

# KARİYER YÖNETİMİ

SEKİZİNCİ BÖLÜM

- **Kariyer kelimesinin kökeni;**
- Latince carrus ve carrera; at arabası ve yol
- Fransızca carriere; koşu yolu, arena
- İngilizce career; meslek, meslek hayatı

# KARİYER KAVRAMI


- **Kariyer kavramı**, bireyin karar verdiği meslek alanında hiyerarşik açıdan yukarıya doğru hareket etmesini ve bu yönde daha fazla ücret ile sorumluluk, saygınlık ve statüye sahip olunması olarak tanımlanmaktadır

**Kariyer Nedir**



## ➤ **Kariyer;**

- Bir kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı,
- Kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işle ilgili deneyimleri,
- Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanması

- 
- Seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek
  - Bireyin kamu veya özel sektörde çalışma yaşamında ilerlemesini sağlayacak bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alan olarak tanımlanabilir.

# Kariyer Yönetimi

- Kariyer Yönetimi: Bireylerin iş ya da meslek hayatlarına ilişkin planlama yapmaktır.
- Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı iş örgütlerinde çalışanlar ne kadar süre sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir ya da tahmin edebilir.

# Kariyer Yönetimi Boyutları

- Kariyer yönetimi kavramının hem örgüt hem çalışan boyutlarının olması, her iki tarafa bir takım sorumluluklar yüklemektedir.



<b>Bireysel Kariyer Planlama</b>	<b>Örgütsel Kariyer Planlama</b>
Yaşam Planlaması	Potansiyel Ölçümü
İş Bilgisi	Performans Değerleme
İş Seçimi	Kariyer Basamakları
Örgüt Seçimi	Başarı Planlaması
İş Olanakları	Personel Bilgi Sistemi
Kendini Yönlendirme	Kariyer Bilgisi
Kendini Geliştirme	Danışmanlık Servisi
İş Danışmanlığı	İşgücü Kariyer Planlama
	Personel Bilgi Sistemi

Kaynak: Burack, s. 36.



# Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi

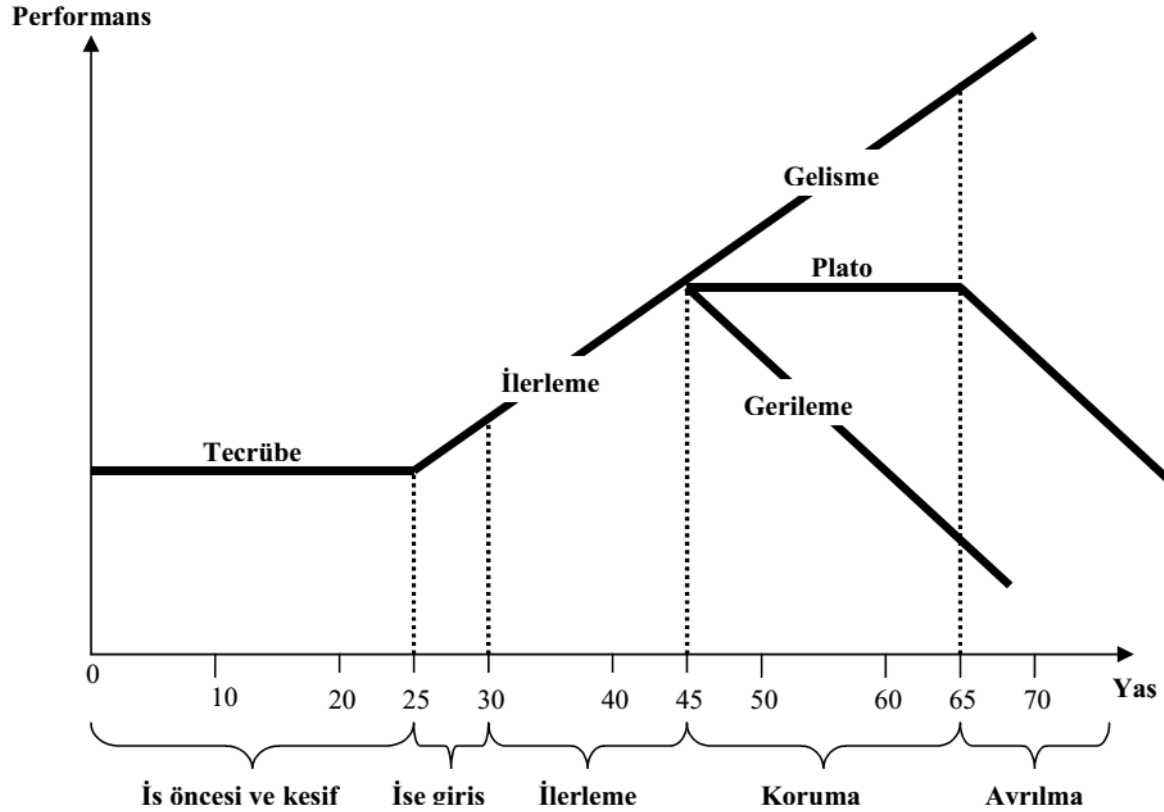
- Organizasyonel kariyer gelişimi terimi; çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için organizasyon tarafından konan çeşitli politika ve uygulamaları kapsar.

- **Organizasyona düşen görevler;**
- - Öncelikle ileriye yönelik olarak gereksinme duyulan **insan kaynaklarının planlaması** gerekir. Bu gereksinmenin de ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmelidir.
- -Çalışanların **kariyer yollarının tasarımı** (kariyer patikası) yapılmalıdır.
- -Çalışanların mutlaka **performans değerlemesi** yapılmalıdır.
- -Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde, **kariyer danışmanları görevlendirilmeli.**
- -Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda **eğitim çabalarına** girişilmelidir.

# Birey Açısından Kariyer Yönetimi

- Bireysel açıdan kariyer yönetimi; kişinin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinde biçimlenir.
- Kariyer seçiminde bireyi yönlendiren içsel ve dışsal çeşitli faktörler söz konusudur.

# Kariyer Aşamaları



Kaynak: Şimşek ve Öge, s. 265.

- Kariyerin ilk aşaması olan iş öncesi ve keşif dönemi 0 – 14 yaşları arası iş öncesi, 14 – 25 yaş arası ise keşif olarak tanımlanmaktadır.
- İkinci aşama ise işe giriş olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada, bir önceki aşamada verilen karar doğrultusunda kişi bir işte çalışmaya başlamıştır.



- İlerleme, kariyer aşamalarının üçüncü basamağıdır ve 30 - 45 yaşları arasını kapsamaktadır. Bu dönem kişinin iş hayatının büyük bir bölümünü içermektedir. Bu aşamada kişi terfi almakta ve yeni görevler üstlenmektedir. Kişi için önemli olan başarı, saygı ve özgürlüktür.

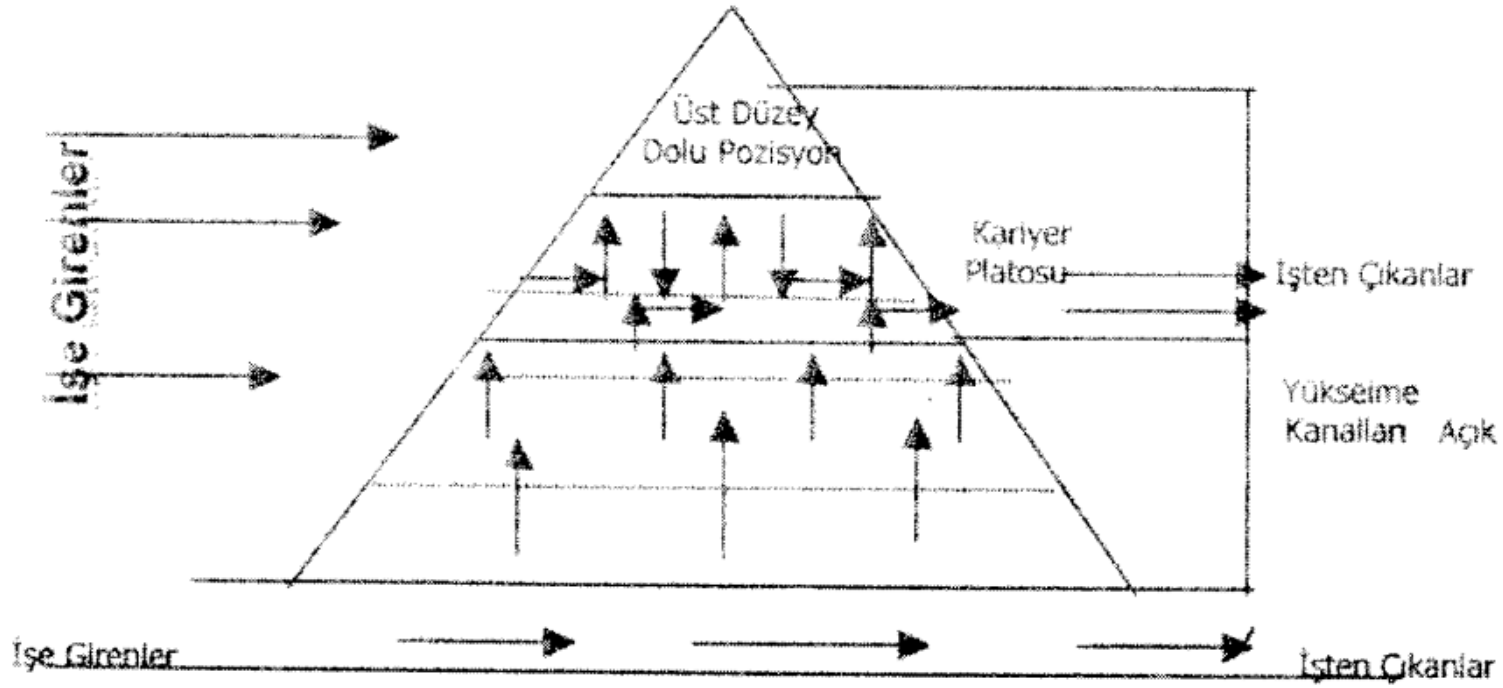
- Dördüncü aşama kariyerin korunmasıdır ve 45 - 65 yaşları arasındadır. Bu dönemde önemli olan konular başarı ve özsaygıdır.
- Dönem başında çoğunlukla 45 - 55 yaşları arasında kişi, kariyerinde önemli bir konuma gelmiştir ve en verimli dönemini yaşamaktadır.
- Kariyer koruma döneminin ikinci yarısında, 55 - 65 yaşları arasında, kişinin kariyerinde ulaşabileceği son nokta oldukça nettir. Bu dönemde kişi, örgüt içerisinde mentor konumuna geçmekte veya alt kademedeki yeni nesil çalışanların eğitim ve gelişimlerine yönelmektedir.

- Bu dönem içerisinde kariyer süreci üç olasılık taşımaktadır. Bunlardan birincisi, gelişmedir.
- İkinci olasılık ise plato(durgunluk) sürecidir
- Üçüncü ve son olasılık ise gerilemedir.



# Kariyer Platosu

- Ference “bir kariyerde hiyerarşik ilerleme olasılığının aza ulaştığı nokta”,
- Evans ve Gilbert “hiyerarşide çalışanların yavaş yavaş ilerlemesi”,
- Stoner ve Warrer ise “yukarı doğru terfi olasılığının azaldığı kariyer noktası” diye tanımlamışlardır.



- **Sebepleri;**
- organizasyonun; çevresel deęişimleri doğru tahmin edememesi,
- içyapıda koordinasyon eksiklięi,
- insan kaynakları politikalarındaki tutarsızlıklar,

- Kişinin kariyerinin son aşamasını ayrılma (çekilme) dönemi oluşturmaktadır. Fiziksel ve zihinsel becerilerin azalması bu dönemi hızlandırmaktadır.
- 65 yaş sonrasındaki bu dönemde kişi kendini gerçekleştirilmeye yönelmektedir. Kişi, zamanını iş ile ilgili konular yerine iş dışı konulara harcamaktadır.

# Kariyer Sorunları

- Çalışanların ve örgütlerin, kariyer süreci boyunca bir takım sorunlarla karşılaşması mümkündür. Kariyer yönetiminin etkin olması, bu sorunlarla ilgilenmesine ve olumsuz etkileri en aza indirmesine bağlıdır

# 1) Kariyer Dönemi Sorunları

- Başlangıç Dönemi Sorunları,
- Kariyer Ortası Sorunları,
- Kariyer Sonu Sorunları,

- 1) **Başlangıç Dönemi Sorunları**
- Öğrenimim tamamlayarak çalışma hayatına ilk kez atılan birey umut dolu ve heveslidir. Gerçekleştirmek istediği bir çok amacı vardır. Bu dönemde kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Kariyerinin başlangıcında büyük hedeflerle, kariyer beklentileriyle çalışma yaşamına gelen kişi, her zaman beklediği gibi bir ortamla karşılaşmamaktadır.

- Bu dönemde beliren, hem çalışan, hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri, **kariyer şoku sendromunu** ortaya çıkarır.
- Böylece, kendi eğitimi, tutumu, kişiliği vb. özellikleri ile içine girdiği organizasyon yapısının uyuşmadığını gören bireyin iş tatmini düşmekte ve olanaklar çerçevesinde, kendine başka bir iş aramaya başlamaktadır



## • 2) Kariyer Ortası Sorunları

- Kariyerinin orta evrelerinde de kişiler birtakım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Özellikle yeni kariyer yaklaşımlarının söz konusu olduğu günümüzün dinamik çalışma ortamında, çalışanlar kariyerlerinin her evresinde kendilerini hedeflerine ulaştıracak doğrultuda kariyer tercihlerinde bulunmaktadırlar. Kişilerin yaptığı bu seçimler, bazen kendilerini istedikleri noktaya ulaştırırken bazen de kendilerine engeller yaratmakta; bu durumda beraberinde iş tatminsizliği, stres ve tükenmişlik hissini getirmektedir

- Kariyer ortası döneminde bulunan bireyler için artık i ortamında yükselme olanakları azalmış ve aėda bilgilerle donanmış kişilerin i hayatında kendilerini gösterme çabaları kariyerinin ortasında bulunana bireyler için büyük bir tehdit unsurudur. Kendi başarılarını kanıtlayamadıkları her durum onlar için stres unsurudur ve bu stres kişileri depresyona kadar sürükler

### • 3) Kariyer Sonu Sorunları

- Kariyer sürecinin son aşamalarında bulunan bireyler için en zor dönemin başlangıcı niteliğinde olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Zira emeklilik birçok duygusal finansal ve sosyal zorunluluğu beraberinde getirmektedir.

# 1. İŖten ıkarılmak



- Bireyin karŖılaŖtıđı en önemli kariyer sorunlarının baŖında iŖten çıkarılmak gelmektedir. İŖten ıkartılma, alıŖanın irade dıŖı Ŗekilde, iŖvereni tarafından iŖinden ayrılması anlamına gelmekte ve performans dūŖuklūđu, iŖletmenin kūlmesi veya üretim yöntemlerinin deđiŖtirilmesi ve benzeri nedenlerle gerekleŖmektedir



## 2. Gözden Düşme

- Yönetim kademesinde yükselmeyi sağlayan bir yöneticinin güvenini yitirerek motivasyondaki azalma nedeniyle işten çıkarılma, bir alt kademeye indirilme veya orta kademede tutulmasıdır.
- Bu durumun nedenleri ise, kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, ařırđ rekabet hırsđ, çevreye karřđ kötü muamele, işverene ařırđ bağlılık, uyumsuzluk olarak sıralanabilir.



# 3. Cam Tavan



- Cam tavan, kadınların kariyerleri süresince hiyerarşik yapıda yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmeyen engel olarak tanımlanmaktadır. Literatürde cam tavan olgusu, daha çok niteliksel bir sorun olarak kavranılmaktadır



- Düşük kademelerdeki yöneticilerin çoğunluğunu kadınların oluşturmasına rağmen, yüksek ve orta kademedeki yöneticiler çoğunlukla erkekler yer almaktadır. Buna neden olan engeller çoğunlukla gizlidir ve cinsiyet stereotipi ile ilgili olmakla beraber, kadınların kariyer ilerlemelerini sağlayacak deneyimler elde edilememesi ve tepe yönetimin cinsiyet eşitliği ile eşit istihdam politikaları etkilidir



# 4. Tükenmişlik

- Tükenmişlik kavramı “İş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlanmaktadır.





- Tükenmişlik sonucunda, ilerleyen dönemlerde çalışanların işe gelmeme, rahatsızlık veya izin alma, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı ve hatta işi bırakma gibi davranışları ile karşılaşılabilir.



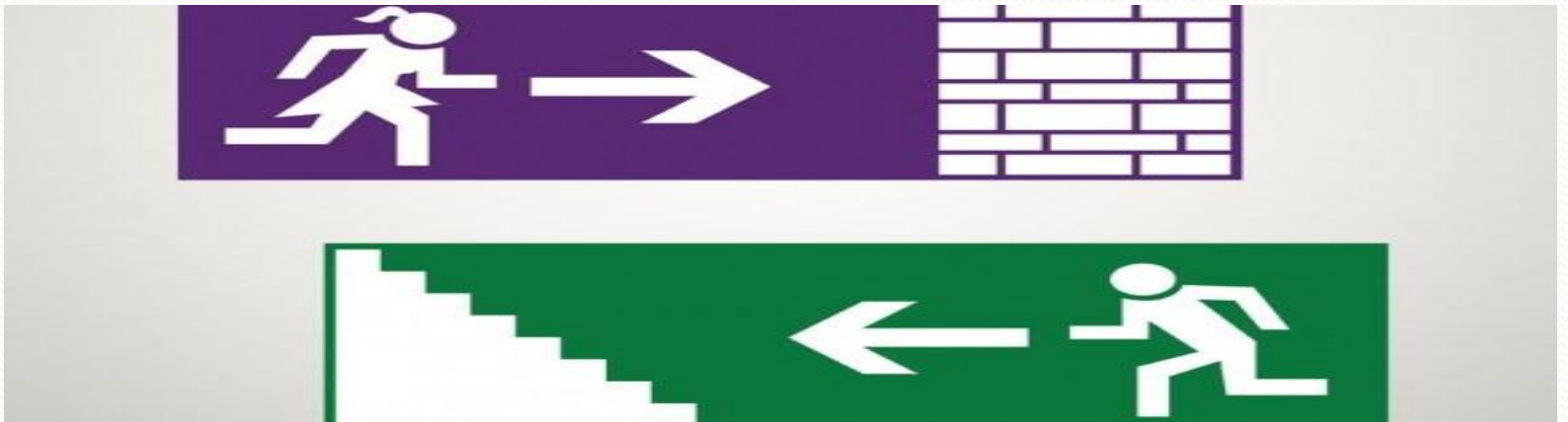
- Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için, yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır:
- Stres dolu iş saatlerim azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak,
- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İş koşullarını düzeltmek,

- Ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek,
- Çalışanların kararlara katılımını arttırmak,
- İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak,
- Kişiler arası ilişkileri düzenlemek iletişimi arttırmak,
- Üst yönetimin desteği sağlamak,
- Kişileri yeni görevlere atamak, iş değişikliği oluşturmak,
- İşle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerim geliştirmek,

# 5. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

- Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar çalışan kadınlar için söz konusu olmaktadır.
- Bu sorunlar kadının doğal yapısının yanında toplumsal rolünden de kaynaklanmaktadır.





- Kadınların tepe noktalarda yer alamamasına çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bunlar;
- Kadınların çocuk büyütme için kariyerlerine ara vermeleri veya durdurmaları, annelik,
- Kadın çalışanların aile ve meslek yaşamı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- Başarılı kadınların kendi işlerini kurup, bağımsız çalışma istekleri,
- aile sorumluluğu,
- cinsel tacize uğrama gibi nedenlerden oluşmaktadır.

# 6.Çift Kariyerli Eşler



- “Çift kariyerli aile” terimi ilk olarak 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert Rapoport tarafından ortaya atılmıştır.
- Rapoport'lara göre Çift Kariyerli Aile, aileyi oluşturan eşlerden kadın ve erkeğin her ikisinin de kendi kariyerlerinin ardına düştüğü bir aile yapısıdır.








- Çift Kariyerli Eşleri üç grup altında toplamak mümkündür. Bunlar;
- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen eşler,
- Aynı işletmede farklı kariyer izleyen eşler,
- Farklı işletmede benzer veya farklı kariyer tercihleri olan eşler, olarak sıralanabilir.



# 7.Ay Işığı Sendromu



- Ay ışığı uygulaması, bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka bir takım nedenlerle ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olması durumudur.
- Örneđin bir lise öğretmeni, bunun yanı sıra hem kendi hesabına özel ders veriyor hem de ayrıca bir dershanede çalışıyorsa “ay ışığı”nda demektir.

- 
- Sebepleri;
  - Ekonomik yetersizlik,
  - Kariyer gelişim stratejisi,
  - Tecrübe ve beceri kazanma

- **Ay ışığı'nda ki temel sorun;** bireyin esas işinde kullanması gereken enerjiyi başka işlerde harcamasıdır.
- Bunun sonucunda,;
- bireyin performansının düşmesi,
- işe geç gelme,
- erken ayrılma,
- devamsızlık ve iş bağlılığının düşmesi gibi olumsuz göstergeler ortaya çıkmaktadır.

# 8. Çift Kariyerlik

- Kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Özellikle birden fazla işte çalışan bireyler açısından her iki işte de belli bir uzmanlık, tecrübe gerekiyor ise ve her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa bu kişi çift kariyerli demektir.



# 9. Mobbing



- Türkçe karşılık olarak;
- “işyerinde psikolojik taciz”,
- “işyerinde duygusal taciz”,
- “işyerinde psikolojik terör”,
- “yıldırma”,
- “işyerinde duygusal şiddet”,
- “işyerinde zorbalık”,
- işyerinde manevi taciz”,
- “işyerinde moral taciz”,
- “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” gibi ifadeler kullanılmaktadır

- Mobbing kavramı; bir veya birkaç kişi tarafından, diğerk kişi veya kişilere yönelik olarak, sistematik olarak düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik şiddet veya psiko-terör olarak tanımlanmaktadır.



- **Mobbing,**
- örgütte birey veya gruplara zarar vermek için sergilenen leke sürmek,
- rezil etmek,
- ayağını kaydırmak,
- gücünü kötüye kullanmak,
- hakaret etmek,
- gözdağı vermek,
- saldırmak biçiminde görülen davranışlardır

- Not: Bir davranışın mobbing olarak kabul edilebilmesi için, en az haftada bir kez ve altı ay boyunca olumsuz bir psikolojik şiddete maruz kalınmalıdır. Geçici ve nadiren görülen çatışmalar mobbing kapsamına alınmamaktadır.