

Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler

YENER ÖZEN

Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Özet: Günümüzün küreselleşmiş dünyasında, bireylerin ayakta durabilme ve diğer bireylerle rekabet edebilme güçleri, sahip oldukları kaynakları en verimli ve en etkin biçimde kullanabilme becerilerine bağlıdır. Çalışanların, son yıllarda, işletmelerin en değerli kaynağı olduğunun anlaşılması, örgütlerin, insana ve onun yönetimine verdikleri önemin artmasına neden olmuştur. Bu durum işgörenlerin daha verimli çalışmalarına neden olacak en önemli etmenlerden biri olan iş isteklendirmesi ile ilgili araştırmaları da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmamızda da günümüz insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri olan kariyer geliştirmenin işgören isteklendirilmesi üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Bu maksatla ilgili literatür çerçevesinde, öncelikle kişisel sorumluluk ve kariyer seçimi faaliyetlerinin kariyer geliştirmeyi nasıl etkilediği araştırılmış, devamında kariyer gelişiminin bireylerin iş tatmini ve isteklendirilmesi üzerine olan etkisi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişisel Sorumluluk, Kariyer Seçimi, Sosyal Psikoloji

Personal Responsibility in the Context of Social Psychological Factors Affecting the Career Choice

Abstract: In a global world, the power of surviving and competing with other persons is related to use the resources productively and effectively. In recent years, the description of workers as the most valuable resource leads organizations to raise the given importance to human and human management. So, this situation brought the work motivation researches which cause people to work more productive. In this research, the effect of career management to worker motivation was examined as the most important duty of human resource management. In this purpose, first of all, how the activities of personal responsibility and career choice influence on career development was investigated. Then, the effects of career development on people' job satisfaction and motivation was examined. This study concludes with recommendations for further reseach and practice.

KEYWORDS: personal responsibility, career choice, social psychology

Yaşantılarının sorumluluğunu üstlenme, kişisel sorumluluğun başlangıcı ve ana ögesidir. Birey yaşamda ya kişisel sorumluluklarını kabul etmeyi öğrenir ya da bu sorumluluklardan nasıl kaçılacağını öğrenir. Eğer birey cesaretle duyguları, eylemleri, düşünceleri ve içinde bulunduğu duygu durumlarına ilişkin sorumluluğunu kabul etmekten nasıl kaçtığını söyleyebilirse iyi olma haline bir adım daha yaklaşmıştır demektir (Kaner, 1993, s.2).

Bireysel sorumluluk, yaşamda açık amaçlar belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için tüm sorumlulukları ve görevleri tamamıyla kabullenmektir. Sorumluluğu yüksek olan birey üstlendiği işleri ve görevleri çok zor olsa bile tamamlar ve yaptıklarının sonuçlarına katlanır. Bu kişiler genellikle, yapılması gereken bir görev olduğunda diğerleri tarafından görevi tamamlamak için seçilirler (Nelson ve Low, 2004, s.84). İnsan davranışlarını kendisinin seçtiğini ve bu nedenle sadece yaptığı değil, aynı zamanda düşündüğü ve hissettiği tüm şeylerden de sorumludur. Bu sorumluluk kavramı; bireyin başkalarının gereksinimlerini karşılama yeteneklerine engel olmadan, kendi gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğini ifade eder. Sorumlu birey kendine değer verebileceği türden davranışlar gösterirken diğer insanlar içinde değerli olur. Böyle bir birey, bir işi yapacağını söylediği zaman onu başarıya kadar uğraşır. Sorumlu davranışın öğrenilmesi bir yaşam boyu sürer. Psikolojik iyi olma hali bireyde bu sorumlu davranışın geliştirilmesine yardımcı olmaktır. Sorumluluğun karşıtı ise sorumsuzluktur. Bu kavramı sorumsuzluk diye ele almak demek bireyin psikolojik ve öznel iyi olma durumlarının arızalı olduğu anlamına gelir ki; diğer geleneksel kuramlar zaten bu durumu hastalık olarak tanımlamaktadırlar (Özen, 2006, s.168).

Kendini tanıma sanıldığından zor bir süreçtir. İnsanın kendi davranışlarını gözlemesini, yorumlamasını ve yorumlarının doğruluğunu sonraki yaşantıları ile sınamasını; en azından belli dönemlerde kendisini ve başkasını yargılamayı bırakabilmesini, karşılaştıkları ile cesurca yüzleşebilmesini ve yaşadığı duygulara katlanabilmesini gerektirir. İnsanın kendini tanıma sürecinde zaman zaman başkalarının değerlendirmelerini alması ve diğer insanlar üzerinde yarattığı etkileri gözlemesi yararlı bilgiler vermektedir. Bu zor yolculuk için cesaret gösteren ve emek harcayanların çabalarının ürünlerini daha nitelikli ve doyumlu insan ilişkileri kurarak alırlar. Nitelikli ve doyumlu insan ilişkileri kurabilmesi, insanın kendisini ve diğer insanları tanıması ile mümkündür (Özmen, 2006, s.14).

Eğitim sürecindeki insanı bir olanaklar toplamı olarak gördüğümüzde ve eğitimi de insanın kendisinde varolan potansiyeli açığa çıkarma süreci olarak tanımladığımızda, insanın kariyer plânlamasına

ilişkin bir sorgulamayı da yapmak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. İşgören davranışları üzerine araştırmalar yapan bilim adamları genel olarak birbirine benzeyen, özellikle kişisel gelişme üzerinde odaklanan çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Redman kariyeri; bilgi birikimi, becerinin işte somutlaştırılması, çalışanın konusunda uzmanlaşması, zaman içinde kazanılan iş tecrübesi ve geliştirilmiş iş ilişkileri olarak tanımlamıştır (Redman, 2001, s.268). Cascio'ya göre kariyer, kişinin yaşamı boyunca işe ilişkin edindiği deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak geliştirdiği tutum ve davranışlar dizisidir (Cascio, 1989, s.341). Şimşek'e göre ise kariyer, en geniş anlamıyla; seçilen bir meslekte ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve itibar elde etmektir (Şimşek, 1999, s.334). Kariyer sonuç itibarı ile bireylerin hayatları boyunca elde ettiği sıralı pozisyonların kişisel algılamasıdır.

Güncel alan yazınında, yukarıda yapılan tanımların yanı sıra kariyer; "bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamak için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımın daha çok bireyin iş ve yaşam şekli arasında bir dengeye ulaşma girişimi üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir (Anafarta, 2001, s.14). Son zamanlara kadar kariyer, genellikle ilerleme anlamında kullanılırken, günümüzde sadece ilerleme anlamına gelmemektedir. Değişen işgücü yapısı ile birlikte artık kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine almaktadır (Erdoğan, 2002, s.530).

Kariyer Seçimini Etkileyen Temel Faktörler

Kişisel kariyer plânlamasında, ilk aşama kişinin kariyerini seçme aşamasıdır. Kariyer seçimi bir insanın hayatında yaptığı en önemli seçimlerden biridir. İdeal olanı bireylerin kendi yapmak istedikleri ya da yapabilecekleri meslekleri seçmeleri olsa da günümüzde çeşitli sebeplerden dolayı bireyler kendilerine daha rahat bir hayat sürebilecek imkânı sağlayan meslekleri seçme eğilimindedirler. Bireylerin kariyer seçimini etkileyen faktörler genel olarak iki başlık altında incelenir.

Sosyal faktörler

Bireyin sosyal geçmişi, ebeveynleri ile ilişkisi, ailesinin toplumsal ve ekonomik düzeyi ve içinde yer aldığı çevre kariyer seçimini etkileyen

temel sosyal faktörlerdir. Bireylerin mesleklere bakışları genel olarak toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bazı meslekler bir toplumda saygınlık göstergesi iken bazılarında ise sıradan olarak sayılabilir. Bu yüzden bireyler kendi toplum tarafından kabul görmüş ve değerli olarak kabul edilen meslekleri seçme eğilimindedirler. Meslek seçimindeki bir diğer önemli faktör de aile yapısıdır. Yapılan bazı araştırmalara göre; eğitim düzeyi düşük anne babanın çocuklarının beceri gerektirmeyen işleri seçme olasılığının yüksek olduğu, yönetici ve profesyonellerin çocuklarının ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim gösterdiği görülmektedir (Can ve diğerleri, 2001, s.166).

Psikolojik faktörler

Bireyin kariyer seçimini etkileyen faktörler dört ana başlık altında toplanabilir.

Bireyin değerleri, inanç ve tutumlar: Bireylerin içerisinde buldukları toplumdan, ailesinden ve öğrenimini tamamladığı okuldan elde ettiği inanışlar onun kariyer seçiminde önemli bir etkidir. Genel olarak bireyler sahip oldukları değerleri değiştirme konusunda büyük bir direnç gösterirler.

Bireyin beklentileri: Çalışanların kariyer seçimini etkileyen bir diğer etmen de bireyin beklentileridir. Bu beklentiler maddî ya da manevî olabilir. Zaman ve kuşak değişimi bu beklentileri şekillendirir. Günümüzde kariyer seçimi para, güç ve şöhret gibi maddi beklentiler göz önünde bulundurularak yapıldığından, kariyer seçimleri de hızlı yükselme imkânına sahip olacağı mesleklere doğru eğilim göstermiştir.

Bireyin kişiliği: Kariyer seçiminde bireyin kişiliği de önemli bir etmendir. Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar insanların kendi kişilik ve yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur (Aytaç, 1997, s.90).

Konuyla ilgili yapılan en önemli araştırma John Holland tarafından geliştirilen ‘Tipolojik Kişilik Kuramı’dır. Bu kurama göre altı değişik kişilik yapısı bulunmaktadır ve bireyler kendi kişilik yapılarına uygun mesleklere yönelirler. Holland’a göre; kişilik yönelimi, kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda, bireylerin kariyerlerini değiştirme ihtimalinin çok düşük olduğunu da doğrulamaktadır (Arnold, 1988, s.391).

Bireyin işin geleceği hakkındaki görüşleri: Kişilerin iş seçimini büyük ölçüde etkileyen faktörlerden biri de, insanların, işlerin geleceği

hakkındaki görüşleridir. Kariyer yapmak üzere seçilecek mesleklerin ilerleyen yıllarda geçerli bir meslek olması birey adına büyük önem taşır.

Bireyin Yaşam Dönemleri

Bireylerin kariyer gelişimleri üzerine araştırmalar yapan bilim adamları insan hayatını çeşitli dönemlere ayırmışlardır. Buna göre insanların hayatında belirli dönemler vardır ve bu dönemlerdeki ihtiyaçların şiddetleri farklılık göstermektedir. Bu dönemlerin başlangıç ve bitiş noktaları birbirlerinden kesin sınırlarla tam olarak ayıramamakla birlikte, nasıl yaşandıkları; bireylerin kişilikleri, aile yapıları ve sosyal çevreleri gibi bir takım özelliklere göre değişiklik göstermektedir. Bireylerin yaşam dönemleri ile kariyerleri arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar, Erikson ve Levinson'un yaptıkları tanımlamaları esas alırlar. Bu her iki çalışmada, temelde büyük benzerlikler göstermesine rağmen birkaç noktada birbirinden ayrılmaktadır.

Erikson'un yaşam aşamaları kuramı

Erikson, insan hayatını sekiz ana bölüme ayırmıştır. Her dönem, o dönemde çözülmesi gereken problem ve olası durumlarla ifade edilir. Bu krizlerin sonucunda kişinin bir takım görevleri yerine getirmesi ve bazı özellikleri kazanması gerekir. Yaşam safhalarını; çocukluk, yetişkinlik ve olgunluk dönemleri olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür (Aytaç, 1997, s.53).

Çocukluk: Doğumla birlikte başlayarak onlu yaşların başında sona eren dönemdir. Oral duyum devre (0–1 yaş), anal–kasal devre (2–3 yaş), Fallik lokomotor devre (4–5 yaş) ve latans (6-12 yaş) devrelerini kapsar. Bu safha tez konumuzun dışında olduğundan burada incelenmeyecektir.

Yetişkinlik: Onlu yaşların başından kırklı yaşlara kadar olan dönemdir. Kendi içerisinde üç safhaya ayrılır. Bunlar;

Püberte ve Adölesans (13–18 yaş): Erikson bu safhayı insan hayatının en önemli dönemi olarak görmüş ve kuramında oldukça büyük yer vermiştir. Bireyin kişilik özellikleri ve çevresinin etkisiyle gerçek kimliğine kavuştuğu dönemdir.

İlk Yetişkinlik Devresi (19–25 yaş): Bu safha kişinin çevresi ile ilişkilerini geliştirdiği bir dönemdir. Kişi bu dönemde evinde eşi, işyerinde de iş ve mesai arkadaşları ile yakınlıklar kurar. Bu yakınlıkları kuramadığı zaman toplumdan yalıtılmışlık ve terkedilmişlik duyguları kendini gösterir (Bacanlı, 2011, s. 94).

Yetişkinlik Devresi (26–40 yaş): Evinde ve işinde belirli bir düzen oluşturan bireyin en verimli olduğu dönemdir. İşte üretkenlik, sanatta üretkenlik, meslekte üretkenlik bu devrenin özelliğini oluşturur. Birey üretkenlik durumuna geçemiyorsa yaşamına bir durgunluk ve anlamsızlık gelir. Bu durum orta yaş bunalımı olarak adlandırılır (Cüceloğlu, 1992, s.366). Bu bunalım genelde erkek bireylerde ortaya çıkar ve iş değiştirme, boşanma ve kendini tatmin edecek başka ortamlar yaratma çabası ile sonuçlanır.

Olgunluk: Bu dönemde birey hayatını gözden geçirir. Sonuçta yaşadığı hayatın yaşanmaya değer olduğuna karar verirse, iyi ve kötü yanlarıyla yaşamı ile barışabilirse benlik bütünlüğüne ulaşır (Bacanlı, 2001, s.296). Aksi takdirde ölümlerle birlikte yok olacağına inanarak çökkünlük ve bunalıma düşer.

Levinson'un yaşam safhaları ve kariyer gelişim modeli

Levinson çalışmasında, bireyin yaşam dönemleri ile kariyer kavramını birleştirmiş ve kariyer hayatının başlangıcını onun ailesinden ayrıldığı an olarak kabul etmiştir. Bu çalışmaya göre yaşam safhaları ve kariyer gelişimi arasındaki sıkı bir ilişki vardır.

Aileden Ayrılma (17–22 yaş): Eğitimin devam ettiği, yeni bir hayatın temellerinin atıldığı devredir. Ekonomik ve sosyal yönlerden, bireyin ailesine kısmi bağımlılığı büyük oranda devam etmektedir. Meslek seçimine ilişkin fikirler bu dönemde oluşmaya başlar.

Yetişkin Dünyasına Giriş (22–28 yaş): Bireyin ailesi ile bağlarını kopardığı ve meslek seçimini tamamladığı devredir. Birey bu devrede genelde evlenerek yeni bir aile kurar.

Otuz Yaş Değişimi (28–33 yaş): Bireyin hayatını ve daha önceki dönemlerde verdiği kararları gözden geçirdiği devredir. Bunun sonucunda, vermiş olduğu kararları tatminkâr bulmayan birey, yirmili yaşlarda göz ardı ettiği istekler yönünde hayatında değişiklikler yapar (Aytaç, 1997, s. 54).

Yerleşme (32–39 yaş): Bireyin sosyal ilişkilerini asgari seviyeye indirerek kendini tamamen işine verdiği devredir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için bireyin önceki dönemlerde hayatından tatmin olmuş olması gerekmektedir.

Orta Ömre Geçiş (40–45 yaş): Birey bu dönemde hayatıyla ilgili ikinci değerlendirmeyi yapar. Eğer sonuç beklentileriyle uyumlu ise kendisi ile gurur duyar; aksi takdirde orta yaş bunalımı baş gösterir. Bu devre bireyin bütün hayatını etkileyebilir.

Orta Erişkinliğe Giriş (45–50 yaş): Eğer bir önceki dönem zararsız atlatıldıysa sosyal ilişkilere tekrar önem verilmeye başlanır. Birey, kariyerinde doyum noktasına ulaşmışsa yeni iş arayışlarına girebilir.

Elli Yaş Değişimi (50–55 yaş): Orta ömre geçiş döneminde çok az değişen bireyler, bu devrede bunalımlar yaşayabilirler. Levinson bu dönemde orta derecede bir bunalımın ortaya çıkacağına inanır (Şimşek, 1999, s.335).

Orta Erişkinliğin Sonu (55–60 yaş): Birey artık kariyerinde son aşamaya gelmiştir. Bu dönemde birey artık emeklilik dönemi için hazırlık yapmaya başlar. Diğerlerine nazaran daha durağan bir devredir.

Son Erişkinliğe Giriş (60–65 yaş): Emeklilik dönemidir. Bu dönemde yaşlanmanın etkileri kendini göstermeye başlar. Yakın çevresindeki ölümler bireyi derinden etkiler.

Son Erişkinlik (60+): Bir değerlendirme ve özetleme devresidir. Artık emekli olan birey boş vakitlerinin tadını çıkarır ve gençken ihmal ettiği uğraşlara kendini adar. Bazı bireyler ise finansal veya sağlık problemleri nedeniyle sıkıntılı günler yaşar.

Kariyer Safhaları

Bireylerin hayatları gibi çalışma yaşamları da belirli dönemlerden oluşur. Bu dönemlerin hepsinde bireylerin sahip oldukları ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleri birbirinden farklıdır. Fiziksel ve temel girdiler bireylerin ilerleyen yıllardaki kariyer beklentilerini ve kariyer isteklendirme düzeylerini etkiler. Bu safhalar genel olarak dört başlık altında incelenir.

Kurulma (Örgüte giriş ve kariyer başlangıcı)

Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar. İlk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Bu dönemdeki en temel ihtiyaç güvenlik ihtiyacıdır.

Organizasyonların politikalarını, normlarını, geleneklerini ve değerlerini öğrenme bu sürecin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada, örgütlerin uyguladığı sosyalizasyon çalışmalarının içeriği önem kazanır. Örgütsel sosyalizasyon, bir örgüte yeni katılan veya örgütte farklı bir işe yerleştirilen personelin, kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Örgütsel sosyalizasyon etkinliklerinin temel amacı personeli örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir (Can vd., 2001, s.154).

Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun, “Gerçek Şoku”dur. Gerçek şoku, bireyin okulda öğrendikleri ile çalışma hayatında karşılaştıkları arasındaki fark sonucunda oluşur. Büyük beklentilerle birlikte işe başlayan birey, çalışma hayatında her şeyin kitaplarda okuduğu ya da arkadaşları ve öğretmenlerinden öğrendiği gibi olmadığını görünce büyük bir hayal kırıklığına uğrar. Bu hayal kırıklığı bireyin ilerleyen yıllarda iş hayatını olumsuz yönde etkiler. Bu dönemin yumuşak atlatılması ilerleyen yıllardaki verimi ve iş tatminine önemli katkılar sağlar (Bowin, 2001, s.231).

Kariyer ortası

Bu dönemde bireyin çıranklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan öğretici olmaya geçmesi beklenmektedir. İşle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Bireyin performans değerlendirmesine daha fazla önem verilir. Bu devir, kişinin organizasyon içerisinde en üretken ve en değerli olduğu dönemdir.

Bu aşamada birey ancak güvenlik, başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyaçlarını tatmin etmişse kendini gösterebilir. Sorumluluk ve öncülük etme özellikleri taşıyan işlere geçme isteği artar (Beach, 1980, s.321). Bu dönemin sonunda birey üç olasılıkla karşılaşabilir. Bunlar; gelişmenin devam ettiği başarının sürdürülmesi, gelişmenin durduğu statik bir döneme karşılık gelen kariyer plâtosu ya da mevcut durumun korunamaması sonucu gerileme sürecine girilmesidir (Kaynak, 1996, s.182).

Birinci olasılık; başarının devam etmesi ve bireyin kariyerinin zirvelerine doğru tırmanmasıdır. Teknolojik ve çevresel faktörlere uyum sağlayabilen bireyler, gelişme sürecine devam ederler ve bu sürecin sonunda saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını tatmin etme imkânı bulabilirler.

İkinci olasılık; bireyin orta kariyer aşamasının sonunda gelişmelere ayak uyduramaması sonucu statik bir döneme girmesidir. Bu durum literatürde “Kariyer Plâtosu” olarak adlandırılmaktadır. Kariyer plâtosu, birey odaklı veya örgüt odaklı olabilir. Birey odaklı kariyer plâtosunda, bireyin yetkinlikleri daha üst pozisyonlar için yetersiz kalmaktadır. Peters prensibi olarak da bilinen bu yaklaşıma göre, bireyler yetenezsiz olduğu noktaya kadar yükseltirler. Bu durumda olan bireyler için kariyer plâtosu kaçınılmazdır. Organizasyon odaklı plâto ise örgütsel yapının, politikaların değişmesi sonucunda oluşur (Özden, 2001, s.126).

Son olasılık da; kişinin kariyerinde bir gerileme sürecine girmesidir. Bu durum özellikle iş yaşamındaki hızlı değişim ve teknolojik

yeniliklerin bireyin yetkinliklerini geliştirmesini gerektirmesi, buna karşın bireyin bu gelişmelere uyum gösterememesi sonucu ortaya çıkar. Söz konusu bireylerin önce performansı düşer, bunun bir sonucu olarak organizasyonun kendisine verdiği önem azalır. Bu sürecin devam etmesi durumunda birey önce daha pasif görevlere getirilir. Kuruma katkısı iyice azalan birey, son aşamada işten çıkarılabilir ya da iş doyumunu azaldığı için işten kendisi ayrılabilir (Şahinöz, 2006, s.22).

Kariyer sonu

İşgörenler için olgunluk ve bildiklerini koruyup, aktarma dönemidir. Yoğun çalışma temposunun bireylere kattığı tecrübe birikimi sonucunda öğrenim azalmış, öğretici faaliyetler ön plana çıkmıştır. Gerek ilerleyen yaş, gerekse edinilmiş tecrübe saygıyı da beraberinde getirir. Bu dönemde genç çalışanlar tarafından gösterilen hürmet, birey için gurur kaynağı olur. Kariyer sonu safhası en uzun safha olup, bireyin çalışma yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Sağlık sorunlarının ortaya çıkması, iş yaşamına olan ilginin azalması ve bazı kariyer ortası problemlerinin bu safhalara taşınması kariyerin sonlanmasında en önemli etkenlerdir. Örgütler, kariyer sonu safhasına geçmiş işgörenlerini daha etkin kullanabilmek için çeşitli faaliyetler uygulamak zorundadırlar. Bu personel için isteklendirme, verimlilik ve iş tatmini artırıcı programlar geliştirilebilir. Çalışanların verimli kalması için her safhada duygusal ve görevsel ihtiyaçların destekleneceği kariyer geliştirme ve eğitim programları uygulanmalıdır.

Azalma (Emeklilik)

Kariyerin tamamlanma aşamasıdır. Birey, daha farklı faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirme fırsatları yaratır. Bazıları emeklilik plânı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak, o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını sağlar. Bu aşamada bireyler çalışırken imkân bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etme yoluna gidebilirler. Kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde birçok insan aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü omuzlarında taşımaktadır (Şimşek, 1999, s.337).

Kariyer Plânlamasının Tanımı

Kariyer ve kariyer plânlaması olgusu birey ve örgütler açısından önemli bir kavramdır. Çalışma kariyeri ve bunun plânlanması, hem

bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve isteklendirilmesinde, hem de organizasyonların başarısı açısından önemlidir. Kariyer plânlaması birey ve örgütlerin potansiyellerinin amaçlar doğrultusunda kanalize edilmesini sağlamaktadır.

Kariyer plânlaması; işgörenlerin, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir (Anafarta, 2001, s.3). Ayrıca kariyer plânlaması, bireylerin değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma süreci olarak da tanımlanabilir (Kordon, 2006, s.22).

Bir başka tanıma göre kariyer plânlama; kişinin geleceğe dönük hedefleriyle kendi bireysel hedefleri arasında eş güdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikler kazanılması için yapılan faaliyetlerdir (Aytaç, 1997, s.165). Kariyer plânlaması işgörenlerin, fırsatların seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlar.

Kariyer plânlaması, kariyer yönetiminin bir alt bileşenidir. Örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecinin plânlamasıdır (Şimşek, 1999, s.340). Bireyler, iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi bilirlerse, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmalarını gerektiğini daha iyi anlayacaklar ve bu doğrultuda çalışmalarına devam edeceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer plânlama sağlar.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer plânlaması hem örgütü hem de çalışanı etkilemektedir. Kısaca kariyer plânlamasında ve yönetiminde hem birey, hem de örgüt farklı alanlardan sorumludurlar. Burada önemli olan firmanın ihtiyacı ile kişilerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır. Böylece kariyer plânlaması bireylerin, sosyal ve iş hayatını düzenler. Bireye mevcut güçlerini olumlu yönde kullanma imkânı sağlar.

Kariyer Plânlamasının Amaçları

Örgüt açısından kariyer plânlamasının genel amacı, çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede hali hazırda mevcut

olan veya gelecekte meydana gelecek fırsatlarla eşleştirmektir. Bunun dışında örgütlerin kariyer plânlaması yapmalarının diğer amaçları şu şekilde sıralanabilir (Can, 2002, s.453).

- İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanılmasını,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için işgörenlerin geliştirilmesini
- İşgörenin doyumunun ve işe bağlılığının artmasını
- İşgörenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik edilmesini
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesini,
- Yeni ve farklı bir alanda görevlendirilen işgörenin değerlendirilmesini sağlar.

Kariyer plânlamasında uyulması gereken en temel prensip, kariyer plânlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yeteneklerin belirlenmesidir (Aytaç, 1997, s.168).

Kariyer Plânlamasının Faydaları

Kariyer plânlaması iş gücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Ayrıca, devamsızlık ve işten kaytarmalar üzerinde azaltıcı etkiye sahiptir. İşinde uzmanlaşan çalışanların geliştirilmesiyle örgütler, gelecekte daha yetenekli yöneticilere ve örgütsel amaçlarına ulaşabilirler (Altay, 2006). Kariyer plânlamanın örgütlere sağladığı diğer faydalar şu şekilde sıralanabilir (Greenberg, 1997, s.201).

- Yönetim, organizasyon içerisinde nitelikli elemanları doğru zamanda bulabilme olanağına sahip olur.
- Kariyer plânlama olanağı, çalışanları daha iyi şeyler yapmaya ve görev alanlarını genişletmeye doğru motive eder.
- Bireysel gelişim plânları ile örgütsel yedekleme planları arasında bağlantı kurar.
- Organizasyon içindeki ve dışındaki fırsatları belirler.
- Kısa ve uzun vadede hedefleri belirginleştirir.
- Bireyin yetenek kazanmasını sağlar. Böylece birey organizasyondan ayrılmak zorunda kaldığında kariyerini devam ettirebilir.

Kariyer Plânlamasının Boyutları

Kariyer plânlaması birey ve örgüt odaklı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel kariyer plânlaması, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yolları ile ilgili iken bireysel kariyer plânlaması işten çok birey üzerine odaklanmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir (Soysal, 2000, s.728).

Örgütsel Kariyer Plânlama

İşletmeler, çalışanların gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerinin değerlendirilmesi ve farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermelidirler. Kariyer plânlamada örgütsel sorumluluk, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylere kendi kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içerir (Anafarta, 2001, s.9). Ayrıca kariyer yollarını geniş tutmak ve çeşitli işlerin davranışsal özellikleri üzerinde ısrarla durarak bu işleri çalışanlara tanıtmak yararlıdır. Örgütlerin geliştirdiği kariyer geliştirme uygulamaları (Şimşek, 1999, s.341).

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak,
- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması üzerine, bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlanarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu programların “kariyerin farkında olma” veya isteklendirme başarımlarını eğitimi üzerine odaklandıkları görülmektedir. Konu üzerine yapılan araştırmalara göre kariyer planlama programları, insan kaynakları yönetim sisteminin temel elemanları olarak belirtilmektedir (Aytaç, 1997, s.190).

Bireysel Kariyer Plânlama

Bireysel kariyer plânlaması, bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim plânlamasıdır. Birey, ilk başta kendisini değerlendirdikten sonra kariyer plânlaması yapması gerekmektedir. Bireysel kariyer plânlaması beş temel aşamadan oluşur. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır (Altay, 2006, s.34).

Kendini değerlendirme: Birinci aşamada bireyin, kendisi hakkında bilgileri objektif ve açık bir şekilde değerlendirmesi ve yetenekleri, özellikleri, ilgileri ile tercih ettiği faaliyetler doğrultusunda kendisini mutlu ve başarılı kılacak işleri seçmesi gerekmektedir. Değerlendirme yapılırken içinde bulunulan örgüt, “kariyer geliştirme” faaliyetleri aracılığıyla çalışanlarına yardımcı olmalıdır (Can vd., 2001, s.172).

Fırsatları araştırma: Örgütün içinde ve dışında olan fırsatların ve potansiyel tercihlerin belirlenmesidir. Bu adım, ekonomik durum, iş piyasası ve örgüt değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Örgütün bireye sunduğu meslek, bölüm değiştirme, eğitim ve geliştirme olanaklarının bulunup çıkarılmasını gerektirir. Kariyer başlangıcından önce genç bireylerin okuldan geriye kalan zamanlarında çeşitli işler ile ilgili yapacakları çalışmalar, fırsatların daha iyi değerlendirilmesine ve uzun dönemde kariyer tatmininin ve mutluluğun artmasına katkı sağlayacaktır (Anafarta, 2001, s.6).

Karar verme ve amaç oluşturma: Birey kendisini ve çevreyi değerlendirdikten sonra kısa ve uzun dönemli amaçlarını belirlemelidir. Bu aşamada birey ne gibi yetenekler geliştireceğine, gelecek yıl içinde neleri başaracağına ve örgütün hangi alanında yer alacağına karar vermelidir.

Hareket plânı yapma: İlk üç adım gerçekleştirildikten sonra, ulaşılmak istenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğine dair hareket plânı yapılmalıdır. Bu kapsamda; hedeflerle ilgili tarihlerin belirlenmesi, kaynakların ortaya konulması, çıkacak engelleri aşmak üzere plan yapılması gerekir.

Takip etme: Plânlar uygulamaya konulduktan sonra bunların izlenmesi ve güncelleştirilmesi gerekmektedir. Nelerin başarılı ve başarısız olduğunu, doğru yapıldığını yapılmadığını ve nelerin yapılmakta olduğunu altı ay ve bir yıl gibi zaman dilimleri içerisinde gözden geçirilerek izlenmesi gerekmektedir (Altay, 2006, s.33).

Sonuç

Bireysel sorumluluk, yaşamda açık amaçlar belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için tüm sorumlulukları ve görevleri tamamıyla kabullenmektir. Sorumluluğu yüksek olan birey üstlendiği işleri ve görevleri çok zor olsa bile tamamlar ve yaptıklarının sonuçlarına katlanır. Bu kişiler genellikle, yapılması gereken bir görev olduğunda diğerleri tarafından görevi tamamlamak için seçilirler. Bu ilkedan yola çıkarak bireyin kariyer plânlama ve kariyer seçimi durumundan da bireyin kendinin sorumlu olduğunu söyleyebiliriz. Yaşantılarının sorumluluğunu üstlenme,

kişisel sorumluluğun başlangıcı ve ana ögesidir. Kariyer plânlama da kişisel sorumluluk, kişinin tercihlerinin iş seçimi ve yükselme sonuçlarını üstlenmek, tercihlerinin bedelini üstlenmek olarak tanımlanmaktadır. Kişisel sorumluluk üzerine oluşturulan yaklaşımlar, kariyer plânlama üzerine oluşturulan bütün kuramsal yaklaşımlar ve bunları temel alarak yapılan araştırmalar kişisel sorumluluk bağlamında kariyer planlama durum sorumluluğunu bireye yüklemişlerdir.

Kariyer seçimi “neden” öyle davrandığımızı görebilmekten çok, o davranışı “nasıl” yaptığımızı anında fark edip orada ki yaşantımızı anlamaya çalışarak gerçekleştirilebilir. Her şeyden önce bir “niyet” ve “kararlılık” sorunudur”.

Kişinin kariyer seçimi bireysel sorumluluk bağlamında değerlendirilebilir. Bireyin daha açık bir zihne, kıvrak bir zekâyâ ve hayatı başarıyla idare edecek beceriye ulaşmak için bireyin kendini tanıması büyük bir aşamadır. Kariyer plânlama ile ilgilenmek çağımızda önemli konulardan biridir. Ancak, kişisel değişim ve gelişim adına yapılan çözümler birey psikik denge kurma yerine dengenin dağılmasına ve sahte çözümlere varabilir. Bu da bireyi sosyal ve ruhsal dağılımın eşiğine getirebilir. Bireylerin kendilerini değerli ve işe yarar hissetmeleri ve böylece kariyer plânlama düzeylerinin yükselmesi için kariyer plânlama eğitimi almaları önerilebilir.

Kısaca; küreselleşme sonucunda dünyanın hızla değiştiği, bu değişimin örgüt yapılarını oldukça önemli düzeyde etkilediği ve bu örgütlerde görev yapan işgörenlerin kariyer beklentilerinin üst seviyede olduğu söylenebilir. Ayrıca yeni örgüt yapılarının ortaya çıkması sonucu ortaya konulan yeni kariyer yaklaşımlarına göre günümüz işgören kariyerlerinin büyük oranda kendi sorumlulukları altında şekilleneceği değerlendirilebilir.

Kaynaklar / References

Altay, H. (2006). Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (1), 33-34.

Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 2-9.

Arnold, J. (1998). *Work Psychology* G.B: Financial Times Professional Limited.

Aytaç, S (1997). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul: Epsilon.

Bacanlı, H. (2001). *Gelişim ve Öğrenme*, Ankara: Nobel.

Beach, S. D. (1980). *Personnel: The Management of People at Work*, NY: McMillian.

Bowin, B. R. (2001). *Human Resource Management*, Prentice Hall,

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cascio, W. F. (1989). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life*, NY: McGraw-Hill.

Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Erdoğan, N. (Mayıs 2002). *Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim*, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit.

Greenberg, J. (1997). *Behaviour in Organization*, NJ: Prentice-Hall.

Kaner, S. (1993). Kontrol Kuramı ve Gerçeklik Terapisi. *Ankara Üniversitesi, E.B.F: Dergisi*, 26, 2.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Plânlaması*, İstanbul: Alfa.

Kordon, E. (2006). *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Plânlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Nelson D. B. ve G. R. Low. (2004). *Personal Responsibility Map*, WI: Oakwood Solutions.

Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ankara: Bilgi.

Özen, Y. (2006). *Grupla Psikolojik Danışmada Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin.

Özmen, E. (2006). *Kendini Tanıma Rehberi*, İstanbul: Sistem.

Redman, T. Ve Wilkinson, A. (2001). *Contemporary Human Resource Management*, NY: Prentice Hall.

Soysal, A. (2000). *Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı, Nevşehir.

Şahinöz, S. (2006) *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel.