALAR

İK : İnsan Kaynakları



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Kariyer Eğitimi ve Kariyer Rehberliğinin Farklılıkları.....	21
Çizelge 2.2: İş Yerinde Meslek Eğitimiyle Okulda Meslek eğitiminin Karşılaştırılması	22
Çizelge 2.3: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	25
Çizelge 2.4: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	26
Çizelge 2.5: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	27
Çizelge 2.6: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	27
Çizelge 2.7: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	28
Çizelge 2.8: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	28
Çizelge 2.9: Atılım Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	29
Çizelge 2.10: İstanbul Arel Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	31
Çizelge 2.11: Doğu Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	32
Çizelge 2.12: Fatih Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	33
Çizelge 2.13: Fatih Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	34
Çizelge 2.14: Haliç Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları	35
Çizelge 2.15: Yeditepe Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programı	36
Çizelge 2.16: Okan Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programı	37

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Kariyer kavramı için örnek şema.....	8
Şekil 2.2 : Kariyer Planlamaya ait örnek şema	12
Şekil 2.3 : Kariyer Devreleri.....	18
Şekil 2.4 : Kariyer Yönetiminin yol haritası örnek şeması.....	19
Şekil 2.5 :Gutteridge'in Kariyer Geliştirme Modeli Kaynak:	39



KARİYER PLANLAMASI VE KARİYER YAŞAM AŞAMALARININ İŞ YERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ÇALIŞMA KONUSU TÜRK VAKIF ÜNİVERSİTELERİ

ÖZET

Kariyer; başı belli fakat sonu belli olmayan bir yol haritasıdır. Kariyer hedefi olan bir birey her zaman kariyer planlaması ve kariyer iş aşamalarını önemsemelidir. Kariyer hedefi olan kişi eğitimini ve tecrübelerini birleştirmeli, çevresindeki kişilerden örnek almalı ve iş hayatında başarıyı yakalamak için kendine her daim yenilik katmalıdır. Çalışmada kariyer, kariyer planlaması ve kariyer iş aşamaları incelenmiştir. Hazırlanmış sorular; Bazı Türk Vakıf Üniversiteleri'ndeki üst yöneticilerin iş hayatlarını, iş tecrübelerini ve kariyer başarılarını inceleme hedeflenmiştir. Bu çalışmada, kişilerin eğitim sektöründe çalışmalarının kendilerine sağladığı yararların öğrenilmesi amaçlanmıştır. Başarılı bir kariyer sahibi olabilmek için yapılması gereken unsurlar, iş hayatında dikkat edilmesi gereken unsurlar ifade edilmiştir. Varılması gereken sonuç; Örgütlerin, çalışan personeline kariyerlerinin başarılı hale gelmesi için sağladıkları olanakları ifade etmektedir ve neler yapılabilir sorusuna cevap alabilmektir. Başarılı kariyer sahibi olmak isteyen birey ise, kendine kattığı donanımlarının neler olması gerektiği ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kariyer, Kariyer Planlaması, Kariyer İş aşamaları, Örgüt Kavramı, Birey Kavramı, Türk Vakıf Üniversiteleri.*

**EFFECTS OF CAREER PLANNING AND CAREER LIFE STAGES IN
WORKPLACE: A CASE STUDY OF TURKISH FOUNDATION
UNIVERSITIES**

ABSTRACT

Career is a roadmap that has a starting point with no end. An individual with career goals should take career planning and career work stages seriously at all times. An individual with career goals should integrate her education and experience, should take individuals around herself as examples, and be innovative in order to be successful at work. In this paper, career, career planning and career work stages were examined. With the questions prepared, the main goal of the study was to examine senior managers' work life, work experiences and career success at few Turkish Foundation Universities. The objective of this paper is to teach individuals of the benefits of working in education sector to themselves. Factors that contribute to a successful career and factors that need to be careful about were defined in this paper. As a result; opportunities provided by the companies to their staff in order for them to have a successful career are defined and the question asking about what can be done is answered. The paper also defines what skills an individuals add to herself in order to have a successful career.

Keywords: *Career, Career Planning, Career Work Stages, Organization, Individual, Turkish Foundation Universities.*

1 GİRİŞ

1.1 Projenin Konusu

Başarı, yükselme vb. terimlerle ifade edilen kariyer kelimesi her insanda teşvik unsuru olmuştur. Kariyer unsurunun çok geçmişe dayandığı bilinmektedir. Kariyerin önemi İlk kez 1900 yıllarda verimliliği artırmak için ele alınmıştır. Önemli olan üretime geçilmesinde insana duyulan ihtiyacın giderilmesi ve bir düzen oluşturma amacı güdülemesinden ortaya çıkmıştır. Ve yoğun çalışma ortamı monoton giden iş disiplini çalışan personelin motivesini düşürmüştür. İnsanın motivesini artırmak amaçlı bir çok girişimler uygulanmıştır. Günümüzde artık sağlam bir yeri bulunan insan kaynaklarının iş örgütlerinde yeri sabitlenmiştir. İş piyasasının en büyük hediyesi insandır. Yapıların düzenlenmesi kariyeri önemseme ile birlikte insan kaynakları departmanı ortaya çıkmıştır. Departmanın amacı verimliliği artırmak, iş hayatında rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Çalışanın firmaya bağlılığını attırır. Örgütler, artık insanı rekabet avantajı sağlamada önemli bir kaynak olarak görmeye başlamış ve bu kaynağını gelişimini örgütün geleceği açısından vazgeçilmez unsur olarak kabul etmiştir. İnsan kaynaklarının öneminin belirlenmesinde örgütlerde maliyetler, verimlilik, İş gücünün olumsuz belirtileri ve küreselleşmeler ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları ile birlikte insanın iş hayatında verimini ilerletmek amaçlı diğer çalışanlardan farklı olduğunu gösteren çabalar üretmek zorunda bırakılmıştır. Günümüzde önünü alamadığımız performans ve kariyer karşılaştırmalarının insana sağlamış olduğu başarı ve başarısızlıklar ortaya çıkmıştır. Rekabet artmakta, eğitim seviyesi yükselmekte iş çevresindeki insanlar bu rekabetten birey olarak kendilerini sıyırmaları gerekmektedir.

Bireyler için en önemlisi iş hayatında kariyeri iyi belirlemektedir. Öncelikle iki kelimeyi incelememiz gerekmektedir. Kariyer ve plan. Kariyer, bir nevi meslek anlamına gelir. Kariyer yaşamımız boyunca bizi yönlendirmeye sebep olan faktördür. İnsan iş hayatına atıldığında ilk kariyeri ile başa çıkmak zorunda kalır. İş yaşamında bocalama dönemlerini, kendini ispat etme çabalarını, farkındalığını

gösterme hevesini, yükselmek için merdivenleri tırmanma hırsını; bu gibi durumlar insanı tetikleyen duyguların toplamına eşittir bir kişinin karakteri kariyer başarısını tetikler. A kişinin karakteri pasif ve çekingense kariyeri ona göre boyutlanır. B kişisi aktif çalışkan kendini iş hayatında ispatlayabilen cesursa kariyeri ona göre biçimlenir.

Kariyer insanın yaşamını çok etkileyen ve tetikleyen bir iş yaşamı biçimidir. Sadece karaktere göre başarı ve başarısızlık ortaya çıkmaz. Bir kişinin eğitimi kariyerine büyük etki sağlamaktadır. Kişinin kendine yatırım yapması gerekmektedir. Çalışanların gelişimini örgüt yapı önemsemektedir. Böylelikle çalışanları ile ilerleme amacı gütmektedirler. Bir çalışan gelişimine katkı sağlar ise iş hayatında başarıya ulaşır.

Örgütsel yapının da çalışanlarına katkı sağlaması için birçok yöntem kullanılmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına ve firmalarına en iyi yöntem kariyer yöntemidir. Kariyer yönetimi bireylerin iş ile ilgili beklentilerinin örgüt tarafından şekillendirmesini içerir. Örgüt yapısı çalışanlara gerekli eğitimleri sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların bu eğitimlerden faydalanmaları kariyerleri açısından verimli olacaktır. Ücret artışı, statü, iyi çalışma koşulları sağlanacak kariyerinin yükseleceğini fark edeceklerdir. Böylelikle örgütler kendilerine yatırım yapmış olacaklardır. Hem çalışanları motive olup işlerine sarılacak hem de örgütsel yapı iş dünyasında daha başarılı yerini de alacaktır. Gelişim göstermeyen hiçbir hiyerarşi kalıcı olamaz. Şirketler için çalışanlar için en önemli unsur planlı hareket etmektir.

Plan ise; hayatımızın her daim odak noktasıdır aslında. Plan düzeni ve başarıyı getirir. Plan hedeflenen amaca ulaşma teorisidir. Programdır, bir taslaktır. Başarıya ulaşma çabasıdır. Aslında bir nevi örgütün başarılı bir çalışana, insanında kendini iyi yerlere getireceği iş disiplinine ihtiyacı vardır. İyi çalışma koşulları insana her zaman şevk vererek iyi bir iş çıkarmasına sebep olur. Başarı ve kariyer peş peşe gelmektedir. Kariyer planını ne ölçüde yapacaktır. Üniversiteler çalışanlarına ne gibi faydalar sağlamaktadırlar. Değişen iş yapısı ve gelişen yenilikler çalışma sektörünü etki altına almıştır. Firmaların en değerli hazinesi kuruma ait olan insan kaynaklarıdır. Bir kurum için insan kaynakları çalışan kişiler için mutlu bir yaşam, tatmin olmuş bir iş gücü yaratmak ve temel

ihtiyaçlarını karşılayacaklarını sağlayan bir departmana ihtiyaçları vardır. Bu durum karşımıza kariyeri ve insan kaynaklarını ortaya çıkarmaktadır.

İnsanı bir iş olarak benimseyen, kişinin eğitim, organizasyonel ihtiyaçları, performans değerlendirmeyi ölçümleyen bütünleyen analiz eden bir departman olarak nitelendirebiliriz. Her bir gelişmede, yenilikte kariyer geliştirme daha bir önemli hale gelmiştir. En önemli durumu ise bir lider, takım çalışması, motive eden süreç analizleri, öğrenmek isteyen kişiler için çalışma fırsatları, Örgütsel bünyenin değişkenliği hepsi ve benzeri faktörler insan kaynakları ve kariyer için önem arz etmektedir.

İş gücü devir hızının da artmasından kaynaklanan insan ihtiyacı ancak insan seçimini gerçekleştiren insan kaynakları departmanları ile ortaya çıkmaktadır. Hem firmanın hem çalışanın ihtiyaçlarını ve bu gibi durumların sorunlarını çözen departman insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları içeriği çok açıktır. Öncelikle organizasyon yapısı büyük etkindir. Görevlerin planlaması, örgütlenme ve yönetilmesi için politikaların belirlenmesi, şirketin hedeflerini düşünmek iş gücünü iyileştirmek ve yürütmek eğitim ve seminer ile pekiştirme yapmak, kariyer planlaması yeri ve önemi, personel yönetimi, geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri, 90-180- ve 360 derece performans değerlendirme, açık ve kapalı performans değerlendirme, performans değerlendirmelerin adımları, performans değerlendirme zaman planlaması, değerlendirme görüşmelerin yöntemi, görüşmelerde dikkat edilecek noktalardır. Geri bildirim önemi ve şekli, performans değerlendirme örnekleri. Kariyer belirlemede en önemli unsurlardan biride kurumsal kariyer yöntemidir. Kurumsal firmalar kariyer yönetimini geliştirmeli çalışanlarına fırsat vermelidir. Bu faktörleri geliştirmek için aşağıdaki yöntemlere ihtiyacı vardır. Örgütsel kariyer planlama, iş tatmini ve kariyer iş aşamalarını sunan bu çalışmada örgütün sağladığı yarar, iş tatminine bağlılığına değinerek insana kattığı başarıyı sergileyecektir.

- Kariyer yönetim uygulamaları
- Kişinin kendi kariyer hedefini oluşturması
- Kariyer formun önemi
- Kariyer danışmanlığı
- Kariyer geliştirme programları
- Kariyer eğitimi

- Yetenek havuzları ve kariyer geliştirme

Bir örgütün en büyük amacı çalışanına değer vererek kurumun performansını artırmasını sağlamasıdır. Kurumun seviyesini iş potansiyelini çalışanına eğitim, değer, test, kariyerini başarılı hale getirecek seminerler vererek sağlayabilir. Oryantasyon eğitimleri performans değerlemenin eğitimle ilişkisi, kariyer planlamanın eğitimle ilişkisi, yedeklemenin eğitimle ilişkisi, planlaması ve gerekirse eğitim araştırması ve tedarikçi eğitim programların ve etkinliğinin ölçülmesi değerlendirme süreci kullanılan araçlar ve sağlanan örneklerle kariyer çabası olan kendini ispatlama durumu ortaya çıkarak geleceğini planlayan iş arkadaşları ortaya çıkacaktır. Kurumsal değerler, ilkeler ve insan kaynakları departmanının çalışma prensipleri çok önem arz etmektedir. Çalışan personele aylık testler yapılmalı performansı ölçülmelidir. Sektörlerde kalıcılık çok önemlidir. Gelişim ancak kalıcılıkla ortaya çıkmaktadır.

1.2 Projenin Amacı

Bu tez çalışmasında Kariyer planlamasının önemini ve kariyer yaşam aşamalarının iş yerindeki etkileri sunulmaktadır. Bu amaçla; Bazı Türk Vakıf Üniversitelerinde ki yöneticiler ile mülakat yapılarak kişilerin kariyer başarıları incelenmek istenmiştir. Kariyer sahibi olan kişilerin verdiği cevaplar ile sağladıkları başarıyı görmektir. Bu alanda yapılan çalışmalara katkı sağlamak amaçlıdır. Zamanla istikrarlı ilerlemeyi, hedeflenen kariyere, hayata yayılan tecrübeler ile birleştirerek ortaya koymaktır.

1.3 Amaç ve Görevler

Bu çalışmanın ana amacı;

- Kariyer planlaması ve kariyer yaşam aşamalarının Örgütsel kariyer ya da Bireysel kariyer etkilerini belirlenmesidir.

1.4 Belirlenen Görevler

İş hayatına atılmak isteyen bir bireyin karşılaşacağı durumları belirtecektir.

- Kariyer planlamasının çalışanlar için öneminin belirlenmesi
- Kariyer planlaması ve kariyer yaşam alanları arasındaki varsa ilişkilerin ortaya çıkarılması
- Kariyer yaşam planlarının aşamalarının belirlenmesi

1.5 Problemin Belirtilmesi

İş hayatındaki kariyer planlamanın insana kattığı değer ve örgütün bu konudaki sergilediği prensipleri içerir. Örgütün personeline kattığı değer önemlidir. Çalışan birey örgütüne bağlılığını sürdürmeli, Örgüt ise çalışanına değer vermeli ve eğitimlerle kariyerine ışık tutmalıdır. Başarılı kariyer sahibi olmak isteyen birey bu durumlara dikkat etmelidir. İyi bir örgüt ve iyi bir kariyer eşit olduğunda başarı kaçınılmazdır. Kişi eksiklerini görmeli ve geliştirmelidir. Hedefine doğru emin adımlar atmalıdır. Örgüt ise çalışanlarına değer vermeli onların gelişimlerine önem vermelidir. Başarılı bir kariyere sahip olmak isteyen birey zaman yönetimini iyi yapmalı tecrübeleri ile pekiştirmelidir. Bu gibi değerlere sahip her birey istediği hedeflere ulaşabilir.

1.6 Problemin Önemi

Bireyin iş hayatındaki kariyerini inceleme, örgütteki yerini belirlemektir. Bireyin iş hayatına sadece maaş olarak bakmayarak hayatına, kariyerine artılar katacak iş hayatına nerden başlayıp nereye getirdiğini belirtmektir. Örgütün ve çalışan bireyin beklentilerine cevap vermek karşılayabilmek önemlidir. Çalışan bireyin kariyer düzeyini kendisi belirlemektedir. Örgüt ise başarılı bir kariyer hedefleyen kişiye yardım eder. Kişi çalışma hayatında seçilebilir olma olasılığını başarıları ile sağlayabilir. Problemin önemi bunları yapabilmenin yolunu sunmaktadır.

1.7 Çalışma Soruları

İnsanın hayatın da en önemli sebeplerden bir tanesi hayatını iyi sürdürebileceği maddi ve manevi güzel hayat sürmek için istediği şeyleri yerine getirme arzusudur. Birey ve örgüt büyük faktör sağlamaktadır. İyi bir örgütte çalışan birey başarıyı yakalayabilir. Birey ise her zaman başarılı olabilmek için kendini her daim geliştirmelidir.

- Kariyer planlaması insan için önemli bir etkidir. Çalışan bireyi etki eden faktörler nelerdir?
- Çalışan bireyi etki eden iş düzeyleri nelerdir?
- Bireyleri etki eden faktörlerin önem dereceleri ne ölçüdedir?

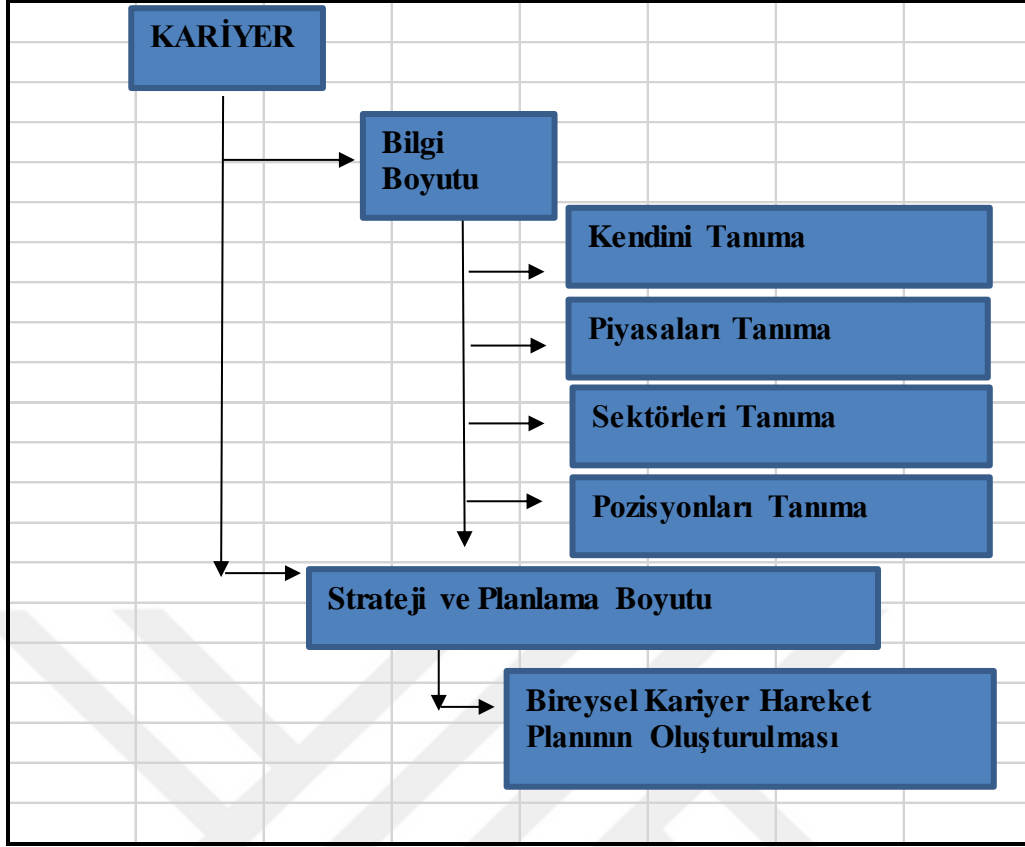


2 KARIYER KAVRAMI

Başlangıcı belli sonu belli olmayan bir yoldur kariyer. Bir başka anlamı çalışılan örgütteki bağlılığa ve başından sonuna değişmesine denir (Şişman, 2003). Sözcük anlamı bireyin başlangıç yaptığı üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş ya da pozisyon olarak tanımlanır. (sideplayer.biz.tr) İnsanlar doğduktan sonra kariyerleri yön almaya başlamaktadır. Aileden, alınan eğitimlerden geleceğe hazırlık sağlanmaktadır. Kariyerin oluşmasında en büyük etken ekonomik şartlardır. Şartların insanı kariyere uzaklaştırma ihtimali yüksektir. Kariyer yolculuğunda hedefler ve yaşanan şartlar bazen uyuşmayabilmektedir.

Örgütler birçok kariyeri bünyelerinde taşımaktadırlar. Farklı kişilikler farklı kariyer hedefi demektir. Polis, psikolog, doktor, avukat vb. mesleklerin kariyer hedefleri, kariyer yaşam alanları hep farklılık gösterir. Her meslekte önemli olan ulaşılan kariyeri işe yansıtma motivesi her zaman daha yüksektir.

Örgüt açısından çok önemli bir etkidir. Kariyer kavramı bilincinde yetişen bireyler kendi bilinçlerinin farkında olan, kişiliklerinin bilincinde güçlü adımlar atan kişilerdir. Özgüveni yüksek olan birey uygun işlerde görev alır hem topluma hem kendine fayda sağlar. Araştırmanın amacı bu yol ile hareketle kariyerin iş hayatındaki önemini vurgulamaktır. Kişilerin sahip oldukları mesleklerin, demografik özelliklerini ve kariyer aşamalarını ortaya koymaktır. Böylelikle çalışan bireye hem de örgütlerdeki yöneticilere faydalı olabilmektedir.



Şekil 2.1: Kariyer kavramı için örnek şema

Kaynak: <https://www.google.com.tr/kariyer/şeması>

2.1 Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyerin tanımı ilk olarak ‘‘ career’’ ve Fransızca ‘‘ carrierre’’ kelimenin karşılığı olarak belirtilmiştir (Akyay, 2011). Anlamı Fransa’nın Roman kökenli Provencal dilinde araba yolu anlamına gelmektedir.

Fransızca da kariyer kavramı yapılmış olan meslekte sarf edilmesi gereken ve kat edilmesi gereken yollardan, seçilmiş olan yaşam yolundan, hayatımıza verilen yön olarak adlandırılmıştır (Şişman, 2013). Kariyer evrenselliğini kabul etmiş ve yer edinmiş bir kavramdır. Kariyer hayatımızda başlangıçtan son evresine kadar yaşamımızı yönlendiren bir kavramdır. Kariyer insanın hayatı boyunca edineceği iş tecrübesinin arta arda ilerleyeceği duruma denir. Kariyer yaşam aşamaları; gelişme ve ilerleme kaydetmesi denmektedir (Şişman, 2013). Kariyer oluşum süreçleri oluşur yaşam aşamaları geliştikçe. Kariyer kişinin iş ortamında sağladığı tutumu ve pozisyonunu içerir. Kariyer kavramı, hem bireylerin işe dair eylemlerini, hem de bu eylemlere yönelik tutum ve davranışlarını kapsamaktadır.

Birey kadar örgütlerinde etkileri büyüktür. Bu sebeple kariyer seçimi birey tarafından yapılmış olsa da örgütlerin ve dış faktörlerin etki gözden kaçmamaktadır (Erdoğan, 2003). Kariyer, insanın davranışları ile donanmış, bir ömür boyu devam eden işler bütünüdür. Seçilen bir iş dalında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, başarı ve saygınlık elde etmektir (Bayraktaroğlu, 2003).

Kariyer hayat boyunca yaşanan olaylar dizisi, mesleklerin ve diğer yaşam olasılıklarının birbiri sonucu oluşan genel şeffaflık, mesleki başarı, durma ve gerilemeleri ifade eden bir olay ve gelişim gösteren bir süreçtir. Sadece kariyere ya da işi geliştirmeye yönelik değil, kariyer ve işe hazırlanma, iş görevlerini yerine getirme, sosyalleşme faaliyetlerini, toplumda yer alan faaliyetleri ve bütün bu görevlerdeki süreci de içeren bir durumdur (Çelik, 2007). Bir zaman boyunca kariyer yüksek maaş ve yüksek başarı, statü olarak akıllara gelmekteydi. Önceden insanlarda sadece yüksek yöneticilerin ve maddi durumu iyi olan eğitim ile desteklenmiş insanların kariyer sahibi olacağı inancı vardı. Şuan ki günümüzde ise bu inanç oldukça değişim göstererek popülerliğine artı katmaktadır. Çalışan bireylerin hepsi kariyerlerini yükseltmek için özgüvenlerini artırmışlardır. Büyük önem kazanmıştır (Aldemir & Ataoğlu & Budak, 2006). Artık iş görenler daha çok bilinçlenmişlerdir. Hayat standartlarını yükseltmek ve kariyerlerini aynı yerde tutmamak için gelişim göstermektedirler. Bu durum hem ülkemizdeki iş dünyasına artı hem de bireye katkı sağlayacaktır. Kariyer; bireyin kimliğini, toplumsal değerlerini ve meslek başarısını katkı sağlayacağı için büyük önem arz etmektedir. Kariyer, iş görenin yaşamında vazgeçilmeyecek anlam yüklüdür. En temel kariyer kavramının başı insandır. Kavram ise; iş hayatını ve sosyal rolün beraberinde bir ilişkidir (Aytaç, 2000). Güzel bir kariyer hedefleyen kişi, sosyal başarı ve kaliteli bir kimlik kazanır. Kariyer sahibi bilincinde olan kişinin her zaman kendisine saygısı artmaktadır. Bu başarı toplum içindeki iletişimini de artıracaktır (Şimşek & Öge, 2009).

2.2 Birey Kavramının Kariyer Planlamasında Ki Önemi

Kariyer planlamasının en önemli temel taşı bireydir. Birey kariyerini iyi belirlemek istiyor ise önce kendini iyi tanımalıdır. Kariyer planlaması da bireyin yaşam standartlarını yükseltecek bir yoldur.

2.3 Birey Kavramı

Birey niteliği belli tek varlık anlamına gelmektedir. Grupları toplumları birleştiren, İnsanların aynı benzer ortak yönlerini benimsemekle beraber kendine has ayırt edici benliği olan tek canlıya verilen terimdir. Birey toplumları oluşturan fikirleri toplum içinde oluşup şekillenen kişilerdir. En küçük yapı taşıdır (Güney, 1998). TDK(Türk Dil Kurumu) tanımına göre birey “

- Kendine özgü nitelikleri yitirmeden bölünemeyen tek varlık, fert.
- Doğa bilgisinde türü oluşturan tek varlıklardan her biri. Bir türün kapsamı içine giren somut varlık.
- Ruh, İnsan topluluklarını oluşturan, insanların benzer yanlarını kendinde taşımakla birlikte, kendine özgü ayırıcı özellikleri de bulunan tek can, fert.
- Toplumları oluşturan ve düşünsel, duygusal, iradeyle ilgili nitelikleri toplum içinde belirlenen insanların her biri, fert. “olarak ele alınır.” İnsan topluluklarını oluşturan, insanların benzer yanlarını kendinde taşımakla birlikte kendine özgü ayırıcı özellikleri de bulunan tek canlıya verilen ad (<http://www.buyukturkcesozluk.net/sözlük>)

Birey kavramının çıkış kaynağı olarak hümanizm, “İtalya’da 14.y.yılın ikinci yarısında ortaya çıkıp modern kültürün bir unsuru olarak Avrupa’nın diğer şehirlerine de yayılmıştır. Hümanizm insanın değerini kabul eden; onu her şeyin ölçütü olarak tanımlayan, insanın doğasını, yetilerinin ölçüsünü (sınırlarını) ya da ilgilerini konu edinen bir felsefedir. Hümanizm insanın tarih ve doğa dünyasına yeniden katıldığı ve bu açıdan yorumlandığı Rönesans döneminin (Rönesans düşünürlerinin) temel kavramı olmuştur. Bu terimin kaynağı, Cicero ve Varro’nun yaşadığı Latin dünyasında insanın eğitimi anlamında kullanılan “humanitas” terimidir. Bu terimin Yunancadaki karşılığı ise “paidea”dır. O dönemde bu eğitim, liberal dallardan (konulardan) oluşup insanı diğer hayvanlardan ayıran bir etkinlik anlamını taşır. (<http://www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/pdfiler/1992->

[2010](#)). Birey kariyer seçimi yaparken yaşadığı çevreden, okuduğu okuldan ve arkadaş çevresinden çok etkilenir. En önemli etkende sahip olduğu yetenektir. Yetenek bireyin doğuştan ya da aldığı eğitim ile ortaya çıkan beceridir (Kuzgun, 2006).

2.4 Kariyer Planlama

Örgütlerde aktif olan ve çalışan bireylere kariyer planlaması gerekmektedir. Kurum kariyer planlamasını önemsemelidir. Kariyer planlaması günümüzde daha çok önem kazanmaktadır. Kariyer geliştirmek için bir çaba sarf edilmiştir. Örgütler ve çalışan bireyler için stratejik büyük öneme sahiptir. En önemlisi de eğitimin kattığı yükselişlerdir. Kariyer planlamasının eğitim ile harmanlanmasına örgüt ve çalışan bireylere önem verilmesine sebeptir. Kariyer planlaması ancak eğitim ile pekiştirilerek fark edilir ve geliştirilir. Bu büyük etken rekabete yola açmaktadır. Birçok birey aynı iş için mücadele edebilmektedir. Örnek alınan iş kendilerini geliştirebilecekleri bir yoldur. Günümüz ortamında kariyer planlama daha önemsenmiştir. İşlerin büyüyerek, geliştirilerek daha çok karmaşık hale gelmesinden kariyer planlaması insanı farklılaştırmaya sebep olur. Bu karmaşıklığı düzene getirecekte kariyer planlamasını en iyi düzeyde yapan bireyleri içermektedir.

Kariyer planlama iş hayatında barınmanın ve doyunluğun belirleyici bir unsurudur (Şişman, 2013). Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların birleşmesini kapsar (Çetin, 1996). Kariyer planlaması; kişinin, örgütte geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında bağ sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ilerde üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. Kariyer planlama bir kişinin, uzun dönemli olarak iş yaşamını değerlendirmesi demektir. Kariyer planlama, kariyer hedefleri ve ilgilerin analiz edilmesiyle başlar. Kişinin geçmişini, bugünü ve geleceğini içerir, kendine ait bilginin pekiştirmesi ve birleştirmesini gerektirir. Kariyer planı, kişinin kariyerinde ulaşmak istediği hedefi kolaylaştıracak bir yoldur. Kariyer planı iş hayatı boyunca birçok farklı aşamada faydalı olacaktır (www.kariyer.net, 2001). Kariyer planlamasının temel amacı, belirli bir zaman sonraki net personel

ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde kariyer planlaması stratejilerinin geliştirilmesidir (Sümer, 2002).



Şekil 2.2: Kariyer Planlamaya ait örnek şema

2.5 Kariyer Planlama Kavramı

Kariyer planlama, Bireyin kendi kariyerini gelecek hedeflerine ulaştırmak için gerekli alt yapıyı oluşturmasına denir (Şişman, 2013). Kariyer planlaması örgütün kendi sorumluluğuna girer. Birey kariyer hedeflerini doğru saptamalıdır. Örgütlerde bilincinin farkında olan çalışanlarını o doğrultuda geliştirmelidirler. Kariyer planlama bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve birikimleri doğrultusunda çalıştığı firmada ilerleyişini planlamasıdır (Sabuncuoğlu, 2000). Kariyer planlama, çalışanların biriktirmiş olduğu değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimlerini en fırsatlar ile birleştirebilmesini sağlama sürecidir (Barutçugil & İsmet, 2004). Kariyer planlama fırsatların, sınırların, seçimlerin, sonuçların ve kariyerle ilgili amaçların farkında olarak eğitim, iş ve tecrübeyi uygun zaman ve yerde edinme adımları olarak ifade edilir (İbicioğlu, 2006). Her cümlede de anlaşılacağı gibi bireye ve örgüte çeşitli sorumluluklar düşmektedir. Birey geleceğe dair planlarını gerçekleştirmek için planlarını geliştirmeli, örgüt ise bu planları uygulamak ve yönlendirmekle yükümlüdür. Başka bir deyişle kariyer planlamanın başarısı, örgüt tarafından sağlanan destekle ölçülür. Örgütler başarıyı

yakalamak için çalışanlarının kendi kariyer planlamalarına imkân sağlamalıdır. Bu destek çalışanlarının örgüte bağlılıklarını artıracaktır (Kılıç, 2008).

2.6 Kariyer Planlamasının Amaçları

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve işlerin büyümesi, ilerlemesi, örgütün ihtiyaçlarını da büyötmüştür. Bu amaç doğrultusunda kariyer planlaması önem kazanmıştır. Birçok amaca sebep olmuştur. Kariyer planlaması motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği arttırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması haline gelmiştir. Kariyer planlamasının temel amacı, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Örgütsel yeteneği geliştirmek kariyer planlamasının amaçları arasındadır. Kurum içerisinde çalışanların beklentilerine karşılık verebilecek kişiler olması kariyer planlamasına etki olacaktır.

- Kariyer Amaçları: Uzun dönemi kapsar. Tam olarak gerçekleştirilemezler. Hayatın getirdiklerine göre sürekli olarak değişebilirler. Bunlara örnek olarak mutluluk, iyi bir aile yaşantısı, ekonomik güvence, profesyonel insan işi örnek olabilir.
- Hedefler: Zamanlama ve detay açısından uzun dönemi kapsar. Her birisinin başarılması, kariyer amacına ulaşmada birer adım olarak düşünülür.
- Araçlar: Hedeflere ulaşmak için izlenecek yol hakkında kullandığımız kaynaklardır. Buna örnek olarak bir eğitim programına devam etmek gösterilebilir.
- Alternatifler: Hedeflere ulaşmak için karşımıza çıkan seçimler denilebilir.
- Sonuç olarak kariyer planlama ve geliştirme, bireyin aileden aldığı yaşam biçimi, eğitimlerinden sağladığı yarar ve iş tecrübesi; kariyerini planladığı yola götürmektir. Bu açıdan örgüt, planlamış örgüt yapısı ile çalışanına bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda kariyerini geliştirmeyi amaçlamıştır (Şimşek & Çelik, 2004).

2.7 Kariyer Planlamasının Genel Bireysel Amaçları

- a) Personelin gelişimin sağlamak,
- b) Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,

- c) İnsan kaynaklarının etkili kullanımı sağlamak,
- d) Farklı bir alana giren personelin geliştirilmesini sağlamak,
- e) İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesini sağlamak,
- f) Personelin kendine güvenini artırmak için bilgiler sağlamak
- g) Bireysel eğitimlere daha çok önem vermek
- h) İş güvenliğini yükseltmek
- i) Kariyer planlamasında uyulması gereken en temel unsur ise, kariyer planlaması yapılırken, kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyabilecek yeteneklerin belirlenmesidir. Kariyer planlamasının Amaçları birçok unsura hizmet eder.

2.8 Kariyer Yolu

Kişinin kariyerini oluşturması için sıralama yapması gerekmektedir. Kariyer hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlar, kariyer seçimleri ve fırsatları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Kariyer Yolu, bir çalışmada iş tanımlarının yapıldığı, işin özelliklerinin belirtildiği, her hangi bir pozisyona hangi pozisyonlardan geçilebileceği ve bunun için aranan özelliklerin belirtildiği bir örgüt şeması bütünüdür (Kök & Halis, 2007). Bunun bir yolu da her bir iş için kariyer yolu ile ilgili bilgilerin elde edilmesidir. Farklı bir tanıma göre kariyer yolu örgüt içinde bir işten diğerine ilerlemenin yollarını belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Başka bir ifadeyle örgüt içindeki pozisyon değişikliklerinde aranan unsurlar, hangi pozisyonlardan bir diğerine geçiş yapılabileceğinin gösterildiği şemalardır ancak bu şemalar oluşturulmadan önce örgüt içindeki kariyer yollarının net olarak belirlenmesi gerekmektedir (Örücü, 2006). Çalışanların kendileri için seçebileceği dört değişik kariyer yolu aşağıda gibi açıklanmıştır (Özgen, 2002).

- 1) Geleneksel kariyer yolu: Geleneksel kariyer yolu, kariyer gelişiminde başka bir işten diğer bir işe dikey olarak geçilmesidir.
- 2) Ağ kariyer yolu: Ağ kariyer yolu, kariyer gelişim sırasında, dikey ve yatay fırsatlardan yararlanılması anlamına gelmektedir.
- 3) Yatay kariyer yolu: Yatay kariyer yolu, kariyer gelişiminde sadece yatay fırsatların olduğunu açıklamaktadır. Bununda çalışanlara yeni sorumluluklar

ve ek görevler verilmesiyle sağlandığı belirtilmektedir. Fakat burada söz konusu ek sorumluluk ve görevlerden dolayı herhangi bir maaş artışı veya terfi yapılmamaktadır.

- 4) İkili kariyer yolu: İkili kariyer yolu yöntemi ise, genelde, teknik uzmanlar ve profesyonellere, yönetici olmamalarına rağmen, işletmeye katkı yapmaları için sorumluluk ve yetki verilmesi olarak açıklanmaktadır (Gezer, 2010).

İşletmeler açısından düşünmek gerekirse; özelliklerin ve hedeflerinin farkında olan çalışanlara sahip olmak, işlerin daha hızlı büyümesine ve şirket hedeflerine de daha kolay ulaşılmasını sağlayacaktır (Çetiner, 2014).

2.9 Kariyer Planlaması Amaçlarının İnsan Kaynaklarına Etkisi

Örgütün temel departmanı olan insan kaynaklarının etkin kullanımı çok önemlidir. Bireyin örgüte yeteneklerini gösterebilmesi için uygun bir yoldur. İnsan Kaynakları kişiye en uygun pozisyonu sunacaktır. İnsan Kaynakları doğru işe doğru kişi yerleştirme felsefesini gerçekleştirmelidir.

2.9.1 Farklı işlerin değerlendirilmesi

Birey farklı bir alanda kendini değerlendirmek isteyebilir. Bu durum hem örgüt hem de birey için hem olumlu hem olumsuz olabilir.

2.9.2 Kariyer planlamasının eğitim faktörü

İş hayatında doğru ve sağlam kariyere ulaşmak için alınan eğitimin faktörü çok büyüktür. Bir bireyin kariyer planlamasında kendine sağladığı eğitimlerin rolü her zaman kişiye artı katmaktadır. Yeni işe başlayan bir kişinin işe göre eğitim almış olması aranan özelliklerin başında gelir.

2.9.3 İş görenin işe tatmininin sağlanması

Örgütte çalışan bireyin işine ve örgüte bağlılığının sağlanması çok önemlidir. İşi yaparken sağlanan huzurlu bir ortam aranmaktadır. Yaşam standardının iş görene uygun olması gerekmektedir. Ücret şeklinin kişiyi tatmin etmesi gerekmektedir. Yaptığı işin değer görmesini bekler birey örgütün değer vermesi gerekmektedir. Kariyer planlanmasının amaçlarından en önemli unsurdur İşe tatmininin sağlanması.

2.9.4 Bireysel ihtiyaçlarının eğitimler ile sağlanması

Örgüt içinde bireylerin gelişimini sağlamak için gerekli eğitimlerin bulunması gerekmektedir. Eğitim olanaklarının temini bireye katkı sağlayacaktır. alışan bireyin ihtiyaçlarına göre eğitim sağlanmalıdır.

Kariyer Planlamasının temelinde 2 unsur rol oynamaktadır. Biri Örgütsel Kariyer diğeri ise Bireysel Kariyer planlamasıdır. Örgütsel kariyer planlaması, bireyin kariyerine uygun bir işte çalışmasına sebep olma yoludur. Bireysel kariyer planlaması ise, İşle alakalı olmayan sadece bireye odaklanan onun amaç ve yeteneklerini ortaya koyma ifadesidir.

2.9.5 Kariyer planlamanın bireylere olan etkisi

Bireyler kendilerine kattıkları eğitimlerle yaşam kalitelerine yükselme olmuştur. Böylelikle giderek kariyerlerini daha önemsemiş olmaktadır. Çalışanlar artık işten ne beklediklerini ne onları doyum noktasına ulaşacağını bilmektedirler. Eğitim ve rekabet bunu sağlamaktadır. Bilinçli bir çalışan örgüt ortaya çıkmaktadır. Bu bilinçlenme sonucu kariyer geliştirme, bireyin iş yaşamına yön çizmede önemli bir rol oynamaktadır (Zedeck & Stefan, 2006).

2.10 Kariyer Planlamasının Bireylere Olan Etkisi

2.10.1 Bireyin kariyer seçimini tetikleyen faktörler

Kariyeri etkileyen faktörlerin başında yaş gelmektedir. Kariyer; yaş unsurunu çok etkileyebilmektedir. Kariyer hayatının ilk yıllarında öncelikli verilen işleri yapma eğilimine girer (Şişman, 2013).

Bireyin kariyer seçimini etkileyen Sosyo-Kültürel Ekonomik çevre çok etkilidir. Kariyeri bir tetikleyen unsur ise yaş ilerlemesidir. Yaş artıkça ve yaşlanmaya başlandıkça kişinin işe adaptasyonu yavaşlar kariyeri düşüş yaşar. Etkileyen unsurlar arasına girebilir. Birey kariyer tercihini yaparken farkında olup ya da olmayabilir. Bazı kişiler iş yaşamının kişiye getirdiği ölçüde kariyerini boyun eğmektedir. Ve istediği hedeflere ulaşmadığı için mutsuz olacaktır. Önemli olan kişinin hayal ettiği işi yaparak hayallerinin peşinden gitmesidir. Doğru tercih yapmalıdır. Ancak bunu kendini tanıyarak ve yeteneklerinin farkına vararak yapabilir (Şişman, 2013).

2.10.2 Kariyer aşamaları

Gelişim süreci bireyin yaşam aşamalarına bağlıdır. Her sürecinde farklı roller kapar. Bireyin bu aşamalarda sürekli çevresel ve ihtiyaçlara göre değişim göstermektedir. Kariyer yaşamında birinden diğerine atlarken kendine artılar kazandırmış olur. Her aşama bir sonraki aşamasını etkiler. Birey yaş ve çalışma süreci esas alınarak fazlasıyla kariyer aşama basamakları oluşturulur (Şişman, 2013).

2.10.3 İş öncesi dönem

Doğumdan çocukluğa ve öğrencilik dönemlerini içeren bir dönemdir. Bu dönem en önemli dönemi kapsar. Yaşadığı bu dönem zarfında birçok durum bireyi etkiler. Bu durum bir sonraki aşamaya örnek hazırlar. Bireyin sahip olduğu aile, yaşadığı çevre, okuduğu okul, gözlemlediği insanlar bireye yol olacaktır. Belirttiğimiz faktörler en temel taşıdır. Bireyin sahip olduğu imkânlar aşamayı etkilemektedir. Kendine rol almak istediği örnek bireyler olacaktır.

2.10.4 İşe giriş dönemi

Aşamanın yaş ortalaması 18 ile 25 yaşını kapsar. Bu duruma gelmiş bir birey arzuladığı bir işe girmek istemektir. Bireyin istediği doğrultuda iş bulmazsa motivesi düşer. Bu yaş aralığına giren birey hemen iş bulamayabilir. Bazı bireyler maddi durum sıkıntısından hedeflediği işi yapamaz. İşe giriş aşamasında doğru tercih yaparak çalışan birey bir sonraki aşamasında başarılar sağlayabilir (Kaya, 2007). Örgütte işe başlayan birey artık donanım sahibi olmaya başlamaktadır. Aldığı eğitimler işini desteklemelidir. İşe uyumu yakalamak çok önemlidir. İşini seven bir birey hayatına olumlu sonuçlar getirir. Birey işini severse kariyer hedeflerine daha hızlı ulaşır. İlk kez iş hayatına başlayan kişi için iş ortamı, çalışma arkadaşları ile uyumu, amirleri ile sağladığı iş rotasyonu kariyerine çok büyük etki edecektir. İş hayatı aldığı okuldan eğitimle örtüşmeyebilir. Birey ilk başlarda bu durumdan zorlanabilir. Hedefleri yavaş yavaş belirlenerek kariyer aşamalarını oluşturacaktır.

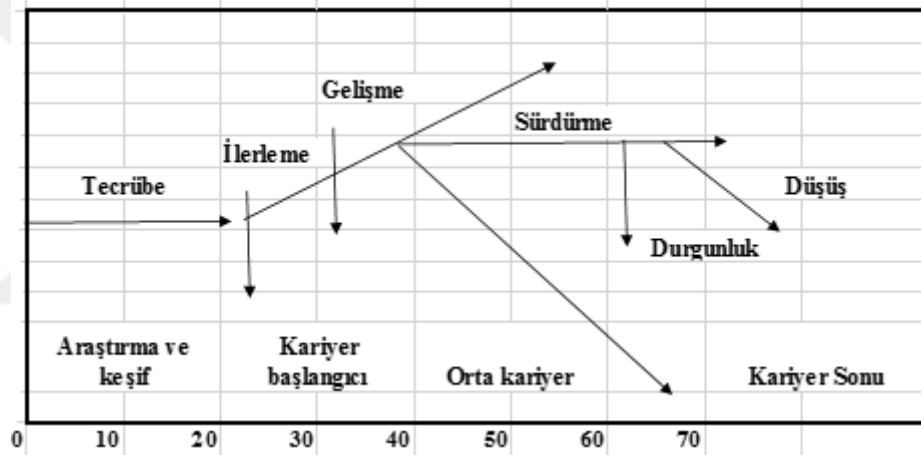
2.10.5 Kariyerde ilerleme ve yerleşme aşaması

Aşamanın yaş ortalaması 25-40 yaşını kapsamaktadır. Bireyin bu aşaması olgunlaşmaya doğru gitmesini ifade eder. Birey çalıştığı örgütte mutlu ise

örgütünde yükselmek için arayışlarda bulunacaktır. Kendini örgüte kabullendirmek için elinden geleni yapacaktır. Kariyer aşamasında çalıştığı örgütten memnun ise başarısı için birey elinden geleni yapacaktır. Eğer birey bulunduğu örgütten memnun değilse başka bir iş arayışına geçecektir. Hedefleri olmayan bir birey farklı işlerde çalışır. Bu gibi bireyler uzmanlaşma ve üst pozisyonlara yükselmeleri uzun sürebilir. Bu doğrultuda bireyin ne yapmak istediği kendisini nerde görmek istediğinin farkına varması gerekir (Cerit, 2007).

2.10.6 Kariyeri koruma aşaması

Yaş ortalaması 40-45 arasını kapsamaktadır. Artık belli başlı şeyleri başarabilmiş kendi kariyerini üst seviyelerine yükseltmiştir. Kendini kabul ettirmiş bireyleri içermektedir. Bu dönem birey için olgunluk aşamasını oluşturur.



Şekil 2.3: Kariyer Devreleri

2.11 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi iş görenin beceri ve yeteneklerini farkına varmasını sağlamaktadır. Kariyer yönetim kararı birey tarafından bazen de örgüt tarafından veyahut her ikisi tarafından ortaklaşa karar verilerek yapılabilir (Akat, 1999). Bu yönetim çalışan bireylerin yeteneklerinin göz önüne sergilenmesine faydalı olur. Bireylerin örgütte ihtiyaçlarını temin etmek ve kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amaçlı kariyer taslağının hazırlanması, planlanması ve yürütülmesine denmektedir (Şimşek, 2004). Kariyer yönetimi iş hayatındaki bireyin hedeflerine ulaşması ve tatmin edilmesi için gerekli çalışmanın yapılması ve karar verilmesi yöntemidir (Aldemir & Ataoğlu & Budak, 1998). Böylelikle

insanların performansları yükselecektir. İş hayatında daha başarılı olunacaktır. Kariyer yönetimi örgütün, iş görenlerin kariyer hedeflerine ulaşılabilmesi için onları desteklemesi ve fikir sunmasıdır (Şişman, 2013). Kariyer yönetimi, örgütünün ihtiyaçları ve bireylerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirir. Bu ihtiyaçları insan kaynakları sistemi ile birleştirir. Kariyer yönetimi, iş görenlerin işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi ve ücret politikasının belirlenmesine kadar geniş faaliyet alanları ile bağlantılıdır (Atay, 2006).

2.11.1 Kariyer yönetimi faktörleri kariyer yol haritası

Kariyer Haritası, örgüt içinde birey için farklı görev ve pozisyonlar arası geçiş yol analizidir. Bu yol haritasında görev ve pozisyonların isimleri ve pozisyon isimleri açıkça belirtilmiştir. Birey önce bordro memuru olarak başladığı bir İK departmanın da yükselişini görebilir. Bordro uzman Yardımcısı, Bordro uzmanı, Bordro yetkilisi ve Bordro Yöneticisi olabilir. Kariyer yol haritası bu haritadaki yükselişi incelemektedir. Kariyer haritaları örgüt içindeki planlı kariyer yollarının belirlenmesine, çalışan bireylerin uzun kıdemli iş hayatına sahip olması için hedeflerine gerçekleştirilmesine, bu amacı güden bireyin özgüveninin yükselmesine fırsat sağlamaktadır.

Kariyer haritası bir çalışan birey için çok önemli bir unsurdur. Bu önemi ve değeri fark eden kişi kariyerinde yükselişe geçer ve örgütteki yapısını sağlamlaştırır (Şişman, 2013).



Şekil 2.4: Kariyer Yönetiminin yol haritası örnek şeması

Kaynak: <https://www.google.com.tr/search?q=kariyer+yönetiminin+yol+haritası>

Yol Haritasına bir örnek olarak;

Kariyer yol haritasında kişi en baştan başlayıp en son üst noktaya yükselebilir. Yukardaki örnekteki durum gibi. Çalışan birey sabırlı olmalı örgüte bağlılığını göstermeli bireye değer veren bir örgüt yapısında çalışıyor ise kişi kariyer yol haritasını örgütteki yapıya göre belirleyip sağlayacaktır.

Kariyer yol haritalarının örgüt yapısına ve bireye sağladığı yararlar; Bu yararlar İliç, Keçicioğlu (2011)'e göre aşağıdaki gibidir.

- İşler arasındaki düzeni sağlar,
- Örgüt içi iş değerlerinin ve işle ilgili uyumluluğa yardımcı olur,
- Kadrolama modellerinin gerekliliği üstünde durur,
- Dikey ve yatay gelişmeye yardımcı olur,
- Bireylere gelişim ve eğitimlerini kendilerinin uyarlamalarını ve kariyerlerini yönetmelerini sağlayacak yetenek sağlar,
- İş görenlerin rollerini, her bir pozisyonlarında kendilerine gelen motive ve becerilerin artışı, yaptığı işteki sorumluluk duygusunun artmasını sağlar,
- Kariyer haritalarının önceden belirlenmesi uzmanlaşma, deneyim kazanma ve etkinliğe sebep olur.

2.11.2 Kariyer rehberliği

Kariyer Rehberliği, Her kesime uygun yaşamları boyunca herhangi bir yerde zamanda eğitim, öğretim ve mesleki tercihlerini yapmaları ve kariyerlerini yönetmeleri için sağlanan hizmetleri ifade eder (OECD, 2004). Kariyer rehberliği, iş hayatında insanların seçim yapmalarına destek olur. Eğitim ile destekleyen kariyer rehberliği insana daha sağlam adımlar atmasına sebep olmaktadır. İş görenin değişen çalışma koşullarına uyum sağlayabilme yeteneğini artırır. Örgüt içi istihdam edilebilme önemini yükseltir (Şişman,2013). Meslek seçimlerinde çok önemli yer almaktadır. Her meslek kendi özellikleri ile tanımlanmaktadır. Kariyer rehberliği ve kariyer danışmanlığı hakkındaki tanımlar kariyer rehberliği ve kariyer danışmanlığına tutarlılık kazandırarak, daha operasyonel terimlerle işbirliği yaparlar (Herr ve Cramer, 1996). Aşağıdaki tanımlarda yer alan terimler, kariyer literatürün de çoğunlukla, kullanılmaktadırlar.

“Kariyer gelişimi (*Career development*), Amerikan Danışma Derneği tarafından, bireyin tüm hayatı boyunca çalışmanın anlam ve doğasını çözmek amaçlı kariyer eğitimine başlanmıştır (Herr ve Cramer, 1996). Her ülkede farklılık gösterir kendi değer yargılarına göre belirlenir. Kariyer *eğitimi* terimi ilk kez James Allen (1970) tarafından kullanılmıştır. Ona göre bu kavram, “Temelde insanın evrenselliği anlayışında yenilenen farkındalığı ve bugünkü kariyer eğitiminde artan sosyal ihtiyacı belirtmekle kalmamakta, tüm eğitimsel girişim içindeki yerini yeni bir kavramla karakterize etmektedir. Kariyer eğitimi Hoyt. (1978)’a göre, insanların sahip oldukları iş ve becerilerin, iş ve kariyer unsurlarının diğer faktörleri için belirlenmesi, planlanması ve hazırlanmasını ifade eder. İnsanın yaşamının her anında üretken ve doyumlu hale gelmesi için kişiye gereken bilgi ve beceriyi kazanmalarını ve kullanmalarını yardım eder (Milli Eğitim Bakanlığı, 2005).

2.11.3 Kariyer eğitimi ve kariyer rehberliğinin farklılıkları

Çizelge 2.1: Kariyer Eğitimi ve Kariyer Rehberliğinin Farklılıkları

BENZERLİKLER	FARKLILIKLAR
Her ikisinin de kaynağı, kariyer eğitim süreci ve kuramının içinde, ya da kariyer eğitim araştırmalarındandır.	Kariyer eğitimi, öğretim öğrenme sürecinin içinde yerleşip gelişmektedir. Kariyer rehberliği buna uymaz.
Her ikisi de kariyer planlamanın ve karar vermenin yerine getirilmesiyle başlayan boylamsal çabaları içeren gelişimsel harekettir.	Kariyer eğitimi varlığının temel nedenlerinden biri, eğitimsel reform içi bir araç olarak yardım etmektedir. Eğitimsel reform, kariyer rehberliğinin temel karakteristiğinin parçası değildir.
Her ikisi de tüm bireylerin kariyer seçimlerini koruma ve özgürlüğünü zenginleştirmeye kendilerini adanmışlardır.	Kariyer eğitimi, en üst düzeyli kritik edici görünümle ve sınıf öğretmenlerinin yönlendirdiği çabalarla gerçekleştirilebilir. Kariyer rehberliğinin can alıcı noktası ise, bu hizmetlerin kariyer rehberliği uzmanlarının çabalarıyla gerçekleştirilebilmesidir.
Her ikisi de eğitim tüm seviyelerinde eğitim iş ilişkilerini vurgulamaktadır.	Birleşik Devletler de kariyer eğitimi tüm eğitimin temel amaçları arasında, işe hazırlama anlamına gelebilen büyük ve öncelikli bir önemi belirtmektedir.
Her ikisi de anaokulu düzeyindeki çabalarla başlayıp emeklilik yıllarını da içermektedir.	

Çizelge 2.1: (devam)Kariyer Eğitimi ve Kariyer Rehberliğinin Farklılıkları

Her ikisi de bireylerin kişisel değer sistemlerinin bir parçası olarak, onların çalışma değerlerini ele almaktadırlar. Böylece çalışmayı bireylerin tüm yaşam tarzlarının bütünsel bir parçası olarak ele alırlar.

Her ikisi de karşılığı ödensin ya da ödenmesin çalışmanın önemli olduğunu kabul ederler.

Her ikisi de kişilerin kariyer gelişiminin kabul etme ve takdir etmeyi kolaylaştırıcı anahtar bir rol olarak görürler.

Her ikisi de kariyer gelişmesini desteklemekte olup, bunu kariyer danışmanının hizmetlerinden ötesine yayılan bir çaba olarak görmektedirler.

Kaynak; Hoyt (1984) ve Hoyt ve Shylo (1989)'dan (akt. Hering, 1998).

Kariyer geçmişten bu yana hep var olan örgüt içinde bulunan pozisyon ya da meslek yükselmesi durumu olarak da adlandırılır. Her iş görenin kariyerinde değişik işler, mevkiler ve tecrübelerine göre belirtilen yaklaşıma Klasik Kariyer Yaklaşımı denmektedir. Bu yaklaşımın üzerine yapılan çoklu kariyer anlayışına göre kariyer, bireyin becerilerine ve ilgisindeki değişmelere göre tanımlanmaktadır (Kozak, 2001). Kariyer bireyin iş hayatını planlamasıdır. Kariyer kişinin iş hayatında bulunduğu pozisyonlarla ilgili tutum ve davranışları ile yaptığı işleri içerir (Erdoğan, 2003). Kariyer kavramı gelişim psikologları tarafından meslek danışmanlığı alanına sunulmuş bir kavramdır. Ve bireyin iş hayatı boyunca yaptığı işler, mesleğindeki oluşan durumlar ve yaşam rollerinin pekiştirmesi olarak görülmektedir (Kuzgun, 2000).

2.11.4 İş Yerinde meslek eğitimiyle okulda meslek eğitiminin karşılaştırılması

Çizelge 2.2: İş Yerinde Meslek Eğitimiyle Okulda Meslek eğitiminin Karşılaştırılması

	İş Yerinde Meslek Eğitimi	Okulda Meslek Eğitimi
Ne?	Yaklaşık 400 Meslek ikili sistemde (iş yeri ve meslek okulu) öğretiliyor.	Bazı meslekler sadece okulda (devlet ya da özel) Öğrenilebilir. Örneğin sosyal bakıcılık ya da teknik alanlarda

Çizelge 2.2: (devam)İş Yerinde Meslek Eğitimiyle Okulda Meslek eğitiminin Karşılaştırılması

Daha çok bilgi?	Danışma ağı üzerinden Eğitim ve çalışma alanı tanımlamaları bilgi bankasına ulaşılabilir, http://berufenet.arbeitsamt.de	KURS üzerinden eğitim meslek geliştirme eğitimi bilgi bankası www.arbeitsamt.de
Ne bekleniyor?	Yasal olarak belli bir diploma belirtilmiyor Başvurmadan önce meslek danışmanlarından bilgi alınıyor.	Genellikle ortaöğretim diploması sık olarak en düşük yaş (17 ya da 18) bazı mesleklerde ön staj.
Süre?	Mesleğe göre 2 ve 3 yıl	Mesleğe göre 1 ve 3,5 yıl
Başvuru nereye?	Doğrudan iş yerine	Doğrudan okula

	İş Yerinde Meslek Eğitimi	Okulda Meslek Eğitimi
Haklar?	İş yeriyle eğitim anlaşması çalışma zamanlarında yasal düzenlemelerle sigorta güvencesi ve eğitim ödeneği	Okulla eğitim anlaşması
Diploma?	Tanınmış Meslek diploması Resmi Kurumlardan	Bitirme sınavı ile
Ücret?	Alınmaz	Özel Okullar da genel olarak okul ücreti ödenmek zorundadır.

Kaynak: http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/167/index3-ultanir.htm

İş yerinde meslek eğitimi yapılırken ikili sistem içindeki meslek eğitiminde, İş yerinde eğitimle meslek okulu birbirini tamamlar. İş yerinde eğitim uygulamaya dönüktür. Meslek okullarında uzmanlaşmaya yöneliktir. İş hayatına daha sağlam şekilde atılmaya sebep olmaktadır (Ültanır, 2003).

2.11.5 Kariyer danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı örgüt için bireye uygun iş seçiminde daha iyi bir işe geçmesini sağlamada kariyer ilerlemesini kolaylaştıracak yetenekleri sunmasına ve iş sorunlarını çözüme yardımcı olacaktır (Bingöl, 2013). Kariyer Danışmanlığı kişiye gelecekle ilgili bilgiler sunmaktadır. Kişilik özellikleri ve işletmenin sunduğu alternatifleri ortaya koymaktadır. Kariyer danışmanlığı

sayesinde birey kendini tanımlar, analiz eder ve meslek ve iş kariyeri için bilgiler toplamaktadır. Böylelikle örgüt ve birey uyumu ortaya çıkmış olur. Kariyer danışmanları çalışan kişiye ya da çalışmak isteyen kişiye büyük fayda sağlamaktadır. Kişinin kendine seçtiği yanlış mesleği ya da doğru meslek seçimine destek olmaktadır (Aytaç, 1997). Kariyer danışmanlığı yapacak birey işletme içinden ya da işletme dışından seçilebilir yeter ki kariyer danışmanlığı eğitimine sahip olmalıdır.

2.11.6 Kariyer merkezleri

Kariyer merkezleri kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak ve iş görenlerin kendilerini değerlendirmeleri de katkıda bulunan eğitim veren, danışmanlık faaliyeti veren örgüt içi kuruluşlara denir (Çabuk, 2007; Özden, 2001). Birçok üniversitelerde kariyer merkezleri faaliyet göstermektedir. Bu eğitimler çalışan bireyler ışık tutmaktadır. Bireylerin kariyer hedeflerini sağlamlaştırmaya neden olmaktadır.

2.11.7 Bazı üniversitelerde bireylerin kariyerleri için sunulan hizmetleri ve kariyer merkezleri

Günümüze bakıldığında üniversitelerde kariyer merkezleri bulunmaktadır. Bu merkezlerde bireyleri geliştirmek için birçok eğitim verilmektedir. En önemli eğitimin başında insanı iş hayatına hazırlayan eğitimlerin olmasıdır. Kişinin kariyeri için kurulan eğitim merkezlerini inceleyeceğiz.

2.11.7.1 İstanbul Aydın Üniversitesi

Üniversite Sürekli Eğitim Merkezi kurmuştur. Kariyer planlamasına uygun olarak İnsan Kaynakları Eğitimi ve Kişisel Gelişim Eğitimleri sunmaktadır. Amacı, toplumda ihtiyaç duyulan eğitim programlarının oluşturulması ve düzenlenmesidir. **Misyonu:** Sektörde insan niteliğine dair sürekli değişen ihtiyaçları belirleyip çağın gerekleriyle yaşadığımız toplumun koşullarını bütünleştirerek, bireyler, kurumlar ve toplumumuz için yüksek değerler teşkil eden eğitimler vermek, nitelikli ve insan ilişkilerinde başarılı, Türkiye'yi ileriye taşıyabilecek iş gücünün oluşmasını sağlamaktır

(<http://sem.aydin.edu.tr/hakkimizda/>)

2.11.7.2 Beykent Üniversitesi

Busem adlı Sürekli Eğitim Merkezlerini kurmuşlardır. Merkezdeki bütün programlar teori ve pratiği birleştirmeye yönelik anlayışı benimsemişlerdir. Busem sektörel deneyime sahip olduğunu belirtmektedir. Değişen dünya koşullarına yönelik ve farklı fırsatlar yakalayacak prensipleri benimseyerek kariyer ve kişisel gelişimler için yararlı olduğuna inandıkları programlar sunmaktadırlar. <http://sem.beykent.edu.tr/?sayfa=hakkimizda> **Misyonu:** Sektörde insan niteliğine dair sürekli değişen ihtiyaçları belirleyip çağın gerekleriyle yaşadığımız toplumun koşullarını bütünleştirerek, bireyler, kurumlar ve toplum için yüksek değerler teşkil eden eğitimler vermek, nitelikli ve insan ilişkilerinde başarılı, Türkiye'yi ileriye taşıyabilecek iş gücünün oluşmasını sağlamak olduklarını öne sürmektedirler.

Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları şu şekildedir:

Çizelge 2.3: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

Yönetim Becerilerini Geliştirme Eğitim Programı	
Yönetim kavramı	Liderlik
Yönetimin fonksiyonları	İşletmelerde gruplar
Yönetici	Karar verme ve karar verme süreci
Yöneticinin görevleri	Yetki ve yetki devri
Yöneticilerin sahip olması gereken beceriler	Motivasyon İletişim
İyi bir yöneticinin özellikleri	Değişim yönetimi
Stratejik yönetim sürecinde misyon ve vizyon oluşturma	Zaman yönetimi Toplantı yönetimi
Stratejik yönetim sürecinde amaç ve hedef belirleme	Çatışma ve çatışma yönetimi Yaratıcılık
Stratejik planlama	Küreselleşme ve yönetim Özet ve değerlendirme

Çizelge 2.4: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

Motivasyon Eğitim Programı	
İhtiyaçlar ve istekler	Çevreye uyum
Güdüler	Öneri sistemi
Motivasyonun tanımı ve önemi	Psikolojik güvence
Yönetici açısından	Örgütsel ve yönetsel araçlar
Çalışan açısından	Amaç birliği
Aile ve arkadaş çevresi açısından	Yetki ve sorumluluk dengesi
Motivasyonda özendirici araçlar	Eğitim ve yükselme
Psikososyal araçlar	Kararlara katılma
Çalışmada bağımsızlık	Bireysel motivasyon için altın
Sosyal katılma	tavsiyeler
Değer ve statü	Liderlik ve motivasyon
Gelişme ve başarı	

Kariyer Yönetimi Eğitim Programı	
Çalışma hayatında başarılı olabilmenin yolları ve bu yönde hazırlanma	Plan yapma ve organizasyon becerisi geliştirme
Özsaygı ve özgüven geliştirme	İşgücü piyasası bilgilerini etkin kullanma
İlgi, yetenek ve meslek değerlerini tanıma	Etkili iş arama stratejileri
Karar verme becerileri geliştirme	Özgeçmiş yazma teknikleri
	Mülakatta başarılı olmanın yolları
	İşte tutunmanın yolları

Çizelge 2.5: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

İnsan Kaynakları Eğitim Programları	
İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	Seçme Yerleştirme Süreci
İnsan Kaynakları Süreçleri	Performans Yönetimi
İnsan Kaynaklarının Rolü	Eğitim Yönetimi
Organizasyonel Yapılanma	Öneri Ödül Sistemi
Görev Tanımları	Kariyer Planlama
İş Akışları	Çalışan Memnuniyeti
Prosedürler	Çalışan Motivasyonu
Yetkinlikler	Zaman Yönetimi
	Stres Yönetimi
	Sunum Teknikleri

Çizelge 2.6: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

İnsan Kaynakları Eğitim Programları	
İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	Seçme Yerleştirme Süreci
İnsan Kaynakları Süreçleri	Performans Yönetimi
İnsan Kaynaklarının Rolü	Eğitim Yönetimi
Organizasyonel Yapılanma	Öneri Ödül Sistemi
Görev Tanımları	Kariyer Planlama
İş Akışları	Çalışan Memnuniyeti
Prosedürler	Çalışan Motivasyonu
Yetkinlikler	Zaman Yönetimi
	Stres Yönetimi
	Sunum Teknikleri

Çizelge 2.7: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

İş Hayatında Duygusal ve Çoklu Zeka Eğitim Programı	
Çoklu Zeka	İnsan ilişkilerinde duygusal zeka etkisi
Beyin nasıl çalışır? Beyin nasıl çalışmaktadır.	Basarı ve EQ* EQ nedir?
İlişkilerde zeka etkisi	Yüksek EQ iyi kariyer
Hangi zekam gelişmiş	EQ IQ farkı
Çoklu zeka testi	EQ ve yöneticilik
Deha katsayınız	İşyerinde duygusal zeka
Dilsel, mantıksal, görsel, bedensel, sosyal, müziksel, içe dönük zeka nasıl gelişir?	Duygularımızı, denetlemek, yönetmek
Çoklu zeka ve öğrenme	Nasıl geliştiririm?
Duygusal Zeka	

Çizelge 2.8: Beykent Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

Kariyer Yönetimi Eğitim Programı	
Çalışma hayatında başarılı olabilmenin yolları ve bu yönde hazırlanma	Plan yapma ve organizasyon becerisi geliştirme
Özsaygı ve özgüven geliştirme	İşgücü piyasası bilgilerini etkin kullanma
İlgi, yetenek ve meslek değerlerini tanıma	Etkili iş arama stratejileri
Karar verme becerileri geliştirme	Özgeçmiş yazma teknikleri
İşte tutunmanın yolları	Mülakatta başarılı olmanın yolları

Busem – Beykent Üniversitesinin Çalışma hayatında olan kişilere ve gelişmekte olan öğrencilere sunmuş olduğu Kariyer ile ilgili programlar yukarıda görülmektedir. (<http://sem.beykent.edu.tr/?sayfa=programlarimiz>)

2.11.7.3 Maltepe Üniversitesi

Maltepe- Sem olarak bilinmektedir. Çalışmış olduğum tezimle ilgili bir program açılmamıştır. (<http://maltepesem.maltepe.edu.tr/>)

2.11.7.4 Atılım Üniversitesi

Atüsem olarak tanınmaktadır. Atılım Üniversitesinin Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi amacı: Kişilerin ihtiyaç duydukları alanlarda eğitim programları planlamak, ulusal ve uluslararası düzeyde kurslar sağlamaktır. Kariyer ve kariyer yükseliş için 2 programları mevcuttur. Bunlar ise: İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı ve Kariyerime Atılım Eğitimleridir.

(<http://sem.atilim.edu.tr/sertifika-programlari/>) İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programının amacı: insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları ve süreçleri konusunda bilgilendirmek; bu alandaki en çağdaş yöntemleri teorik ve uygulamalı olarak öğrenmelerini ve çalışma hayatlarında verimli biçimde kullanmalarını sağlamaktır. İçerik olarak:

Çizelge 2.9: Atılım Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı	
İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş	Eğitim Yönetimi
İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi	Kariyer Yönetimi
Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci	Performans Yönetimi
Personel Seçiminde Psikodrama (PSP)	Örgütsel İletişim ve Çatışma Yönetimi
İşe Alımda Psikometrik Testler	Örgütsel Stres Yönetimi
Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği	İş Değerleme ve Ücret Yönetimi
İK Atölye Çalışması	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği
	İş Hukuku ve Endüstriyel İlişkiler

Kariyerime Atılım Eğitimleri

Zaman Yönetimi	Öfke ve Stres Kontrolü
Ücret	Etkili Müzakere Teknikleri
Etkili İletişim Kurma	Analitik Düşünme Becerisi
Özgeçmiş Hazırlama ve Kariyer Planlama	Takım Kurma ve Takım Dinamiklerini Yönetme
Kriz Yönetimi	Etkili Beden Dili
Psikolojik İkna Teknikleri	Odaklanma Eğitimi
Mülakat Teknikleri İş Arama Teknikleri	Diksiyon ve Güzel Konuşma
Raporlama Becerileri	Problem Çözme ve Karar Verme Teknikleri

Kaynak: <http://sem.atilim.edu.tr/sertifika-programlari/insan-kaynaklari-sertifika-programi/>

Kaynak: <http://sem.atilim.edu.tr/sertifika-programlari/kariyerime-atilim-egitimleri/>

Kişisel gelişime destek amaçlı yukarıdaki programları açmışlardır.

2.11.7.5 İstanbul Arel Üniversitesi

ARELSEM olarak bilinmektedir. Lisans ve Lisansüstü öğretim programları dışında eğitim programları düzenleyerek, üniversitenin kamu, özel sektör ve uluslararası kuruluşlar ile olan işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunacak girişimler yapmaktadırlar. **Misyonu:** Üniversitenin akademik ve deneyimlerini sektör ile birleştirerek, uluslararası standartlarda eğitimler düzenlemeyi amaçlamışlardır.<http://arelsem.arel.edu.tr/tr/sayfa/3ef815416f775098fe977004015c6193/hakkimizda>

Kurumun vermiş olduğu eğitim programların içinde dikkat çeken: Kariyer İçin NLP

Kariyer İçin NLP

Amaç: İş hayatına yeni atılan kişileri ve bulunduğu durumdan memnun kalmayıp farklı iş kollarına geçmeyi hedefleyen kişilere verilen bir eğitimidir. Kariyer için NLP eğitimi aynı durumda olan bireylerin farklı bir gözle bakmasını ve en doğru karar vermesini amaçlamaktadır. Bu eğitim hayatta daha doğru bir duruş sergilemeye yardımcı olmayı amaçlamıştır. Eğitimin içeriği:

Çizelge 2.10: İstanbul Arel Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

NLP Nedir

Hangi Alanlarda Kullanılır	Hedef Belirleme
Ne Gibi Faydalar Sağlar	Hazza Yaklaşma Motivasyonu
Kariyer Nedir	Acıdan Uzaklaşma Motivasyonu
Hedef Nedir	3 Sandalye Metodu
Amaç Nedir	İstemek - İnanmak - Çalışmak ve
İstemek Çalışması	Başarmak Dörtlüsü
Yaşam Çarkı	Negatif Stres
Öfke Kontrolü	Pozitif Stres
Konsantrasyon Arttırma	Stres Yönetimi
Odak Çalışması	Beden Dili

Kaynak: http://arelsemaarel.edu.tr/tr/egitim/3b8a614226a953a8cd9526fca6fe9ba5/kariyer_icin_nlp

2.11.7.6 Doğu Üniversitesi

DÜSEM olarak Sürekli Eğitim Merkezi kurmuşlardır. İnsan Kaynakları Sertifika Programı açmışlardır. Amacı: Sektör farkı gözetmeksizin tüm iş hayatına atılan ve çalışan bireylere kariyerleri açısından verimliliği olacağını düşünmüşlerdir. Programın içeriği:

Çizelge 2.11: Doğu Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

Kariyer Yönetim Sistemi	
Kariyer Nedir?	Kariyer Haritası Nasıl Hazırlanır?
Kariyer Yönetimi Nedir?	Çok Yönlü Kariyer Nedir?
Kariyer Yönetim Sisteminin Önemi.	Kariyer Aşamaları Nelerdir?
Kariyer Motivasyon İlişkisi.	Uygulamalı Kariyer Yönetim Sistemi Hazırlanması

Kurum Kültürü – Örgüte Bağlılık – Çalışan Memnuniyeti	
Kültür Nedir?	Sonuç Raporu Nasıl Hazırlanır?
Kurum Kültürü Nedir?	Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler Nelerdir?
Kurum Kültürü Oluşturma Çalışmaları.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faaliyetler Nasıl Hayata Geçirilir?
İlke Nedir? Değer Nedir? Kurum İlkeleri Ve Değerleri Nasıl Seçilmelidir?	Çalışan Memnuniyeti Ve Örgüte Bağlılık Konularında Büyük Şirket Örnekleri Ve Uygulama Anlatım.
Çalışan Memnuniyeti Ölçme Teknikleri Nelerdir?	
Çalışan Memnuniyeti Anketi Nasıl Hazırlanır?	
Çalışan Memnuniyet Anketleri Nasıl Analiz Edilir?	

Kaynak: http://www.dogus.edu.tr/sem/documents/insan_kaynaklariegitimicerigi.pdf

2.11.7.7 İstanbul Bilgi Üniversitesi

Bilgi Eğitim Yaşam Boyu Eğitim Merkezi kurmuşlardır. İnsan Kaynakları Sertifika Programları mevcuttur. Eğitimin Kapsamı ve Hedefi: Planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme ve performans yönetimi, ücret eğitimleri vermektir. Temel hedefi, şirketlerde yönetime aday, yetkinlikler ile donanmış İK yöneticileri yetiştirmek (<http://bilgi-egitim.com/tr/programlar/399/insan-kaynaklar-sertifika-program/>)

2.11.7.8 İstanbul Kültür Üniversitesi

İKÜSEM olarak sürekli eğitim merkezi kurmuşlardır. **Misyonu:** Dünya standardında ekonomik ve çevreye duyarlı hizmetler sunmak ve rekabet başarısına köprü olmayı hedeflemişlerdir.

(<http://www.iku.edu.tr/6/125/misyonumuz.html>) İnsan kaynakları Uzmanlık Programı açmışlardır.

(<http://www.iku.edu.tr/6/129/insan-kaynaklari-uzmanlik-programlari.html>)

2.11.7.9 Fatih Üniversitesi

FÜSEM 2004 yılında sürekli eğitim merkezi kurmuşlardır. İnsan odaklı eğitim prensibini benimsemişlerdir. Bireysel ve kurumsal sorunlara çözüm bulma değişik programlar üzerine çalışmışlardır. “ İki tür bilgi vardır: Ya bir şeyi bilirsiniz, ya da onun hakkındaki bilgiyi nerede bulacağınızı bilirsiniz. (Noah Webster) Bu sözü kendileri için tanımlamışlardır. <http://fusem.fatih.edu.tr/?hakkimizda>
Misyonu: Eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek sureti ile birey ve kurumlarının yeterliliklerini yükseltmek. FÜSEM kurumu Eğitim ve İdari Personel Geliştirme Programı eğitimini bireylerin huzuruna sunmuşlardır. Çok geniş insana katacak bir içeriği mevcut gözükmektedir. Programın içeriği:

Çizelge 2.12: Fatih Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

Kendimi Yönetiyorum- 6 Saat	
Öz Farkındalık	İç ve Dış Gelişim
Kişilik Özellikleri	İç Motivasyon
İnanç-Değer-Tutum-Davranış	Dengeli Davranış
Duygusal Zeka ve Duyguların Kontrolü	Değerler ve Değerlerle Yönetim
	Çözüm Odaklılık

Çizelge 2.13: Fatih Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

İşimi Yönetiyorum- 6 Saat	
İş Planlaması	Karar Alma Yöntemleri
Planlamanın Önemi	Optimizasyon ve kısmi optimizasyon
Amaç-Hedef-Plan	Risk altında karar alma
Geribildirim	Rasyonel ve yarı rasyonel kararlar
Statik ve Dinamik Planlama	Tatmin edici kararlar

Çizelge 2.14: Fatih Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

Ekibimi Yönetiyorum-6 Saat	
Temel liderlik yaklaşımları	Takım motivasyonu
Takım çalışması ve takım grup farkı	Ortak amaç ve hedef birlikteliği
Birey ve takım ilişkisi	Kontrol ve geri bildirim
Takım liderliği	Farklı kişilerle yönetim
Takımlarda iş-insan dengesi	Zor çalışanları yönetmek

Kaynak: <http://fusem.fatih.edu.tr/?program.NTQ3#.VpvYifnhDIU>

2.11.7.10 Haliç Üniversitesi

HALIÇSEM olarak kurulmuştur. 2005-2006 yıllarında kurulmuştur. **Misyonu:** Gerçeklikten ödün vermeyen, İşletmelerimiz için gerekli olan her düzeydeki nitelikli insan gücünü sağlayabilmelerinde en doğru eğitim ve geliştirme hizmetlerini vermeyi amaçlamıştır. <http://sem.halic.edu.tr/halicsem/hakkimizda>

Kurumun çalışmama uygun verdiği eğitimlerin içeriğini incelemek gerekirse:

Adım Adım Başarı Eğitimi

Eğitimin Amacı: Çalışanların ve kurumların iş hayatında daha başarılarını sağlamaktır. Hedeflere ulaşmada püf noktaları göstererek bireylerin başarılarına artış sağlamaktır.

Haliç Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları aşağıdaki üç maddede özetlenmiştir (<http://sem.halic.edu.tr/egitimler/adim-adim-basari-egitimi>).

- Hedef Belirleme Yöntemleri
- Başarı Yöntemleri
- Başarının Aşamaları

2.11.7.11 Zor İnsanlarla Başa Çıkma Sanatı Eğitimi

Eğitimin Amacı: Kişinin iletişimi ile ilgili sıkıntılarını çözmek ve bu durumu önlemek için farklı yaklaşımlar sunmak. Zor insanlar karşısında kontrollü ve sakin davranmak bu durum olağan durumu olumlu sonuçlanmasını sağlayacaktır. Bu gibi durumlar ile başa çıkmak için bilgi ve becerilerin geliştirmesini amaçlamışlardır (<http://sem.halic.edu.tr/egitimler/zor-insanlarla-basa-cikma-sanati-egitimi>).

Çizelge 2.14: (devam) Haliç Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programları

Temel Kavramlar	
İnsan davranışlarındaki farklılıkların kaynakları	Zor davranışlara örnekler
Bazı kimseler neden zor insan olurlar?	Zor insanlara yaklaşım nasıl olmalıdır?
Çatışmalı zor durumlar	Zor insanlar karşısında taktikler
Olumsuzluk kaynakları, nedenleri ve başa çıkma yöntemleri	Ast-Üst ilişkilerinde zorlu durumlar
Yaygın zor insan tipleri ve davranışları	Zor insanları sakinleştirme teknikleri
	Memnuniyetsiz kişileri memnun etmede dikkat edilecek hususlar
	Güven uyandırma

Kaynak: <http://sem.halic.edu.tr/egitimler/zor-insanlarla-basa-cikma-sanati-egitimi>

2.11.7.12 Işık Üniversitesi

IŞIKSEM (Işık Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi) 29.Şubat.2012 yılında kurulmuştur. IŞIKSEM öğrencilerine, çalışanlarına ve ş dünyasında çalışanlara kişisel ve profesyonel gelişim için eğitim programları gerçekleştirmektedir. (<http://www.isikun.edu.tr/sem/isiksem>)

Çalışmama uygun eğitim programı bulunamamıştır.

2.11.7.13 Yeditepe Üniversitesi

Sürekli Eğitim Merkezi 20 Eylül 2007 Tarihinde yürürlüğe kabul edilmiştir. **Misyonu:** Kurumlarında iyi bir eğitim amaçlamışlardır. Yaşam ve iş hayatını geliştirecek eğitimleri önemsemişlerdir. Kurumun Akademisyenlerini ve bağımsız uzmanlar ile bilgi birikimini artırmayı hedeflemişlerdir. (<http://sem.yeditepe.edu.tr/tr/vizyon-misyon>)

Eğitim programları arasında konuyla ilgili eğitimlerin içeriği:

Çizelge 2.15: Yeditepe Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programı

Performans Değerlendirme

Performans Yönetimi nedir?	Problemler / Çözümler
Ne işe yarar?	Profiliniz ve görüşmeye etkileri (kendini tanı)
Amaçlar	Rol oynama (değerlendirme görüşmesi)
Sonuçların kullanımı	Performans değerlendirme adımları
Değerleme adımları	Değerleme problemleri
Değerleme görüşmesi	
Lider Profili ve değerlemeler	

Kaynak: <http://sem.yeditepe.edu.tr/tr/bireysel-egitim/performans-degerlendirme>

2.11.7.14 Okan Üniversitesi

OKSEM olarak kurulmuştur. **Misyonu:** Kaliteli eğitimler, insanlara fayda olacak programlar yapmayı benimsemişlerdir. Daha mutlu iş hayatı için katkıda bulunacak eğitimler vermeyi yeğlemektedirler.

(<http://oksem.okan.edu.tr/oksem.php>)

Çalışmam ile ilgili eğitim programı içeriği:

İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı

Çizelge 2.16: Okan Üniversitesinin Kariyer aşamalarına yönelik programı

İnsan Kaynaklarının Kurum İçindeki Yeri ve Önemi	
Kariyer Yönetimi	Performans Yönetimi
Çalışan Motivasyonu	İş Hukuku
İşe Alma ve Yerleştirme	Eğitim Yönetimi
	Bordrolama

Kaynak: http://oksem.okan.edu.tr/detay.php?program_id=80

2.12 İş Rotasyonu

Örgüt içinde bireylerin yatay bir şekilde yer değiştirerek değişik görevler benimsemesidir. İş görenlerin farklı işlere yönlendirilmesi, onlara kendi beceri, yetenek ve tercihlerini değerlendirir. İş rotasyonu ile çalışanlar yeni şeyler öğrenirler bu durumda kişilere kazanç sağlar (Kordon, 2006). İş rotasyonu yeni işe girenlerin, farklı işleri denemelerini ve kendilerini iş anlamda tanımalarını, kişisel değerlerini ortaya koymalarına yardımcı olur (Yılmaz, 2006). İş rotasyonu monotonluğu önlemektedir. Sürekli başka işler görmeyi sağlamaktadır. Ve kişiye tecrübe kazandırır. Kariyerlerini yükselmesine sebep olur. Böylelikle kişinin iş tatmini artar. Uzmanlık sağlamaktadır.

2.13 İş Zenginleştirme

Bireyin başından sonuna kadar bitirmesini sağlamaktadır. İş zenginleştirme kişinin yapmış olduğu işin monotonlaşmasının engellenmesi için yapılan işe yenilikler getirilmesine denmektedir. İş zenginleştirmenin en önemli faktörü bireyin sahip olması gereken özgüveni ve yapmış olduğu işin farklı işlerin

sorumluluğunu almasını sağlayarak yaymaktır. İş zenginleştirme 1950’li yılların da Herzberg’ in (Amerikalı psikologdur.) çalışmalarında atılmış ve o günden beri önemli bir şekilde yönetim konusu olmaktadır (Şişman, 2013). İş zenginleştirilmesi işlerin bir bütün olarak daha anlamlı ve seri yapılabilmesi, çekici hale gelmesi için motivasyon teorisinin çalışma yaşamına sistemli hale gelmesine sebeptir (Güneş, 2006).

2.14 Örgütsel Kariyer Planlama

Örgüt ortak amaçları gerçekleştirmek için dağıtılan süreçleri kapsamaktadır. Sistem yaklaşımına göre ise geniş bir sosyal çevre içerisinde amaç, değer, teknoloji yapı ve yönetim gibi sistemleri içeren toplumsal bir yapıdır. Örgüt iş ve işlev bölümü içerisinde sorumluluk sahibi olan kişilerin güdülenmesidir (Genç, 2005). Örgüt bir nevi süreç anlamına da gelmektedir. Çünkü örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin güçlerini birleştirdikleri bir süreçtir. Örgüt ilk önce birçok işin özel yeteneğe ve bilgiye sahip insanlar tarafından yapılabilmesi için işi bölmeyi ve sonra da farklı insanlar tarafından yapılan işleri birleştirme yolları sağlamayı kapsar (Gültekin, 2000). Örgütsel kariyerin hedefi işletme ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçların denkleştirilmesi olarak da ifade edilebilir. Gelişimin hedefi daha ehliyetli ve zenginleştirilmiş çalışanlardır. Eğer organizasyon günümüzün rekabet ortamı içinde küresel iş çevresinde hayatta kalmak istiyorsa gelişim ve iş stratejilerini anahtar olarak kullanmak zorundadır. Örgüt kariyer geliştirme sistemi denmektedir. Kariyer geliştirmenin sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 2003).

- Örgüt için iş görenler değer unsurudur. Sahip çıkmak önemlidir.
- Örgüt içindeki yükselme eğilimini önemsemeli, talepleri karşılamak için ihtimalleri artırır.
- Örgüt kurumunun yükselmesi için mevcut çalışanlarına eğitim destek sağlamalı ve becerilerine destek katmalıdır.
- Örgütün sağlayacağı en önemli etken çalışanına sağladığı ortamdır.
- Bireyin sahip olduğu beceri ile Örgütün sahip olduğu kriterlerin örtüşmesiyle sağlam başarılar ortaya çıkar. Birleştirme ve Bütünlük olmak önem arz etmektedir.

- Verimliliğin azlığını hissettiğinde dikey hareketliliği sağlamak için, iş görenleri motive etmelidir.
- İş görenlerin kariyer değerlendirmelerini yaparak hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.
- Örgütün en önemli amacı çalıştığı bireylerin gerekli motive unsurlarını sağlayarak güvenlerini artırmak olmalıdır.
- Örgüt çalışan bireylerin kişisel özelliklerini incelemelidir. Örgüte bağlılıklarını ve başarılarını hedefleyen örgütler bunu yaptıkları takdirde kurumlarına başarı sağlayacaklardır.



Şekil 2.5:Gutteridge'in Kariyer Geliştirme Modeli

Kaynak: Erdoğan, 2003, s.14

2.14.1 Örgütlerde birey için ayrılan faktörler

- Örgütlerde Çeşitlilik
- Tutumlar ve İş Tatmini

- Duygular ve Duygu Durumları
- Kişilik ve Değerler
- Algılama ve Bireysel Karar Alma
- Motivasyon Temelleri

2.14.2 Örgütlerde çeşitlilik

Yüzeysel Çeşitlilik ve Derin Çeşitlilik olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.14.3 Yüzeysel çeşitlilik

Yaş, Din, Dil, Irk, Etnik köken, Cinsiyet, gibi kolaylıkla algılanan özelliklerdeki farklılıklardır. Belli bir yargıya zemin hazırlarlar. Her toplumun ayrı özellikleri vardır. Bireyler yaşadıkları toplumlardan etkilenirler. İş hayatına başlarken hemen hemen çoğu kişi Üniversiteyi bitirmeden çalışmaya başlamaktadır. Yaş unsuru kariyer için büyük pay almaktadır. İnsan hayatında çeşitli dönemeçler yaşamaktadır Çocukluk, gençlik, yetişkinlik, yaşlılık. İnsanların bu zamanları yaşadıkları yer, eğitim aldıkları okul, aile yapıları önemli ölçüde etkiler (Esra Sevinç, 2010).

2.14.4 Derin çeşitlilik

İnsanların birbirlerini tanıdıkça keşfedecekleri ve benzerliklerini saptamakta giderek daha önemli hale gelecek olan, değerler, kişilik ve çatışma tarzı gibi konulardaki farklılıklara denir (Robbins & Judge, 2008). Keşif halinde birey kendini tanıır. Kariyerini belirlemeye çalışır. Derin çeşitlilik insana kendini keşfetmesine sebep olur.

2.15 Tutumlar Ve İş Tatmini

2.15.1 İş tatmini

İşi analiz ederek biriktirdiğimiz olumlu duygulardır. İş tatmini yüksek verimli olan bir çalışan işine daha bağımlı aيدات duygusunu yaşamaktadır. İş tatmini işin özelliklerini değerlendirdiğimiz de oluşan iş hakkındaki olumlu duyguyu betimler (Robbin & Judge, 2008).

İş tatmini yüksek olan bir kişinin her zaman başarısı artar. İş tatmini olan bir çalışan işine sarılır, düzenli çalışır. Bir örgütte başarılı olabilmesi için o örgütte

çalışan kişilerin iş tatminlerinin hep yüksek tutulması gerekmektedir. Birey çalışma ortamında rahat olmalıdır. Reaksiyon çok önemlidir. Yöneticiler bu konuda çok hassas olmalıdırlar. Kısacası örgütler çalışanlarının yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak için çaba harcamalıdır. Böylelikle performans artacaktır.

İş tatmini ve tatminsizliği kişinin işinden ne beklediği ile ilgilidir. Çevrenin kendisine ne tür faydalar, imkanlar sağladığıyla da ilgilidir.

2.15.2 İş tatminin etkenleri

İki faktöre bağlıdır.

- 1) Kişisel durumu, bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları ve eğitimleri ile ilgilidir. Fizyolojik ve psikolojik durumlarda etki etmektedir.
- 2) İşe yönelik şartlardır. İşe yönelik fizyolojik ve psikolojik koşulların bireyin beklentilerine etkisi ne durumdadır.

2.15.3 İş tatminin özellikleri

- **Çalışanın kişiliği**

Kendine güvenen, hayata pozitif açıdan bakabilen bireyler ve yeteneklerinin farkında olarak işini özgüveni tam ifade ederek çalışan kişiler negatif ve kendine güvenmeyen kişilerden daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar.

Öz gerçekleştirim düzeyine ulaşan bir çalışan her zaman başarıya daha yakındır. Zorluklarla başa çıkar hemen yılmaz, daha fazla sorumluluk sahibi olur. Övülmeyi önemsemez, eleştirilerden etkilenmez.

- **İşin niteliği**

İş niteliğini düzgün hale getirebilmek için eğitime çok önem verilmelidir. Az gelişmiş ülkelerde eğitim sorunu çok yaşanmaktadır. Bu sebeple insanlar iş gücünü ona göre belirlemek zorunda kalırlar. Çalışan bireyin işi beğenmesi gerekmektedir. En önemli etkenlerden birisidir. İşini beğenen kişi yetenekleri ile birleştirerek hem işine hem kendine gelişme sağlamaktadır.

- **Ücret**

Çalışanın emeği karşısında hakketmiş olduğu maaştır. İş tatminin için oldukça önemli bir durumdur. Ücret sadece çalışmanın karşılığını ifade etmez. Yapılan işin değerini de gösterir.

- **Yükselme olanağı**

Çalışan kişinin başarısı ile alakalıdır. Yükselme olanağı daha fazla para, daha iyi kariyer anlamına gelmektedir.

- **Övülmek**

İş tatmininde övgü her zaman artı katmaktadır. Her çalışan yaptığı işte güzel düşünceler duymak istemektedir.

- **Çalışma koşulları**

İş tatmininde çalışma koşulları çalışanları en çok etkileyen faktörlerden biridir. Çalışan bireyler, bilgisayarını, klimasını, yemeğini, ortamını kısacası rahatlığı elverişli olan ve tehlikeli olmayan iş yerlerini tercih ederler. Tercih meselesi olarak da genelde iş yerinin eve yakın olması, servisinin olması iş tatminini çok etkilemektedir.

- **İş arkadaşları**

Çalışma ortamında ki iş arkadaşları iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkiler. Grup çalışmaların da insanlar bir arada bulunmaktan mutlu iseler iş tatmini artar.

- **Denetim**

Örgütlerde denetim yapıcılıktan uzak kusur aramak için yapılırsa iş tatmin seviyesini azaltır.

- **Örgütlerde yapı**

Güven veren şirketler her zaman çalışmak isteyen bireyler kazanmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini etkiler. İş görüşmelerinde kişilere güven dürüstlük aşılmalıdır. Örgütte çalışmaya karar veren için en önemlisi adil davranan, şirketi için güven veren örnek firmalar iş tatminini artırır.

- **İş Tatmininin Ölçümü**

Çalışanın ne durumlarda işinden tatmin olduğunu ifade etmektedir. Genel toplamının anlamını iş tatmini ölçümü içermektedir.

2.15.4 İş tatminin çalışan üzerindeki etkileri

İş, insanın hayatındaki en büyük parçadır. İnsanların iş yerlerindeki yaşam biçimleri ve doyumları yaşam aşamalarını da etkiler. Çalışma koşullarındaki iş yaşamı yeri gelir insanı etkilemektedir. Aile, çocukları vb. durumları etkisi altına alır. Dolayısıyla her koşulda aile yaşamımıza ve iş yaşamımızı etkileyen unsurlara dikkat etmeli uygun olan örgütlerde bağlılık kurulmalıdır. (<http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html>)

2.16 Kişilik Ve Değerler

Kişilik, bireyin fiziksel ve sosyal ortamı ile etkileme gücünü tanımlayan, düşünce duygu ve davranışın ayırt edici ve karakteristik tavırlar olarak tanımlanmaktadır (Saltürk, 2008).

Kişilik, bireysel yaradılışın genişletilerek ortaya çıkmasıdır. Örneğin, sosyal insan niteliğinde herkes tarafından anlaşıldığı kabul edilen bir genelleme vardır. 'Alıport' da kişiliği tanımlarken, bu kelimenin Latince'deki "pesona" kavramından geldiğini, klasik klasik roma tiyatrosunda oyuncuların temsil ettikleri özelliğe göre taktıkları maskeleri bu adla tanımladıklarını ve bu ifade ile kişiler arasındaki farklılıkların, karakteristik özelliklerinin anlatılmak istendiğini ifade etmiştir (Saltürk, 2008).

Bireyler günümüze kadar davranış ve kişilik üzerine yıllarca araştırma yapmışlardır. Bu araştırmalarda davranışı oluşturan temel öğeler olarak çevre ve kişilik olarak durmuşlardır. Bu durum, kişilik kuramı ve davranışsal kuram adlandırılan iki görüşün gelişmesine neden olmuştur.

2.16.1 Kişilik kuramı;

Genel olarak tutarlı davranışlar sergileyen zaman ve çevre koşullarına bağlı olarak değişmeyen kişilik özelliğidir.

2.16.2 Davranışsal kuram;

Kişinin davranış özellikleri ve tutarlılığı çevreden ve ortamların benzerliğine bağlı olarak değişmesine denmektedir (İstanbul, 1976).

Kişilik kavramı iki durumlarda değişiklik göstermektedir. Birincisi; Kişinin kendi farklılığına dayanması kimsenin kimseye benzememe durumu, karşılaştırma yaptığımızda kişiler aynı iş durumunu farklı açıdan farklı şekilde yorumlama yapabilirler. Şu şekilde de açıklama yapabiliriz Kişilik, bireyin yaşam biçimidir. Bunun içerisinde maddi ve manevi çevre, arkadaşlar, kişisel özellikler, zihni özellikler bu gibi davranışların davayı ve düşüncesine yansıtış biçimi olmasıdır (Saltürk, 2008).

Kurumsal yaklaşımlar aynı zamanda kişiliğin ifadesini oluşturmaktadır. Bir genellemesini yaparsak üç şekilde yapabiliriz.

- 1) Kişiliğin sosyal yaşamda şekillendirdiği becerileri; Kişinin diğer insanlar ile yapmış olduğu davranışları çevreye göre uyarlanabilir.
- 2) Kişiliği bir imaj olarak düşünülmesidir. Diğer insanlarda bıraktığı etkinin değerlendirilmesidir.
- 3) Kişiliğin yaratılıştan var olması ile çevre ile birleştirilerek ortaya çıkan davranış eğilimlerinin ortaya çıkma özelliğidir.

Allport'ta kişiliğin elliden fazla tanımı araştırmış genel olarak iki boyutta incelemiştir. Biyososyal, Biyofiziksel olarak incelemiştir. Biyososyal tanımlamada birey sosyal çevreyi ele almıştır.

Biyofiziksel tanımlamada ise kişinin kendi yaratılışından gelen özellikler ve çevresi ile olan yaşamın bir birleşimi olarak tanımlanır. Biyofizikselde kişi çevresi ile uyumlu olmak zorundadır. Bundan dolayı çevresel faktörlerin payı çok büyüktür. Genetik haricinde çevresel olarak kendini değiştiren kişiliğe biyofiziksel diye bilinir.

3 ARAŞTIRMA METODU

Çalışmada kariyeri planlama ve kariyer iş aşamalarının insana kattığı başarıyı göstermektir. Hedef iş hayatındaki insanların ve İnsan Kaynakları Koordinatörlerin başarı sağlamak için ne gibi yöntemler kullandıkları verimi arttırmak için neler yaptıklarını görmektir. Günümüzde insana verilen değer iş ile birleştirilerek ortaya çıkardığı gelişmeler incelendiğinde, iş hayatında başarıyı yakalamanın en büyük önemi insanda bittiğini göstermektedir. Örgütlerde yeteri kadar bireye verilen çaba yüksek ve büyük önem taşısa da eğer ki çalışan bunu fark etmiyorsa o kişi yerinde sayacağını ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Koordinatörleri çalıştığı bireylere daha verimli, performansı artıracak planlar yapması ve eğitimler vermesi yeterli olmayacaktır. Önce birey inanmalıdır. Birey kariyer planlaması yaparken başarıyı sağlamak için özverili olmalı eğitimlerle desteklemeli ve pes etmemelidir. Bu çalışmada Kariyer Planlama ve Kariyer iş aşamaları anlatılmıştır. Her sektörde olursa olsun konumuz insanın başarısı olduğu için bu çalışmada insanın başarısı ele alınmaktadır. Vakıf Üniversitelerindeki yöneticiler ile yapılan mülakatlarda hem birey olarak çalışma ile ilgili sorular sorularak kariyer planlamalarının ve kariyer iş aşamalarının uzmana kattığı ölçüyü incelemek ve kariyerleri hakkında bilgi analizi yaparak bir bireyin iş hayatı boyunca kendini nerde görüp nereye ulaştığını görmek amaçlanmıştır. İnsanın başarısı sadece insanı değil örgüt yapısını motive ve mutlu edecektir. Örgütler insana, insanında her zaman örgüte ihtiyacı vardır. Çalışmanın amacı insanın iş hayatında kendine kattığı başarıyı görmektir.

3.1 Araştırma Felsefesi

Araştırma felsefesi üç grupta incelenir. Epistem ... oloji (Bilginin doğası), Ontoloji (Varlık felsefesi) Axiology (Değerler bilimi) olarak tanımlanır. Epistemeoloji (Bilginin Doğası) ; Bilginin kaynağı ile ilgilenmektedir. Bilgi felsefesi olarak ta adlandırılır. Bilginin doğasını, kaynaklarını, kökenlerini ve değerini inceler. Bir başka deyişle insan bilgisinin yapısını ve geçerliliğini incelemektedir. Bilgi felsefesi ve mantık arasında gözle görünen bir ayrım vardır. Mantık: geçerli olan veriyi yorumlar. Epistemoloji ise her türlü bilgi yapısı ile ilgilenmektedir. Epistemoloji, etik, toplum bilim ve din felsefesi ile sürekli iletişim halinde olmaktadır. Dış dünyanın gerçekliğini yansıtır epistemoloji. Epistemoloji; bilginin doğasının temel özelliklerini, bilginin temel olarak neden meydana geldiğini ve bilginin kaynağı, sınırları üzerinde yoğunlaşır.

(<https://tr.wikipedia.org/wiki/Epistemoloji>)

Ontoloji (Varlık felsefesi) ise; Varlığı bütünüyle ele almaktadır. Varlıkların en temel niteliklerini incelemektedir. Ontoloji; Hangi varlık türlerinin en temel olduğunu inceleyen bilim dalıdır. Ayrıca bu türlerden hangisinin var olduğunu sorgulamaktadır. Varlık bir nesne ya da bir şey değildir. Nesnelere belli madde cisimlerinden oluşur. Ağaçlar, masalar, evler vb. gibi. Varlık bir ağaç yada masa değildir. Ontoloji: Felsefe varlığın olup olmadığını, bilinip bilinmeyeceği gibi sorularla uğraşır, bunları cevaplamaya adanmıştır.

(<https://tr.wikipedia.org/wiki/Ontoloji>)

Axiology (Değerler Bilimi): Değer nedir? Değerler nasıl belirlenir? Sorularına cevap aramaktadır. Birey için, kendisine yol göstermek, kendini yönlendirmek ve kendisi için yarattığı yordam ve yöntemlerin tümünü içermektedir. İyiyi neyin iyi yaptığını kötüyü de neyin kötü yaptığını sorgulamaktadır. Değer: bir şeyi övmek kıymet bilmek anlamına gelmektedir. Değerler bilimi: Kişinin isteyen, gereksinim duyan bir varlık olarak nesne ile bağdaştırılan anlamdır. İyilik, önem, öncelik gibi anlamlar her zaman görecelidir. Herkese göre değişebilen özelliklerdir.

(<http://www.dmy.info/aksiyoloji-degerler-felsefi/>)

Bu çalışma da epistemoloji (Bilginin Doğası) yöntemi bağdaştırılmıştır. Kariyer planlaması, kariyer yaşam aşamalarının iş yerindeki etkileri konusu bu felsefeyi doğrulamaktadır. Bireyin başarılı bir kariyere sahip olabilmesi için bilginin

doğasına inilmesinin, eksiklerinin iyileştirilmesinin önemi büyük olmaktadır. Bu felsefe bu durumu doğrulamaktadır.

3.2 Araştırmanın Yaklaşımı

Tümdengelim ve tümevarım olarak incelenmiştir. Tümdengelim: Genel yargılardan akıl yolu ile tek tek sonuçlar çıkarılmasına dayanan akıl yürütme biçimine denmektedir. Tümdengelim doğru olan ya da doğru olduğuna inanılan, zorunlu olarak çıkan yeni önermeler üreten bilim türüdür. Örneğin: İnsan ölümlü bir varlıktır. Ayşe insan ismidir. Öyle ise Ayşe ölümdür. Tümdengelim bir örnek olarak belirtebiliriz. Gerçeklik payı yüksek olan tanıları içermektedir. (http://www.felsefe.gen.tr/tumdengelim_nedir_ne_demektir.asp)

Tümevarım: Bazı bilgiler genel yargılar taşımaktadır. Kısacası özel den genele gitmenin sonucunu ifade etmektedir. Bir bulguyu önce bilmeli, sınamalı, gözlemlemeli, olayları çözümlenmeli ve sonrasında ayrı olaylardan genellemeler yapmalı ve sonucu ortaya koyma yöntemi denilmektedir.

Çalışmada tümdengelim dayandırılmıştır. Kariyer planlama ve kariyer yaşam aşamalarının iş yerindeki etkileri çalışmasının tümdengelim yaklaşımına örneklendirilecek birçok bulgu gözlemlenebilir. Kariyer planlamasını başarılı hale getirmek isteyen birey azimli ve istekli olmalıdır. Başarılı bir kariyer isteyen çalışan kendine akıl yolu ile tek tek sonuçlar çıkarmalıdır. Bu durum tümdengelim yaklaşımını desteklemelidir.

3.3 Veri Toplama Yöntemleri

Araştırma konuyla alakalı Vakıf Üniversitelerinin de görev alan yöneticiler ile mülakatlar yapıldı. Kariyer Planlama ve Kariyer iş aşamaları hakkında sorulara cevap arandı. Kişiler kariyer aşamaları hakkında sorular sorularak hedeflerine nasıl ulaştıkları hakkında bilgilerden faydalanılmıştır.

3.4 Etik Yaklaşım

Etik ve iş etiği olarak tanımlamak gerekmektedir. Etik tanımı genellikle etik ahlak felsefesi olarak ele alınmaktadır. Bu felsefe insan davranışlarının iyi ya da kötü yönden değerlendirilmesidir. Genel olarak doğruluk kuralları olarak bilinir. Etik;

doğruyu bilme ve anlama, yanlışları fark etme, bireye saygılı ve dürüst olma, güven duygusunu karşı tarafa aşılama gibi evrensel boyutları ele almaktadır. Doğru bilgiye ulaşmak için yapılması gerekenleri belirtmeye çalışmaktadır. (<http://www.academia.edu>) Çalışmada aşağıda belirtilen etik olması için gerekli özen ve çaba gösterilmiştir.

- a. Bilgi:** Çalışmada kullanılan bilgiler hepimizin hayatını yansıtan iş hayatındaki başarılı olan kişilerden örnekler ile ifade edilmiştir. Kaynak olarak mülakat soru ve cevaplarda gösterilmiştir.
- b. Kişiyeye Saygı:** Mülakat soruları için görüşülen kişilere hiçbir sıkma yapılmamıştır. Soruları cevaplama ya da reddetme durumuna saygı gösterilmektedir.
- c. Topluma Saygı:** Çalışma konusu; kişilerin iş hayatlarında başarılı olmaları için yapılması gereken unsurlar ifade edilmek istenmiştir. Bu amaç hem bireye hem de örgüte yarar sağlamaktadır. Evrensel bir çalışma amaçlanmıştır.
- d. Yarar:** Kariyer planlaması ve kariyer iş aşamaları yapan kişilerin yaşadığı sorunlara ve kariyerinde çözemediği eksikliklere cevap aramayı amaçlamaktadır.
- e. Zarar Vermeme:** Mülakata katılan yöneticilerin zarar görmemesi adına görüşmede paylaşılan fakat yayınlanmasını istemediği hiçbir bilgi yayınlanmamaktadır.
- f. Özerklik:** Mülakat sorularına cevap verenler, gönüllülük esasına göre özgür iradesi ile onay verenler mülakata katılabilmektedir.

3.5 Çalışmanın Sınırları

Çalışmanın bilimsel yöntem bakımından düzgün ve kusursuz olması beklenir. Benim çalışmam olan; Kariyer planlaması ve kariyer yaşam alanlarının iş yerindeki etkileri; Bir çalışma konusu Türk Vakıf Üniversiteleri, araştırmamın da düzgün bir çalışma ve kusursuz olması arzulanı. Teze başlarken önce kariyer ve planı incelemek istenmiştir. Birey çalışma hayatında başarıyı yakalamak istiyorsa önce kariyer kelimesini iyi tanımalı ve iyi programla plan yapması gerektiği düşünülmektedir. En önemlisi iyi bir kariyer sahibi olmak isteyen bir kişinin eğitimine önem vermesi gerektiği vurgulanmak amaçlandı. Fakat her birey

başarılı kariyer sahibi olmayabilmektedir. Eğitim sektöründe çalışan kişilerin daha şanslı olduğu gerçektir. Kariyerlerini daha yükseğe çıkarmalarına yarayacak eğitim ve seminerlerden yararlanabilme özelliğine sahiplerdir. Bu sebeple konu Vakıf Üniversiteler ile sınırlanmak istenmiştir. Çalışma daha geniş bir çerçevede incelenmek istenmişti fakat yoğun çalışıyor olmak konuyu sınırlamada büyük etken yaratmıştır. Bu sebeple bütün sektörlerdeki çalışan bireylerin kariyer fırsatlarını incelemek yerine Vakıf üniversitesindeki kariyer sahibi olan kişileri incelemek ile sınırlandı. Konu ile ilgili birkaç kişi ile mülakat gerçekleştirildi. Zaman ve iş yoğunluğu sorunu olduğundan ancak birkaç kişi ile sınırlamak zorunda kalındı. Hedef; başarılı yöneticilerin kariyerlerini gözlemektir, konu ile ilgili bütünleştirme, çalışma da kariyerin ve azmin önemini yapılan mülakatlar ile vurgulamayı amaçlamaktır.

4 VERİ ANALİZ VE TARTIŞMALAR

Çalışma da mülakat soruları hazırlanarak yöneticilere sorulmuştur. Uzmanların konu ile alakalı başarıları örneklenmek istenmiştir. On iki soru olarak hazırlanmıştır. Türk Vakıf Üniversitelerinden altı tanesinin koordinatörlerine sorularak veri analizi yapılmıştır. Eğitim sektöründe çalışan kişileri seçmedeki amaç başarılı kariyere ulaşmak için daha şanslı olduklarını görmektir. Eğitim sektöründe çalışan kişiler eğitim ile iç içe olmaktadır. Her anlamda kendilerini daha çok geliştirebilirler. İK yöneticileri ve yöneticiler ile yapılmasının sebebi istedikleri hedeflere ulaşmış kişilerin olmasıdır. Kariyerlerinin gelişim süreçlerini tamamlayıp doygun kariyere ulaşmış insanlardır. Kıdemleri yüksek bireyler tezime faydalı olacaktır. Kariyer planlaması, kariyer yaşam aşamalarının iş yerine etkisi konu başlıklı çalışma da kariyer, kariyer planlaması, örgütlerde kariyer, örgütlerin yapısı incelenmiştir. Kariyer sahibi olan insanlar ile mülakat yapılmasının sebebi başarılarını ve yaşam aşamalarını görebilmektir. Yöneticiler başarılarından bahsederken iletişimin çok önemli olduğunu eğitim, iletişim ve iş tecrübesi birleştiğinde başarı kaçınılmaz olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler ile yapılmasının amacı tezime ve başarılı bir kariyer hedefi olan kendime artı katmasına sebep olmasıdır. Yönetici vasıflarına ulaşmış bireylerin bugüne kadar iş aşamaları hep merak duygusu uyandırmıştır. Yöneticiler ile mülakat yapmanın en heyecanlandırıcı yanısıdır. Buldukları mevkilere nasıl ulaştıkları, yönetici ve başarılı kariyer sahibi olmak isteyen kişilere ne gibi faydaları olacağı konusunda cevap aramak amaçlıdır.

4.1 Mülakat Değerleme

Bazı Vakıf Üniversitesi yöneticileri ile gerçekleştirdiğim mülakat sorularına verilen cevaplar aşağıda yer almaktadır.

1. Bugüne kadar çalıştığınız ve sizin için en değerli olduğunu düşündüğünüz ve bağlı olduğunuz kişinin özelliklerini, çalışma süresince size neler kattığı ve neden sizin için en değerli olduğunu belirtir misiniz?

Yöneticiler çok değer verdiği üst yöneticisinin kişilik özelliklerini sıralarken tecrübesinden çok etkilendiğini belirtmiştir. Birçok mesleği ile ilgili her şeyi paylaşmaktan kaçınmayan yöneticisinin bu özelliğini çok takdir ettiğini ve karşıdaki çalışanlarının ondan yararlanmalarına izin vermesi onu çok değerli kılmıştır kişi için. İfadelerinde yöneticisinden iş anlamında çok şey öğrendiğini ve bu tavrı kişi için özgüven yarattığını ifade etmiştir. Saygı ve kişilere verdiği değer bireyi çok etkilemiş ve kendisinde de bunu rol olarak belirlemiştir. İş ahlakı ve iş prensiplerinin çok düzgün olması artı kişi için değer katmıştır. En beğendiği yöneticisinin rol gösterici olması, liderlik özelliğinin yüksek olması, motivasyon ve iletişim konularındaki yaklaşımı kişiyi etkilemiştir.

Çalışan kişiyi değerli ve başarılı hissettirme konusunda ki yaklaşımı kişide model olmasına sebep olduğunu ifade etmiştir. Sakin, Esprili ve Güler Yüzlü, Stresle Baş edebilen, Anlayışlı, Yeni Fikirlere ve Düşüncelere Açık, Egoları Olmayan Kişilik Özelliklerine Sahip. Her konuya çok hızlı refleks vermemenin, daha sakın hareket etmenin, her konuda kişisel egolarımızdan uzak durmanın başarılarımıza daha fazla katkı sağladığını ve hedeflerimize ulaşmamızda motivasyonumuzu her zaman nasıl koruyabileceğimizi ve bunu nasıl kullanabileceğimizi öğrenmesini sağlamış kişi bu konuda kendisine örnek almış gözükmektedir. İşinde çok titiz, çok disiplinli, işini severek yapan bir idareci olması kişiyi etkilemiş ve ondan hem mesleğini, hem çalışma azmini hem de idarecilik, yöneticilik vasıflarını öğrenmiş. Meslek hayatına başlamada kişiye örnek bir kişilik olması birey için çok çok önemli unsurlar olmuştur. Yöneticilerin hemen hemen aynı fikirde olduğu idol olarak belirledikleri kişilerin birbirine benzediği fark edilmiştir.

2. İşinizin en olumlu ve en olumsuz yanlarını belirtir misiniz?

Yöneticilerden aldığımız cevaplar şu şekilde olmuştur. Bazı yöneticiye göre mesleği gereği hata kabul etmeyen bir iş yaptığını savunmaktadır. Yanlış yapıldığında işi değiştirmenin riskli olduğunu bilincinde ve olumsuz olarak görmektedir. Olumlu yanı ise genel olarak işini olumlu gördüğünü belirtmektedir. İşin en olumlu tarafı insanlarla ilişkide olmak alınabilecek bir kararla onların sorunlarını çözmek ve bundan duyulan manevi hazdan bahsetmektedir. Olumsuz yanı herkesi aynı mutlu edememek olduğunu düşünmektedir. Başka bir yöneticiye göre en olumlu yanı işinin insanların ihtiyacı olduğu konularda iletişim içinde olmak, olumsuz olarak gördüğü ise insanları işten çıkarma olduğunu düşünmesidir. Diğer bir yöneticiye göre; insanlarla iletişimde olmak en olumlu yönü işinin. Farklı bakış açısı sunmak olumlu yanlardan bir tanesi olduğunu düşünmektedir. Olumsuz olarak gördüğü ise fesih süreleri olduğunu belirtmektedir.

Olumlu yanları mesleğinin düşünceleri ve fikirleri rahatlıkla paylaşabiliyor ve tartışabiliyor olmak, Uygulamalarla ilgili paylaşmış olduğumuz fikirleri hayata geçirebiliyor olmak, Yapılan işlere yöneticilerimizin çok fazla müdahil olmadan özerk çalışma ortamını sağlamaları olduğunu düşünmektedir. Olumsuz yanı ise mesleğin İç Paydaşlardan Gelen Taleplerin sürekli acil statüde olması, Ekip olarak yeterli sayıda olmamak olarak belirtmiştir. Yöneticinin bir tanesi ise; olumsuz yanı hem muhasebesel işlerle uğraşmak hem de insanlar ile uğraşmanın zorluğundan bahsetmektedir. Olumlu yanı ise yöneticiye göre pek mesleğinin olumlu yanı olduğunu düşünmemektedir. Sadece yöneticilik pozisyonunun kişiye sağladığı imkânların olumlu yanı olarak görmektedir. Olumsuz yanı mesleğinin daha çok olduğunu ve stres altın altında yürüttüğünden bahsetmektedir.

3. Kariyerinizdeki her aşamanın size kattığı değerler neler olmuştur açıklayabilir misiniz?

Yöneticinin geneli her yıl kendilerine yeni bir tecrübe kattığını ifade eden yorumlarda bulunmuşlardır. Bir yönetici; Şuan ki pozisyonunda her yıl kendine kattığı tecrübelerden sağladığını düşünmektedir. Yöneticiye göre iş hayatı akıştır. Bu akış sırasında her bulunduğunuz yerde bir şeyler öğrenilir ifadesi kullanmıştır. Kişi kişisel gelişim, teknolojik gelişim, bilgi ve tecrübe olarak belirtmiştir. Çok farklı özellikleri olan kişiler ile çalışma fırsatı yakaladığını ve çok bilgi ve tecrübe

sahibi olduğunu ifade etmiştir. Farklı iş ortamları görmek ufkunu genişlettiğini belirtmiştir. Kişiyeye göre her bir zorluk veya olumsuzluk kişiyeye hep tecrübe kattığını ifade etmektedir. Başka bir Yönetici, önce kendi sağlığın ve bütünsel huzurun önemli olduğunu, saygı, sevgi, dürüstlük, güven, adil ve herkese eşit mesafede olmak, özverili olmak, gizlilik, iş ve özel hayatı birbirine karıştırmamak ilkelerini prensip haline getirmek gerektiğini, işleri yaparken her şeyi tek başınıza üstlenmenin ne kadar yorucu ve anlamsız olduğunu, ekip olarak hareket etmenin daha keyifli ve “biz” bilincinin ne kadar önemli olduğunu, kullanılan üsluplarda her zaman daha yapıcı cümleler kurmanın iletişimde ne kadar önemli olduğunu, stresli bir ortamda her zaman sakinliğin en akılcı fikri üretebileceğini, çalıştığınız kurumları değer olarak belli bir yerde tutmanın beklentilerin uyumu için daha mantıklı olduğunu öğretmektedir ifadesini kullanmıştır.

Diğer bir Yöneticiye göre; Farklı yerlerde çalışmanın ve farklı tecrübeler kazanmanın mesleğinin gelişmesinde bu aşamaların, farklı sektörlerde ve farklı pozisyonlarda çalışmanın önemi büyük olduğundan bahsetmiştir. İnsanın ufku genişlediğini düşünmektedir. Olaylara bakış açısı değişmektedir.

4. Profesyonel iş hayatınızda size göre sağladığınız en büyük başarı nedir, anlatır mısınız?

Yöneticiler emek, başarı ve istek birleştiğinde ortağa çıkan sonucun kişiyeye verdiği hazzı anlatmıştır. Yöneticilere sorulan bur soruda, iş hayatlarında sağladıkları kişisel gelişim, teknolojik gelişim, bilgi ve tecrübe olduğunu dile getirmişlerdir. Yöneticinin bir tanesi tüm kariyer hayatı boyunca iyi bir takım üyesi ve sonrasında iyi bir takım lideri olması kişi için en büyük başarı olduğunu belirtmiştir. Diğer bir yönetici, Birim faaliyetleriyle ilgili yasal uygulamaların sistem altyapısına taşınılmasına ait fikirler üretmesi ve uygulamaya geçirilmesi, bu sayede ciddi zaman tasarrufu sağlayıp ve cezaların kaldırılması sayesinde ciddi maddi kayıplardan kurtulmuş olmalarının en büyük başarı olduğunu ifade etmiştir.

Başka bir yöneticinin verdiği cevap; Çalıştığı firmanın batma durumu varken mücadele ve başarılı bir çalışma ile firmanın kapanmasını önlemek olduğunu belirtmiştir. Kişilere göre düzgün bir çalışma, disiplinli iş hayatı her zaman başarıya götürdüğünü belirtmişlerdir.

5. Bir personelin kariyerinde yükselmesi için neler gereklidir?

Yöneticilere göre; En önemlisi doğruluk ve saygı olduğunu söylemişlerdir. Dürüst ve saygılı olduğunuz müddetçe mutlu bir iş hayatı yaşanmaktadır. Bunun yanında yaptığın işi sahiplenmek, sorumluluk alabilmek kişinin kariyerinin ilerlemesine oldukça faydalı denmiştir. Diğer bir yöneticiye göre; En gerekli olduğunu düşündüğü özellikler: İş ahlakı, sorumluluk duygusu, özgüven, analitik düşünce, iletişime açık olmak, objektif ve geniş bir bakış açısı olması gerekmektedir. Bilgi birikimi ve tecrübe ile birlikte hedef belirleme kariyerin yükselmesine bir sebep olmaktadır. İstekli olması, gönülden ve severek çalışması, işini layığı ile yapması ve katkı sağlayabilmesi çok önemli olmaktadır.

Sahip olması gereken yetkinliklerin bilicinde olması, bu doğrultuda yeni fikirler üretmeyi, araştırma yapmayı ve kendini sürekli geliştirmeyi sevmesi, fikir ve düşüncelerini ekibiyle paylaşıp farklı görüş ve eleştirilere açık olması, Olumsuz durumlarda motivasyonunu koruyabilmesi, haklı olduğu konularda sınırlarına hakim olması ve düzgün bir üslupla karşısındakine sakin bir şekilde yanıt verebilmesi, İşini eğlenceli hale getirebilmeyi öğrenmesi, ekip bilincine sahip olması, her konuda her zaman olumlu gelişmeler olmayacağını, bazen olumsuz gelişmelerinde yaşanabileceğini bilmesi, Çevresiyle çok hızlı iletişim kurmaması, samimiyet dengesi kurabilmesi, İlkeleri ve prensipleri olması büyük etkenlerdir. Bir personel her şeyden öte işini sevmeli. Ne istediğini iyi bilmeli. Kısa ve uzun vadede kendine hedefler koymalı. İş ve meslek hayatında tamamen kendi liyakatiyle ilerlemelidir. Torpil ve başka gayrimeşru şeyleri düşünmemelidir. Çalışırken astlarına gerekli sevgiyi, üstlerine de gerekli saygıyı göstermelidir. Mesleğini geliştirmek için yurtiçi ve yurt dışında her türlü eğitimi almalıdır. Ancak kişi bu gibi şeyleri dikkate alır uygular ise kariyerini istediği hedeflere ulaştırır düşüncesi ortaya çıkmıştır.

6. Takım ruhu sizce nasıl oluşturulur. Bir örnekle açıklayabilir misiniz?

Yöneticilere göre, İşbirliği yaparak oluşturulur. Öncelik bir takım lideri seçmektir. Kurulan ekibe verilen görevler bir arada yapılabilecek görevler olmalı. Ekip ruhu olmayan kişi kendini zaten takım içinde yalnız hisseder ve kendi düşüncelerini kabul ettirmeye çalışır. Kalıplaşmış, bilinen bir örnekte daire olup

ortadaki kişi kendini geriye doğru bırakır. Arkasındaki kişi onu tutar ifadesi kullanılmıştır. Herkesin kendini bir parçası saydığı, başarıda hep beraber sevinen, hatalarda hep beraber üzölen, gerektiğinde birbirinin işini üstlenen böylece de işin aksamasına izin vermeyen kişilerin bir arada olduğu bir grupta, ancak takım ruhundan bahsedilebilir. Bu nedenle, Basketbol takımına benzetilebilir.

Takımda birisi kötü oynuyorsa ve takım arkadaşları kötü oynayanın açığıı kapatamazsa o maç kaybedilir, işler doğru yürümez, açık kapatabilirse, o maç kazanılır. Ortak hedef oluşturarak ve güven ortamı sağlayarak ancak takım ruhu oluşturulmaktadır. Takım ruhu açık iletişim ve güvene dayalıdır. Takım üyelerinin motivasyonu ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak çok önemlidir. Her konuda da olduğu üzere iş ve ekip üyeleri dengesi açısından %50 İş %50 İnsan odaklı olabilmekle başlar, etkili iletişimin kullanıldığı, biz olma bilincinin yaratıldığı, saygı ve güvenin ön planda olduğu bir çalışma ortamı yaratılır ve korunur, ekip üyelerine yetenekleri doğrultusunda dengeli olarak verilen görevlerin kendileri, birimi ve kurumu adına ne anlam taşıdığını benimsemesi ve biz bilinci içerisinde hareket etmeleri için birbirlerini tamamlamalarının önemini bilmeleri sağlanır.

Sonucu etkilememek kaydıyla ekip üyelerine görev ve uzmanlıkları doğrultusunda kendi çalışma yöntemleri ile işi yürütmelerine imkân sağlanır, ekip üyelerinden gelen fikir ve düşünceler ile eleştirilene eğilim gösterilir, bunların belirli bir çerçevede ve dengeli olarak yönetilmesi sağlanır. Ekip üyelerinin birbirlerinin motivasyonlarını olumlu anlamda etkilemesi sağlanır, olumsuz durumların büyümesi engellenir, sorun değil çözümlü odaklı yaklaşım sergilenir ve bu bilincin ekibin tüm üyelerinin sahip olması için sinerji oluşturulur. Ekibin yetersiz kaldığı noktalarda ekip lideri onlara mentorlük etmek, gerektiğinde ilgili ekibi ya da ekip üyesini eğitmek ve geliştirmek, her türlü desteğe rağmen yetersiz kalan ekip üyeleriyle yolları ayırma konusunda zamanında İnisiatif kullanarak ekibin diğer üyelerinin yıpranmasını engellenir.

İşler sürekli takip edilerek, belirli aralıklarla süreç bilgilendirmesi yapılır, ekip üyelerinin öz değerlemelerinin yapılması istenir, yapılan gözlem ve değerlendirmeler ekip üyeleri ile yapıcı olarak paylaşılır. Takım ruhu oluşturmak işe alımda ve işe adaptasyon sürecinde başlar. Uygun işe uygun personel alınır ve gerekli eğitim verilip kurum kültürü oluşturulursa takım ruhu da çok kolay

oluşturulur. Yönetici örnek olarak, üniversitede hem mali işlerde hem de farklı birimlerde çalışan insanlar ile kayıt dönemlerinde bir araya gelerek o zor sürecin altından gelebilmenin önemini anlatmıştır. Ancak takım ruhuyla olabildiğini ifade etmiştir. Herkesin farklı görevleri olmasına rağmen o süre boyunca okulu kazanmış ve kayıt için başvurmuş öğrencilerin kayıt işlemlerine odaklanıp kısa sürede bu işin üstesinden gelinmesinin mutluluğunu ancak takım ruhu ile başardıklarını belirtmişlerdir. İletişimin ve çalışma arkadaşlıklarının uyumunun ne kadar önemli olduğu ifade etmişlerdir.

7. İşinizde iletişimin önemini ve değerini açıklayabilir misiniz?

Yöneticilere soru yöneldiğinde verdikleri cevap şu şekildedir; Birimler arasında kurulan iletişimle ancak hatasız iş yapılabilir. Hem üst ile hem de ast ile iyi bir iletişim kurmadan başarılı bir kariyer elde edilemez veya sürdürülemez. Kurumun ve insanların size verdiği değeri iletişimle siz belirlersiniz. İnsan kaynakları hem yönetim hem de çalışanları temsil eden çok kritik bir çizgidedir. O nedenle yeri geldiğinde karar mekanizması, yeri geldiğinde uygulayıcı konumundadır. Bu da beraberinde güçlü bir iletişim özelliği gerektirir. Gerek üst yönetim gerekse çalışanlarla şeffaf ve açık iletişim kurulmalıdır ki güvene dayalı bir çalışma ortamı sağlanabilsin. Güven ilişkisi beraberinde kurum bağlılığını da getirir. İletişim bu nedenle birçok noktaya fayda sağlandığından değeri ve önemi büyüktür. İletişim olmazsa iş olmaz. İletişim her yerde önemlidir. Konuşmadan bir problemi çözmek imkânsızdır. İnsanların sorunlarını dinlemek yeterli değildir. Onların fikir ve görüşlerini de dinlemek gerekir. Bu insana değer verildiğini hissettirmektedir.

8. Sizce bir çalışanın üstü ve astıyla nasıl bir iletişim kurması gerekir açıklayabilir misiniz?

Yöneticilere göre; ; Bir çalışan saygı çerçevesinde, dürüst şekilde işi icra ettiği sürece ast ve üstleriyle verimli diyaloglar kurabilir. İletişim, karşılıklı saygı ve sevgi içermelidir. Her ilişkide olduğu gibi saygı en başta gelmektedir. Gerek ast, gerekse üst ilişkisinde karşısındakine saygılı olmak, fikirlerini dinlemek gerekir. Maske takmadan, olduğu gibi, gerçekçi olarak düşüncelerini paylaşmalıdır. Astı ile çalışırken yol gösterici, paylaşımcı ve yardımcı roller üstlenmelidir. Takım ne kadar başarılı ise takım lideri, yönetici de o kadar başarılı olur. Dolayısıyla ekip

ruhu ile çalışmak ve istekli olmak tüm başarıları ardından getirir. Üst amirler, çalışanlarıyla belirli bir samimiyetle ve mesafeli olmalı, iletişimlerini yapıcı üslupla kurmalı, astlarıyla her zaman karşılıklı güven içerisinde çalışmalı astlarından gelen haklı eleştirilere açık olmalı, astlarının fikir ve düşüncelerini değerlendirmeli, astlarının yaptığı olumlu işlerin tümünü yaşanan olumsuz bir duruma göre değerlendirmemeli, her şeyi bir bütün olarak görüp değerlendirmeli ve astlarına gerektiğinde anlık bilgi vermelidir.. Bir çalışan üstüne karşı gerekli saygıyı göstermeli. Hitap tarzı, problemler karşısında yaklaşımıyla üstüne onun amiri, üstü olduğunu hissettirmeli. Yöneticilerde astlarına karşı sevecen tavırlarla yaklaşmalı. Onların her türlü sıkıntılarını onlarla paylaşmalı. Mesleki bilgi ve tecrübelerini astlarına aktarmalı. Zaman bulabiliyorsa astlarıyla vakit geçirmeli. Sosyal aktivitelerle onlarla birlikte olmalı ifadelerini kullanmışlardır.

9. Sizce bir çalışan için maaş skalası nasıl belirlenir?

İK Yöneticisinin yorumu; Kurumun bir performans değerlendirme sistemi bulunmalıdır. Çalışanın kendini tanımlayan anketi doldurmasından sonra üst çalışana değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonrası yapılan işler ile yapılması gereken işler tanımlanır ve kişinin bu çıkan sonuca göre ücret skalası orta çıkar. Aynı işi yapan, aynı eğitim ve bilgi seviyesine sahip kişilerin aynı maaşı aldığı bir sistem olmalıdır. Eğitim, tecrübe, yetkinlikler ve performans ile yürütülmelidir İşe alınması planlanan bölüm ve unvana göre eğitim durumu, tecrübe, yabancı dil bilgisi ve kurum içindeki dengeler göz önüne alınarak belirlenir. Bunlara ilaveten adayın beklentisi ve bu pozisyonun piyasa değeri de etken olabilmektedir. İşin diğer işlere göre zorlukları belirlenir ve iş değerlemesi yapılır. Yapılan işle ilgili sahip olunması gereken gereksinimler ile çalışanın bu gereksinimleri işe başlamadan önce ya da çalışma süresince karşılama durumu tespit edilir, Sektör karşılaştırması yapılarak gerçekçi ve çalışan beklentileri ile diğer çalışanlar açısından ve kurum ücret politikası doğrultusunda dengeli olarak belirlenmesi sağlanır. Görevimiz gereği hangi personel hangi ücreti alacak? Bu önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ücret dengesi sağlanamazsa çalışanın işine bağlılığı azalır. İş arkadaşları arasında huzursuzluk baş gösterir. Ücret skalası genellikle aynı iş için aynı ücret skalasıdır. Arada personelin kıdemi, mesleki tecrübesi küçükte olsa fark yaratmalıdır.

10. Bir çalışanın performansının ölçülmesinde dikkat edilmesi gereken hususları belirtir misiniz?

Yöneticilere göre; Verilen görevi tam manasıyla yerine getiriyor mu?

Verilen görev araştırma yapılması gereken bir görevse sonuca doğru ulaşıyor mu?

Verilen görev zamanında sonuçlanıyor mu? Kişilerarası iletişimi nasıl?

Çalıştığı kurumu sahipleniyor mu? Performansın ölçülmesi için, yapılan işin özelliklerine uygun ölçülebilir hedeflerin belirlenmiş olması gerekir. Bunun yanında, gözleme dayanan ve personelin bilgi, iletişim, davranış, sorumluk duygusu ve tutarlılığına yönelik özelliklerinin de, performans ölçümünde belli bir oranda dikkate alınması gerekmektedir. Hedef ve Yetkinlikler önemlidir. Çalışandan yapması beklenen işler, hedefler açıkça iletilmelidir. Terminleri ve gerekiyorsa ne şekilde yapılması gerektiği anlatılmalıdır. Aralıklarla çalışmanın ne aşamada olduğu takip edilmelidir ki takılan bir durumda müdahale edip düzeltilmesi ve hatanın giderilmesi için yardımcı olunmalıdır. Termin tarihinde işin sonucuna bakılıp işin kalitesi, süreci ve hedefin sonucu ile ilgili çalışana geri bildirimde bulunulmalıdır.

Çalışanın performansı ile ilgili sorumluluklarını zamanında ve doğru olarak yerine getirip getirmediği, ekip içerisindeki katkısı ve desteği, ekip ve kurum içerisindeki iletişimi, kritik konularda ürettiği fikirler ve getirdiği uygulamalar ve yaklaşımları ile davranışları gözlemlenir, gösterdiği başarılar ve yaşadığı olumsuz durumlarla ilgili notlar alınır ve anlık geribildirimler sağlanarak, bunların çalışma süresi içerisinde değişiklikleri izlenir . Aynı zamanda iletişim içerisinde ve iş paylaşımı yapılan birimlerden çalışanla ilgili gelen olumlu ve olumsuz değerlendirmelerde göz önünde bulundurulur, Çalışanın sorumluluklarıyla ilgili eğitimiyle ve mesleki gelişimi değerlendirme kapsamında dikkate alınır. Geçerli nedeni olmayan devamsızlıkları performans ölçümünde dikkat edilmesi gereken hususlardan biridir. Çalışanın performans ölçümü yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli şey, çalışanın kuruma sadakatidir. İşine olan bağlılığı, iş arkadaşları arasındaki beşeri münasebetleri, üçüncü şahıslara karşı hal ve hareketleri, üstlerine karşı saygısı, işe zamanında gelip zamanında çıkması, verilen işi zamanında ve eksiksiz yapması, bir kriz anında bir profesyonel gibi hareket etmesi gibi birçok husus vardır.

11. Kariyer planlaması yapılırken sizce hangi faktörler göz önüne alınmalıdır?

Kariyer, yaptığı işte insanın kendisini sürekli geliştirebileceğini düşündüğü alanları tespit edip, yaşam boyu bu alanda yoğunlaşarak kendini mesleki, ekonomik, sosyal, fikirsel ve duygusal açıdan tatmin edebilmesidir. Öncelikle ulaşmak istediğiniz hedef ile ilgili kararlarınızı vermelisiniz. Nereye ve ne zaman ulaşmak istediğiniz konusunda kararlı olmalısınız. Her zaman yedekte bir B planı buldurmalısınız. Diğer bir yöneticiye göre; Öncelikle, kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, ne yapmaktan ve yapmamaktan hoşlandığını tespit etmesi gerekir ki, buna uygun eğitim almak ve buna uygun yerlerde deneyim kazanmak gerekir. Kariyer planında kişi öncelikle kendini iyi tanımalıdır ki neyi doğru yapabileceğini veya kendine neyin en uygun olabileceğini belirlenmesi gerekmektedir. Tabii sadece kendini tanımak da yeterli değildir. Piyasa koşulları ve ekonomik şartlar da dolaylı veya direkt olarak kariyer planının hayata geçmesini etkiler. Yaptığınız işi sevmek şart. Kariyer planı yapılırken ilk önce süre planı yapılmalı. İstenilen kariyere ne zaman ulaşılacağı hedefi koyulmalıdır. İstenilen hedefe ulaşmak için en uygun sektör belirlenmeli. Kariyer hedefiniz boyunca sizi tatmin edecek ücret belirlenmeli. Ücret en önemli faktörlerden birisidir. Uygun iş için talep edilecek piyasa üzerindeki bir ücret o işe sahip olamayacağınız dolayısıyla kariyer hedefinizden uzaklaşacağınız anlamına gelir. Kendini değerlendirip eksik yönlerini tespit etmeli ve bu eksikliklerini gidermek için çaba harcamalıdır.

12. Sizce Vakıf Üniversitesinde görev yapmanın bir kişinin kariyerine ne gibi olumlu katkısı olabilir açıklar mısınız?

Yöneticilere göre; Vakıf ya da devlet Üniversitesi ayırımı yapmaksızın, Yükseköğrenim sektörünü saygın bir sektör olarak düşünölmelidir.. Diyalog kurduğunuz kişiler akademik açıdan başarılı ve bu tecrübelerini gençlere aşlamak için görevlerini yapan kişilerdir. Kendinizi de yetiştirebilmeniz çok önemlidir. Üniversitede çalışmak, her açıdan kariyeriniz için olumlu katkılar sağlayacaktır. Vakıf Üniversiteleri, ölkemiz için çok önemli olan eğitim sektörüne hem de üniversite gibi insanın kariyerine ve hayata başlamasından hemen önceki bir adımda hizmet veren kuruluşlardır. Bu dinamik, önemli ve değerli görev ifa edilirken bunun bir parçası olmak, mutlaka insanın kariyerinde çok önemli bir

katkı sağlayacaktır. Akademik ortamın sağladığı düzeyli ve kaliteli insan ilişkileri görülmektedir. Akademik çalışma ortamı birçok özel sektöre göre daha farklıdır. Uygulama konusunda ciddi çaba gerektirmektedir. Bunun yanında farklı mevzuatlara hâkimiyet sağlamaktadır. Çeşitlilik ve farklılık beraberinde dinamizmi de getirmektedir.

Her vakıf üniversitesinin çalışanlara sunduğu imkânlarla göre değişmekle birlikte; Kurumda gerçekleştirilen kişisel ve mesleki anlamdaki eğitimlere katılım sayesinde kariyerinizde hızlı adımlar atabilirsiniz. Lisans ve lisansüstü eğitimlerde çalışanlara sağladığı burs desteği sayesinde mezuniyet derecenizi düşük bir mali bütçe ile çalıştığınız kurumda zaman kaybetmeden yükseltebilirsiniz. Koşulları sağlayabilerseniz, akademik birimler arasında rotasyon yapabilir, farklı alanlarda uzmanlaşma imkânı bulabilirsiniz. Vakıf üniversitesinde çalışmanın iyi yanları olduğu kadar kötü yanları da vardır. Aslında işleyiş özel okul statüsündeymiş gibi görünmesine rağmen her şeyin bir kuralının olduğu kesinlikle unutulmamalıdır. Yasal açıdan Mali sorumluluklarınız açısından özel sektörde olduğu gibi vergi kanunlarına aynen tabi olunması gerekmektedir. Bu açıdan Maliye Bakanlığının denetiminde olmanıza rağmen bir de Sayıştay gibi devletin en üst düzey denetleme yetkisine sahip kurumu tarafından denetlenmektedir. Hem mesleği tam anlamıyla icra ediyor olacak hem de Devlet kurumlarının nasıl denetlendiğine şahit olunacak kurumlardır. Yöneticinin yorumu; Vakıf Üniversitesinde görev yapan bir kişinin Devletin her kurumunda rahatlıkla çalışabileceği kanaatinde olduğunu düşünmektedir.

4.2 Mülakat Değerleme Sonucu

Kişilere yönelmiş olduğum sorulara vermiş oldukları cevaplar kariyer tarihçelerinin birer özetidir. Üst yöneticilerin cevaplarından kariyer analizi yaptığımda birkaç unsur dikkatimi çekmiştir. Bireyler kariyer aşamalarında genel olarak üst mevkilere kolay ulaşamamış hem zaman harcamış hem de tecrübe katmışlardır. Kendilerini geliştirerek bu mevkilere ulaşmıştır. Cevaplardan çıkarılan sonuç hayatı boyunca çalışmayı amaçlayan kişiler elinde sonunda zaman ve tecrübe ile üst mevkilere ulaşabilmektedirler. Kişiler için akıllarından çıkartamadıkları ve hayatları boyunca idol olarak gördükleri kişiler hemen hemen

aynı vasıfları taşıyan kişiler oldukları ortaya çıkmıştır. Bir bireyin etkilenmesi ve model olarak görmesi, gören kişi için bir örnek olmuştur. Akıllarında kalan yöneticilerinin en çok bilgili olması, bilgilerinin paylaşması ve çalışanları ile olan iletişimleri etkilemiştir.

Kişilerin hemen hemen hepsinde etkilendiği unsur için aynı sonuç çıkmıştır. Yöneticilere sorulduğunda mesleğinin olumlu ve olumsuz yanlarını belirtiniz sorusuna yukarıda da okuduğunuz üzere cevaplar verilmiştir. Şahsıma göre mülakat yaptığım yöneticilerin çoğu yaptığı mesleği sevdiği anlaşılmıştır. Az sayıda mesleğini sadece olumsuz yanı ile ilgilenen ve stresli olduğunu düşünen yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin en olumlu olarak baktığı şeyler insanlar ile olan iletişim ve destek olmak sonucu ortaya çıkmıştır. En olumsuz ise mesleğin stresli ve hatayı kabul edebilen bir meslek olmasıdır. Yöneticilerin hemen hemen hepsi farklı yerlerde çalışmanın vermiş olduğu tecrübelerden bahsetmektedir. Ayrıca zor bir işi üstlenmenin iş hayatında kişiye bilgi birikimi sağladığını belirtmektedirler. Toplu olarak yöneticiler tecrübe, iletişim ve bilgi ile olduğunu ifade etmiştir.

Yöneticilerde en dikkat ettiğim unsur şuan ki buldukları mevkideki doygunluk hisleri olmuştur. Hepsi istedikleri yerlere ulaşmış ve çalışma arkadaşlarına bilgilerini paylaşma mutluluğu yaşadıklarını ifade etmektedirler. Kariyerde yükselme olabilmesi için yöneticilerin vermiş oldukları cevap çok tatmin edicidir. Bir bireyin başarılı olabilmesi öncelikle sabır, çalışkanlık, dürüstlük, işini önemseyen ve güzel diyaloglar sergileyen olmalıdır. Yöneticilere göre bu unsurları bünyesinde barındıran herkes başarılı olacaktır. İşine hakim ve çalışma arkadaşları ile verimli çalışan fikir alışverişinde bulunan kişiler başarılı olmaktadır. Kişiler uyum içerisinde çalışmalıdır. Ortak hedef oluşturularak başarı sağlanır. Yöneticilerden çıkarılan sonuç bir kişi iş hayatında başarılı olmak istiyorsa çalışma arkadaşlarına saygılı ve güzel iletişimde olmalıdır. İletişim her şeyin başıdır. Yöneticilere göre maaş skalası belirlenirken kesinlikle yapılan işe, tecrübeye, iletişime, eğitime, performansa, iş yapış hızına ve kariyer geçmişine bakılmalıdır denmiştir. Performans değerlendirme sistemi kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilere göre aynı işi yapan ve aynı eğitimde, tecrübeye olan kişilerin maaşları aynı olmalıdır denmektedir. Maaş skalasının da dengenin öneminden bahsetmişlerdir. Performans ölçülmesinde yöneticilerin dikkat

ettikleri; verilen görevi tam anlamıyla yerine getiriyor mu? Çalıştığı kurumu sahipleniyor mu? İletişimi nasıl? Verilen görev zamanında sonuçlanıyor mu? Bu gibi soruların sonuçlarına göre hareket edilmelidir düşüncelerinde olduklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiler; kariyer planlaması yapılırken kişinin kendisini geliştirebileceği alanlar tespit edilmeli; Ayrıca kariyer planlaması yaparken her zaman bir B planı olması gerektiğini düşünmektedirler. Bireyin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi, ne yapmak, ne yapmamaktan hoşlandığı tespit etmesi gerektiğini ön plana çıkarmışlardır. Kişiyen uygun mesleğin seçilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Kişinin işindeki tatmin duygusu çok önemlidir. Kariyer planlaması yapılırken işi iyi tanımalı hayatını sürekli devam edeceği sevecek yapacağı bilgiler katacağı bir meslek seçmelerinin öneminden bahsetmişlerdir. Vakıf üniversitelerinde görev yapmanın yöneticilere göre en önemli ve olumlu yanı eğitim ile dip dibe olmasının faydasından bahsetmişlerdir. Saygın bir sektör olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitimli insanların bir arada toplanması çalışan kişilere çok verimli olacağı bir gerçek olarak görmektedirler. Akademik bireylerin olduğu bu sektörde çalışan kişilere katacakları değer kariyere artı puan katmakta olduğunu düşüncesindedirler. Eğitim sektöründe çalışan kişilerin diğer sektörlerde çalışan kişilerden daha şanslı olduklarını ifade etmişlerdir. Düzgün meslek seçimi sağlaması, yol göstermesi insana kattığı değer çok fazladır.

5 SONUÇ

İş hayatında başarılı olmanın en önemli unsuru insanın kendini iyi tanımasıdır. Kariyerini iyi belirlemesi kendini iyi tanımasıyla eş değerdir. Kişi başarılı olmak istiyorsa önce eğitimini tamamlamalıdır. Birey hayatını sürekli devam edeceği bir mesleğe sahip olmalıdır. Mesleğini severek yapmalı insanlara fayda sağlamalıdır. Eğer kişi mesleğini severse faydalı olur. Kariyer kelimesi çok geçmişe dayanmaktadır. İnsanların hepsi iş hayatlarında kariyerleri için mücadele etmişlerdir. Günümüzde birçok eğitimler ile kariyer hedefleri desteklenmektedir. Gerek okul gerekse seminerler iş hayatında başarılı olmak isteyen kişiler için olumlu kurumlardır. Kariyer planlaması, kariyer iş aşamaları günümüzde oldukça popüler olmuştur. Örgütlerin hemen hemen hepsinde kariyer planlaması yapılmaktadır. Çalışan bireylerine değer veren kurumlar piyasada değer görmüşlerdir. Örnekler ortadadır. Örgütün önemi her ne kadar büyük ise de bireyin çabası da çok önemlidir. Birey kariyeri için çabalamaz ve önemsemez ise başarılı olamaz. Kariyer planlaması çalışma yapışım tezimde de belirttiğim gibi öncelikle kariyer aşamalarının başında başlamaktadır. Yüksek kariyer hedeflemiş bir birey kendini iyi donatması gerekmektedir. Ailenin de önemi büyüktür. Kariyer aileden başlar kişide sonuçlanır. Aile yeteri kadar destekçi ve bilgili değilse o yuvada yaşayan birey kendini tam anlamıyla çözemeyecektir.

Bilinçli bir ailede yetişen birey daha sağlam adımlar atabilir. Kendine güveni daha fazladır. Özgürce fikirlerini sunabilir. İş hayatında daha başarılı olabilmektedir. Sıralama yapmak gerekirse aile, eğitim, çevre, iletişim, örgüt yapısı olarak sıralanabilir. Kişi başarılı bir kariyer hedefi güdüyorsa yılmadan kendine bir şeyler katmalıdır. Tatminlik duygusunu iyi analiz etmelidir. Başarılı bir kariyerin sonu yoktur hep en yükseğe ulaşılabilir. Kişinin doyunluk hissine bağlıdır. Kariyer planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken unsurlar vardır. Seçilen mesleğin geleceği var mı? Maddi açıdan bireyi tatmin ediyor mu? Kişi mesleğini icra ederken mutlu mu? Bu gibi soruların hepsi olumlu olmalıdır.

Ancak o zaman başarı sağlanılabılır. Kişi seçmiş olduğu meslekte kendine her zaman bir şeyler katmalıdır. Çalışmış olunan konu kariyer yaşam aşamalarını paylaşmış bulunmaktadır.

Kariyer yaşam aşamaları belirttiğim gibi çocukluk evrelerinde başlar ve devam etmektedir. Birey için en önemlisi iş hayatında kariyeri iyi belirlemektir. Çalışma da da bahsedildiği gibi kariyer ve plan iyi analiz edilmeli sonuçlarının görülmesi gerekmektedir. Planlı bir kariyer kişiyi başarıya götürecektir. Kariyer planlamasında zaman yönetimi çok önemli bir unsurdur.

Zaman yönetimi yapmış bir çalışan hayatında başarılar görecektir. Kariyer planlaması, kariyer yaşam aşamaları ve zaman yönetimi zincirleme giden bir yol haritasıdır. Kariyerini hedeflemiş kişi kariyer yaşam aşamalarında zaman yönetimini ön plana çıkartmalıdır. Örgütler zaman yönetimi yapan kişileri daha çok bünyelerinde barındırır ve değer verirler. Örgüt yapısının da kariyer hedefi olan kişi için uygun olmalıdır. Kurumsal bir örgüte sahip olmayan bir birey istediği çabayı harcasa da kendini gösteremez ve o örgütte başarılı olamayabilir. Başarılı kariyer hedefi isteyen kişi çalıştığı örgütleri iyi seçmelidir. Örgütlerin önemi büyüktür. Doğru örgüt doğru kariyere yol açmaktadır.

Kişi öncelikle kariyer hedefi oluşturmalıdır. Hayat boyu öğrenme hevesini yitirmemelidir. Örgütle bunu pekiştirmelidir. Araştırma bulgularına göre İK yöneticileri başarılarını işini sevmeye, sabra, iletişime, eğitime, işe bağlılıklarına, özverilerine, kendini kuruma ispat etmelerine borçlu olduklarını ifade etmişlerdir. Kişi istediği kariyere ulaşmak için çabalamaları önemli bir unsurdur. Yöneticiler ile diyaloga geçildiğinde genel olarak başarılarını çalışma azimlerine bağlı olduklarını ifade etmektedirler. Bu çalışma da kariyer sahibi olan kişilerin verdikleri cevaplar ile sağladıkları başarıyı görmek hedeflenmiştir. Kişinin kariyer hedeflerini yerine getirirken örgütte de yerini belirlenmektedir. Örgüt başarılı çalışan ve verimli insan ile çalışmak ister. Kişi iş hayatına başlarken iş hayatını sadece para kazanmak için görmemelidir. Örgütüne, ailesine, çalışma arkadaşlarına verimli olabileceği kişi olmayı da hedeflemelidir. Çalışma da yer verilen birkaç Vakıf Üniversitelerinin deki yöneticilerin eğitim sektörünün de çalışmanın daha avantajlı olduğunu ifade etmişlerdir. Sebebi ise eğitimin kucağı olan kurumlardan; insanın kendine katacağı, geliştireceği birçok unsur mevcuttur. Yol gösterecek akademisyenlerin olduğu bir kurumda çalışma kariyer hedefi olan

birey için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Vakıf üniversitelerinde çalışmanın en önemli boyutu bilinçli insanlar ile diyaloga girmenin verdiği mutluluktur. Kişi kendine daha çok güvenerek aldığı bilgilerle doğru adımlar atacaktır. Kariyer kavramı başlangıcı belli sonu belli olmayan bir yol olarak ta belirtilir.

Kariyer hedefi belirlerken çalışılan örgütteki bağlılıkta büyük etkendir. Kişinin kuruma bağlılığı kariyer hedefini iyi ya da kötü yönde etkileyebilir. Kariyer planlaması iyi belirlemiş bir birey hayatta ne almak istediğini iyi belirlemiş kişidir. İnsanlar iş hayatlarında başarıyı yakalamak istiyorlarsa istedikleri dereceye kavuştuklarında başarılı olduklarını anlayacaklardır. Kariyer hayatı kişinin çalıştığı örgüte de eş değerdir. Kişinin çalıştığı örgüt yapısı kariyer başarısına destek sağlayacak bir örgüt olmalıdır. Düzgün bir kurumda çalışmayan bir birey kendi başarısını kısıtlamış olacaktır. Örgüt yapısı çalışan bireylerine eğitim, kariyer yükselme seçeneği, kişiyi motive etme eğitimleri ve hatta çalıştığı bireyin karakter analizi yapılarak hangi departman da çalışmak, hangi işi yapmak kişiyi mutlu edeceğini tespit eden testler ile kişiyi analiz etmesi gerekmektedir.

Bir başarı tek taraflı olamamaktadır. Mutlaka kişiyi destekleyecek unsurların olması gerekmektedir. Lider bir kişinin desteği, eğitim, aile, çalıştığı örgüt yapısı, çalışma arkadaşları bu gibi faktörlerin hepsi zincirleme gelmesi kişiyi doğru başarıya ulaştıracaktır. Kişi başarılı bir kariyer istiyorsa kariyer için uğraştığı mesleğin piyasadaki faktörlerini de incelemesi gerekmektedir. İş hayatında çevredeki piyasa yapısı çok önemlidir. Kariyer hedefi belirlediği mesleğin piyasada ki önemi başarısını daha da sağlamlaştıracaktır. Uygun meslek, sağlam başarı olarak da nitelendirebiliriz. Kariyer hedefleri belirlerken sektörleri de iyi tanımak gerekmektedir. Kişi kendini iyi analiz edip sektörleri araştırmalı kendine en uygun mesleği seçmelidir.

Örgütlerin doğru işe doğru insan politikasını benimsemeleri gerektiği düşünülmektedir.. Doğru işte doğru insan yerleştirilirse hem örgüt hem çalışan kazanır. Sektörlerin özellikleri kişi analizi yapılarak doğru kişiyi doğru işe yerleştirdiklerinde başarı kaçınılmaz hale gelecektir. İş alımların da kişilerin özgeçmişleri incelenmesi bir nevi ön hazırlıktır. Doğru kişiyi seçmek ancak ve ancak küçük mülakatlar ve performans soruları ile gerçekleştirilmelidir. Doğru insan doğru işe yerleştirildiğinde verim daha çok artacaktır. Kişinin başarısını en çok verimli hale getirecek unsurlardan bir tanesi de pozisyonu iyi tanımaktan

geçmektedir. Kişi bulunduğu pozisyonu iyi tanır ve benimser ise başarı hızlı bir şekilde ortaya çıkacaktır. İyi bir strateji yüksek başarıyı sağlamaktadır. Strateji ve planlama doğru yapıldığında kişi istediği hedefe ulaşabilir. Üst yöneticiler ile yapmış olunan mülakatlarda başarılılarını doğru insanlar ile çalışmak, doğru planlama yapmak ve doğru strateji ile ilerlemek olarak ifade etmeleri bu gerçeği doğrulamıştır.

Strateji ve planlama düzgün doğrultuda gittiğinde ulaşılamayacak bir başarı olmayacağı bir gerçektir. Kişi kariyer planlaması ve kariyer iş aşamalarını ilerletirken bireysel kariyer hareket planını iyi oluşturması gerekmektedir. İstikrarlı, mantıklı ve çalışma prensipleri ile bunu desteklemelidir. Kişi hedeflerine ulaşmak isterken zaman faktörünü de iyi analiz etmelidir. Zaman yönetimi düzgün bir şekilde devreye girmelidir. Kişi başarıyı ulaşmak istiyor ise zaman yönetimi ile paralel gitmelidir. Kariyer için birçok araç kullanılmaktadır. Başarılı olmak için gidilen seminerler, eğitimler olabilir. Bu yapılan araçlar başarıyı ilerletmektedir. Kariyer hedefi belirleyen kişi kariyer yolunu iyi belirlemelidir. Kariyer yolundaki adım atan kişi kariyer seçimleri ve kariyer fırsatları hakkında fazla bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

Kariyer yolu bir çalışma için yapılan tanımlama özelliklerini, iş özelliklerinin ortaya konulduğu, hangi pozisyondan hangi pozisyona geçildiğini gösteren bir yol şemasıdır. Kişi kariyer yol içinde bunları iyi analiz etmesi gerekmektedir. Kariyer hedefleyen kişi kariyer yolunu belirlerken net ve istediği mesleği iyi seçmelidir. Kariyer planlaması yaparken insan kaynakları departmanının etkisini unutmamak gerekmektedir. Her örgütte insan kaynakları departmanları olması gerekmektedir. Kurumsal firmalarda insan kaynakları departmanlarına çok önem verilmektedir. Günümüzde kurumsal firmalarında ki insan kaynakları uzmanlarının önemi artmıştır.

İK firmaları ortaya çıkmıştır. İnsanın doğru işe doğru insan politikası İK Kaynaklarının daha da çoğalmasıyla değeri kat ve kat artmaktadır. İK departmanlarının bir örgütte yer alması o örgütün değerini ve başarısını artırır. İK çalışanlarının işlerini düzgün yapmaları verimli çalışan kişilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örgüt yapısının en önemli unsuru İK departmanıdır. Örgütler İK ya değer verir ise başarıyı daha hızlı yakalarlar. İK çalışanları doğru pozisyona doğru insan seçimi yapmayı hedefleyen örgüt içinde küçük örgütlerdir.

Örgütün bu değeri görmesi gerekmektedir. Başarılı bir örgüt İK sına değer vermesi gerekmektedir. Kariyerini iyi belirlenmesini isteyen kişi, yapmış olduğu seçimleri iyi belirlemelidir. Beceri ve yeteneklerinin farkına varmalı ve kendini örgüte ve İK ya iyi tanıtmalıdır. Kişi kariyer planlaması yaparken yol haritasını da gözden kaçırmaması gerekmektedir. Birey yol haritasında önce küçük meslekten başlayıp yükselişe çıkacağı geleceğini yansıtan duruma yol haritası denmektedir. Kişi için en düşükten başlayıp en yükseğe ulaşmasına denmektedir. Kariyer için önemli bir unsurdur. Kariyer planlaması yaparken iş tatminimizde çok önemlidir. İş tatmini işi analiz ederken biriktirdiğimiz olumlu duyguları içermektedir. İş tatmini yüksek ve verimli olan kişi başarıyı daha kolay yakalar. İş tatmini kişinin başarısını da kamçulamaktadır. Kariyer planlaması ve kariyer iş aşamalarında iş tatminin önemi büyüktür. Günümüzde çalışan birey gelişen birey sayısı çoğalmıştır. Bu faktör iş yapısını yüceltmektedir. Örgütlerin daha çok istihdam yapmasını sağlamaktadır. Kariyerli ve kariyer hedefi yüksek olan insanlar çoğaldıkça rekabet artmaktadır. Kişi fark edilmek için kendini daha çok geliştirmeli ve aralarından farklı olmak için kendi bilgilerini daha çok artırmalıdır. Kariyerli insanlar ve gelişen insanlar günümüzde çoğalarak ülkemize de katkı sağlamaktadır.

İstihdamı yükselten bireyler çoğaldıkça başarı ve ekonomi artmaktadır. Çalışma hayatı önem kazanmıştır. Paranın değeri yükselmektedir. İnsan kariyerini yükselttikçe değerinin arttığının farkına varmıştır. Geleceğini daha sağlama almak isteyen birey daha çok başarıyı hedefler. Azim ve doğru stratejide çalışan kişileri örgütler bünyesine almak için çabalamaktadır. Bu doğrultuda ilerleyen bireyin hem iş hem de gelecek kaygısı olmamaktadır. Kendini doğru örgütte ve doğru işte görür bunun farkında olarak ilerlemektedir. Bu çizgiyi yakalayan her insan başarılı olur.

5.1 Öneriler

- Kariyer hedefi belirleyen her birey önce kendini tanımalıdır. Kişi kendini tanıyarak yapmak istediği mesleği iyi belirler ise başarılı olur. Kendini tanımayan ve maddi koşullarını karşılamak için çalışan kişi başarıyı yakalayamaz.

- Kariyer hedefi için uğraşan kişi eğitime önem vermelidir. Başarılı olabilmek için eğitim çok önemlidir. Eğitimi tamamlamış ve yapmış olduğu meslek için kendini geliştirmeye adanmış kişinin aşamayacağı unsur yoktur. Eğitim sadece okul ile nitelendirilmemelidir. İş hayatına atılan bireyler yapmış oldukları meslekleri ile ilgili seminerlere ve eğitimlere katılmalıdırlar. Ancak eğitim ile kendilerini pekiştirmiş olacaklardır.
- Kariyer yönlendirilmesi önce aileden başlar ve kişide şekillenir. Aile yapısı bir bireyin başarısını ya olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Hayatta herkes bilgili ve eğitilmiş bir aileye sahip olmayabilir. Kişinin kendini fark etmesi ve geliştirmesi gerektiğini düşünmekteyim.
- Çevredeki yakın kişilerin iş hayatına atılan birey için önemli bir boyut olduğu herkes için fark edilmektedir. Çevremizdeki yakın kişiler örnek aldığımız bireyler olarak da ifade edebiliriz. Ailemizin bilgili ve kültürlü olması o ailede yaşayan birey için olumlu etkendir. Birey ailesi sayesinde doğru iş analizine girebilmektedir. Aile yapısı ve kültürü bireyin başarılı bir iş hayatı yaşayabilmesi için çok önemlidir. Birde çevre de tanıdığımız bilgili kişilerin de kişiye kattığı yararlar vardır. Çevrede yakın kişilere sahip olurken yarar alabileceğimiz faydalı kişileri hayatımıza katmamız gerekmektedir. İş hayatına doğru şekilde yönlendirecek bireylerin olması iş hayatında doğru adımlar atmamıza sebep olmaktadır.
- Doğru örgütte çalışmanın faydası insana büyük katkı sağlamaktadır. Kurumsal bir bünyede bulunan birey hem kendine hem de örgütüne başarı ve fayda sağlamaktadır.
- İşini ve mesleğini seven insanlar her zaman fayda sağlamaktadır. Verimli bir birey haline dönüşmektedir. Doğru meslek seçilmeli ve o mesleği icra ederken severek ve isteyerek o işi yapmalıdır.
- Kariyer yolunu iyi belirlemek isteyen bireyler analiz yapmalıdır. Gelecekte yapacağı meslekte sıkılmamalı yarar sağlayacağı mesleği seçmelidir.

- Kariyer aşaması yaşayan birey her aşamada kendine ders çıkarmalı kendi başarısına artılar katmalıdır.
- Örgütte başarıyı yakalamak isteyen her birey etrafındaki insanlar ile iyi iletişimlere sahip olması gerekmektedir. Yeteri kadar donanımlı ve bilgili olsa da insan eğer ki iletişimi kuvvetli ve yeterli değil ise başarıyı yakalayamaz.
- Her birey her zaman kendini yenilemelidir. Bilgilerine bilgi katmalı ve bulunduğu pozisyonu daha da yükseltmek için çabalamalıdır. Burada iş tatmini ortaya çıkmaktadır. İş tatminini bilen birey her zaman daha başarılı olacaktır.
- Günümüzde artık iş piyasasının önemi artmıştır. Bilgili bireyler ile çalışmak isteyen birçok kurumsal firmalar vardır. Hem eğitim hem de yabancı dil ile bu yarışta bir adım önde olma olasılığı artacaktır. Kendini her zaman geliştiren bireyler her zaman iş hayatında yerleri yükselecektir.
- Üst düzeylere gelmiş yöneticilerin duygu durumları ve karakter yapıları çok önemli bir unsurdur. Kariyerlerinde doyum seviyesine gelmiş insanların iletişimlerinin ve çevredekilerine yaklaşımlarının her zaman olumlu olması gerektiği düşünülmelidir. Bir nevi başarıları yakalarken insan olduğumuzu unutmamamız ve bilincinde olmamız gerekmektedir.
- Kariyer planlaması yapan bir birey iş hayatında iş seçimlerini doğru yapmalıdır. Doğru iş seçimini ancak kariyer iş aşamalarında fark edecektir. Kariyer iş aşamalarının önemi iş hayatındaki başarıda çok önemli bir unsurdur.
- İş hayatında takım ruhuna önem verilmelidir. Ortak başarılar ulaşmak için ancak ortak iletişim ile sağlanılabilmektedir. Çalışma arkadaşlarına değer vermek aynı fikir için mücadele etmek kişinin başarısını arttırır.
- İş hayatında başarı kadar maddi tatminlikte önemlidir. İnsanlar iş hayatına daha güzel bir gelecek için çalışırlar. Dolayısı ile doğru iş doğru gelir önemli bir unsurdur. İş hayatında doğru meslek seçimi, o işi severek yapmak, maddi konudan da verimli olacaktır.

- İş hayatında performans değerlendirme yapan örgütler her zaman daha başarılı olacaktır. Çalıştığı kişinin performansına dayalı ücret şekillenmesi hem firmaya hem çalışan kişiye faydalı bir veridir.
- Örgütlerde kariyer danışmanlığı olması gerekmektedir. Kariyer danışmanlığı olan örgütler çalışanına değer veren örgütler olacaktır. Daha verimli iş akışı sağlanır. Çalışan kişiler yapmış olduğu mesleğin uygunluğunu görmüş olurlar. Daha tatmin duygusu artmış bireyler ortaya çıkar.
- Örgütlerde İnsan Kaynakları departmanlarının daha da önemli hale gelmesi gerekmektedir. Örgüt başarıyı sağlamayı hedefledi ise İK bölümüne katkı sağlamalıdır. Örgüt insan ile çalışır ve yükselir. Günümüzde İK biriminin öneminin arttığının farkındayız kurumsal örgütler bu şekilde başarılarını attırmaktadırlar. Kurumsal olmayı hedefleyen firmalar İK yapısını güçlendirmelidirler.
- Kariyer hedefleri olan kişiler iş hayatında istediklerine ulaşan kişilerdir. Hedefleri olan bireyler başarılı olmaktadır.
- Birey çok iş değiştirmemelidir. Kariyerinde doğru işi seçmeli ve o istikrarda devam etmelidir. Kendini mesleğinde pekiştirerek bir kişi ancak başarılı olmaktadır.
- Ülkemizde iş hayatında çalışma prensiplerine değer verilmeli, insana ve iş gücüne katkı sağlayacak destekler artırılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akyay,U. ve A.Tunç,(2001),** *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*,Gazi Kitapevi,Ankara s.3-5
- Adnan Ç. (2007),**“Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları” *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.4
- Akat, İ. , G. Budak ve G. Budak.(1999),** *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 3.Baskı, İzmir-,s.376
- Aldemir, Ataol, Budak,(1998),** *Personel Yönetimi*, 3.Baskı, Barış Yayıncılık, İzmir, s,216
- Atay, S. (2006).** *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.s:12
- Aytaç, S.(1997),** *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması; Geliştirilmesi ve Sorunları*, Epsilon Yayınları, İstanbul
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003),** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Bingöl, Dursun,(2013),** *İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları*,5.Baskı, İstanbul
- Barutçugil, İsmet,(2004),** *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık ,İstanbul ,s:320
- Ceyhan A. A. Ataol ve G. Budak,(2006),** *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, s.165
- Cerit, (2007),**“*İşletmelerde kariyer planlaması ve Çalışanların mesleki Tükenme Düzeyi*” Yayınlaşma YLT ,Adanan Menderes Üni, Sos.Bil.Ens., Aydın s:19
- Çetin C. (1996),** “*Kariyer Planlaması*”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, İstanbul.
- Çetiner, (2014),**” *Bireysel Kariyer Planlaması İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*” Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta s:9
- Çabuk Emeksiz, Z. (2007).** *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. s:37
- D. Gültekin,(2000),** “*Örgütsel Kariyer Planlama Ve İş Tatmini Etkileşimi Ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisan Tezi,
- E. Sevinç, (2010),** *Kariyer Planlama ve Yönetimi, İstanbul*, Etap Yayınevi, s.52
- Erdoğan, Nihat, (2003),** *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. s:14

- Erdoğmuş N. (2003)**, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.s:17
- Erdoğmuş, N. (2003)**. *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.s:15
- E. Örucü,(2006)**, *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.277
- Güney,S. (1998)**, *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü* Ankara .s 43
- Gezer, (2010)**, “*Kariyer Planlamasında Meslek Seçiminin Önemi; Meslek Lisesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s:39
- Genç, Nurullah, (2005)**, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Güneş, M. (2006)**. *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. s:106
- Herr, E.L. ve Cramer, S.H. (1996)**. *Career guidance and Cunseling through the life span: Systematic approaches (5th. ed.)*. New York: Harper Collins.
- Hoyt, K.B. (1978)**. *Refining the concept of collaboration in career education: Monographs on Career Education*. Washington, DC:U.S.Office of Education
- İliç, Keçecioğlu,(2011)**, *Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme* , <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12//.pdf>
- İbicioğlu, H. (2006)**, *İnsan Kaynakları Yönetimi „Kobiler Üzerine Bir Araştırma“*, Fakülte Kitabevi, s:1
- İstanbul ,Türk Psikologlar Derneği,(1976)** s.91.
- Kılıç, G. (2008)**, “*Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.s:17
- Kaya,(2007)**, *Öğretmenlik Kariyer basamaklarında Yükselme Sistemine ilişkin öğretmen görüşleri*, YL tezi ,Fırat Üni. Sosyal Bilimler Ends. Elazığ, S:15
- Kozak, M.A. (2001)**. *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Kuzgun, Y. (2000)**. *Meslek Danışmanlığı, Kuramlar ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s:70
- Kordon, E. (2006)**. *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama*. Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.s:51
- Kuzgun,Y,(2006)**. *Meslek Gelişimi Ve Danışmanlığı*, Ankara,Nobel Yayıncılık , Milli Eğitim Bakanlığı http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar_2005_s.167
- M. şerif şimşek ve H. Serdar Öge,(2009)**, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.259
- M. şerif şimşek ve Adnan Çelik,(2004)**, *Kariyer Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, s. 139
- OECD. (2004)**. *Career Guidance and Public Policy Bridging the Gap*. Paris, France: OECD.
- Özgen, H. A.ÖZTÜK ve A. YALÇIN (2002)**, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s:165 Nobel Yayınları, Ankara. s:57
- Robbin , Judge (2008)**, *Örgütsel Davranış*, nobel, s: 41-76

- Saltürk, M. (2008).** *Yönetim Başarısı ve Kişilik ,Toplumsal Dönüşüm yayınları*,s133)
- Saltürk, M. (2008).** *Yönetim Başarısı ve Kişilik ,Toplumsal Dönüşüm yayınları*,s134)
- Saltürk, M. (2008).** *Yönetim Başarısı ve Kişilik ,Toplumsal Dönüşüm Yayınları* s.135)
- Sabahat B. Kök ve Muhsin Halis,(2007),** *Kariyer Yönetimi*, Orion Yayınevi, Ankara, s.38
- Serpil Aytaç,(2000),** *İnsanı Anlama Çabası*, Ezgi Kitabevi, Bursa, s.13
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000)** *İnsan Kaynakları Yönetimi* Ezgi Kitap Evi, Bursa s:143
- Sümer, C. (2002),** “*İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme*”, Türk Psikoloji Bülteni, <http://careermag.com.>, (Erişim Tarihi:08.03.2002).
- Şişman,F.(2013),** *Kariyer Yolunda Adım Adım, Avrasya Entografya Vakıf Yayınları*, İstanbul, s.9
- Şişman,F.(2013),** *kariyer yolunda adım adım, Avrasya Etnografya vakfi yayınları*,s.11
- Şişman, F.(2013)** *Kariyer Yolunda Adım Adım, Avrasya, Etnografya Yayınları*,2013,s17
- Şişman,F.(2013),** *Kariyer Yolunda Adım Adım, Avrasya, Etnografya Yayınları*, s 24
- Şişman,F.(2013),** *Kariyer Yolunda Adım Adım, Avrasya, Etnografya Yayınları*, s 25
- Şimşek,O.(2004),** *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara,s.44-45
- Şişman,F.(2013),** *Kariyer Yolunda Adım Adım, Avrasya Etnografya Vakfi Yayınları*,
- Şişman,F.(2013),** *Kariyer Yolunda Adım Adım, Avrasya Etnografya Vakfi Yayınları*, s.37
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Ticaret Turizm Öğretimi Okulları Öğretim Programları (2004). *Tebliğler Dergisi*, Ankara: Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Sayı, 2556.
- Türkel, İşletme yöneticileri,27)
- Ültanır, E. (2003).** *İlköğretim Birinci Kademedeki Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. Nobel Yayınevi. Ankara.
- Yılmaz, A.G. (2006).** *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.s:137
- Zedeck, Stefan, (2006).** *Exploring the Domain of Work and Family Concerns (Ed. S. Zedeck), Work, Families and Organizations* s.1-32. San Fransisco; Jossey-Bass, Akt: Temel Çalık ve Figen Ereş, *Kariyer Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, s.109.

İNTERNET KAYNAKLARI

(<http://www.buyukturkcesozluk.net/sozluk/>

[BSTS_Ruhbilim_Terimleri_Sozlugu.html](http://www.bsts-ruhbilim-terimleri-sozlu.html)-20.12.2009).

.”(<http://www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/pdfler/1992-25-2/763-770.pdf>, 01.01.2010).

(<http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html>),2015

(sideplayer ,biz,.tr),2015

<http://www.kariyer.net:İş-Jop-career, personel-recruitment-n/index.nt>, 13.04.2001

<http://kariyer.istanbul.edu.tr/duyuru.php?islem=oku&id=558>, 2015

http://kariyer.istanbul.edu.tr/kariyer_planlama.php,2015

<http://sem.aydin.edu.tr/hakkimizda/>,2015

<http://musem.marmara.edu.tr/hakkimizda/tanitim/>,2015

<http://www.bm-institute.com/insankaynaklariyoneticiligi.htm>,2015

<http://kariyermerkezi.khas.edu.tr/1/hizmetlerimiz>,2015

<http://sem.beykent.edu.tr/?sayfa=hakkimizda>,2015

<http://sem.beykent.edu.tr/?sayfa=programlarimiz>,2015

<http://www.yasamboyu.hacettepe.edu.tr/tarihce>,2015

<http://www.yasamboyu.hacettepe.edu.tr/kurulus-amaci>,2015

<http://www.yasamboyu.hacettepe.edu.tr/bireysel-egitimler>,2015

<http://maltepesem.maltepe.edu.tr/>,2015

<http://sem.atilim.edu.tr/sertifika-programlari/>,2015

<http://sem.atilim.edu.tr/sertifika-programlari/insan-kaynaklari-sertifika-programi/>,2015

<http://sem.atilim.edu.tr/sertifika-programlari/kariyerime-atilim-egitimleri/>,2015

<http://aresem.arel.edu.tr/tr/sayfa/3ef815416f775098fe977004015c6193/hakkimizda>,
2015

http://aresem.arel.edu.tr/tr/egitim/3b8a614226a953a8cd9526fca6fe9ba5/kariyer_icin_nlp,2015

http://www.dogus.edu.tr/sem/documents/insan_kaynaklariyegitimicerigi.pdf,2015

<http://bilgi-egitim.com/tr/programlar/399/insan-kaynaklar-sertifika-program/>,2015

<http://www.iku.edu.tr/6/125/misyonumuz.html>,2015

<http://www.iku.edu.tr/6/129/insan-kaynaklari-uzmanlik-programlari.html>,2015

EKLER

EK1:Mülakat Soruları

1. Bugüne kadar çalıştığınız ve sizin için en değerli olduğunu düşündüğünüz ve bağlı olduğunuz kişinin özelliklerini, çalışma süresince size neler kattığı ve neden sizin için en değerli olduğunu belirtir misiniz?
2. İşinizin en olumlu ve en olumsuz yanlarını belirtir misiniz?
3. Kariyerinizdeki her aşamanın size kattığı değerler neler olmuştur açıklayabilir misiniz?
4. Profesyonel iş hayatınızda size göre sağladığınız en büyük başarı nedir, anlatır mısınız?
5. Bir personelin kariyerinde yükselmesi için neler gereklidir?
6. Takım ruhu sizce nasıl oluşturulur. Bir örnekle açıklayabilir misiniz?
7. İşinizde iletişimin önemini ve değerini açıklayabilir misiniz?
8. Sizce bir çalışanın üstü ve astıyla nasıl bir iletişim kurması gerekir açıklayabilir misiniz?
9. Sizce bir çalışan için maaş skalası nasıl belirlenir?
10. Bir çalışanın performansının ölçülmesinde dikkat edilmesi gereken hususları belirtir misiniz?
11. Kariyer planlaması yapılırken sizce hangi faktörler göz önüne alınmalıdır?
12. Sizce Vakıf Üniversitesinde görev yapmanın bir kişinin kariyerine ne gibi olumlu katkısı olabilir açıklar mısınız?

EK2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/07/2016-4178



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-4178
Konu : Merve MUCUR Etik Kurul Onay Hk.

11/07/2016

Sayın Merve MUCUR

Enstitümüz Y1312.190012 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden Merve MUCUR' un "KARİYER PLANLAMASI VE KARİYER YAŞAM AŞAMALARININ İŞ YERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ÇALIŞMA KONUSU TÜRK VAKIF ÜNİVERSİTELERİ" adlı tez çalışması gereği "Mülakat Soruları" ile ilgili soruları 20.06.2016 tarih ve 2016/11 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6L539U>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Canan TOPDEMİR
Unvan: Enstitü Sekreteri

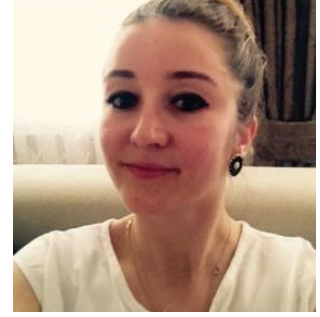


ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

1.Adı Soyadı: Merve Mucur

2.Doğum Tarihi: 10.10.1987



Derece	Alan	Üniversite
Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	İstanbul Aydın Üniversitesi (2016)
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi (2013)
Önlisans	İşletmecilik	Kültür Üniversitesi (2009)
Lise	Türkçe- Matematik	Tevfik Ercan Anadolu Lisesi (2005)
Ortaokul		İstek Bilge Kağan Vakfı

Yüksek Lisan Tez Başlığı

Kariyer Planlaması ve kariyer yaşam aşamalarının iş yerindeki etkileri: Bir çalışma konusu: Türk Vakıf Üniversiteleri