

## ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN KARIYER PLANLAMASINA BİREYSEL PERSPEKTİF

### INDIVIDUAL PERSPECTIVE TO THE CAREER PLANNING OF MIDDLE LEVEL MANAGERS

Nilgün ANAFARTA\*

#### ÖZET

Bireysel kariyer planlama, işten çok birey üzerinde odaklanmakta, onun amaç ve yeteneklerinin analizinde yoğunlaşmaktadır. Bireysel kariyer planlama sürecinde birey, özdeğerleme, bireysel kariyer hedeflerinin tespiti, örgüt içi ve örgüt dışı olanakların incelenerek kariyer yollarının tespiti, kariyer planları ve çalışma programlarının yapılması ve geribildirim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Araştırmada, bir holdingin orta düzey yöneticilerinin kariyerlerini bireysel olarak ne ölçüde planladıklarını ve kariyer kararlarında etkili olan faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre orta düzey yöneticiler kariyer planlama sürecine ilişkin bireysel sorumluluklarının tam olarak bilincinde değillerdir ve sistematik bir bireysel kariyer planlama gerçekleştirememektedirler. Yöneticilerin kariyerlerine yön veren birincil faktörün aile olması ve kariyer seçimlerinde etkili olan en önemli faktörün yüksek prestij ve statü olması, araştırmanın diğer önemli iki bulgusudur.

*Anahtar Kelimeler:* Kariyer, bireysel kariyer geliştirme, orta düzey yöneticiler

#### ABSTRACT

Individual career planning focuses on the individual rather than the job and concentrates on the analysis of his/her purposes and skills. During the individual career planning process, the individual performs such activities as self-evaluation, determining individual career objectives, determining the career paths after analyzing the opportunities within and outside the organization, preparation of career plans and work programs, and feedback. In this study, the investigation of the extent of individual career planning activities of middle level managers in a corporation and identification of those factors affecting their career decisions were aimed. According to the research findings, middle level managers were not fully aware of their personal responsibilities regarding the career planning process and were unable to realize a systematic individual career planning. The fact that the primary factor shaping the managers' career is family and that the most important factor affecting the career selection is prestige and status were the two other important findings of this study.

*Keywords:* Career, individual career development, middle level managers

## **GİRİŞ**

Globalleşen dünyada işletmeler, rekabet güçlerini arttırmak ve işsizliği azaltmak için iş süreçlerini esnekleştirmekte (Aras, 1997: 42; Shaw vd., 2000: 295), yetenek gerektiren alanlarda daha yüksek yetenek ve eğitim aramaktadırlar (Gordon, 1997: 82). Esnek işletme görüşü, bireylerin zaman içerisinde tam zamanlı çalışmadan sürekli kariyere yönelmelerinin farkındalığını arttırmaktadır (Woodd, 2000a: 99). Diğer yandan örgütlerin yeniden yapılandırılmaları ve işletme stratejilerindeki değişimler, çalışanların bireysel gelişimleri ve kariyerlerini planlamaları konuları üzerinde yoğunlaşmalarını zorunlu hale getirmektedir (Raymond vd., 1996: 419).

Bireyler gelişimlerini sağlayabilmek ve kariyer başarılarını arttırılabilmek için kariyer planlamanın bireysel, davranışsal ve yapısal boyutları üzerinde durmalıdırlar. Bireysel boyut, çalışan olarak bireylerin kariyer başarıları sağlayabilmeleri için kariyer planlama sürecinin kapsamını oluşturan faaliyetleri yapabilmeleriyle ilgilidir. Örneğin, bireyin kariyerinde ilerlemesini hızlandırabilmek, istihdam edilmede kredisini arttırabilmek için sertifika programına ve/veya yüksek lisans veya doktora programına katılması gibi. Davranışsal boyut, bireylerin zayıf yönlerini belirleyerek kariyerlerini geliştirmede her şeyi işletmelerden beklemeyip bizzat kendilerinin aktif rol almalarının bilincinde olmaları ve o sorumluluğu hissetmeleri ile ilgilidir. Örneğin, bireyin kişisel olarak güçlü ve zayıf yönlerini değerlemek için gerekli kişisel analiz kitapları okuması, amirlerinin kendisi hakkındaki görüşlerini alması gibi. Yapısal boyut ise örgütlerin örgütsel performanstaki boşlukları kapayabilmesi için çalışanlarına kariyer ilerlemelerinde yardımcı olabilecek olanaklar sağlamalarıdır. Örneğin, örgütün bireyin objektif ve sistematik özdeğerleme yapabilmesi ve örgüt içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi sağlayabilmesi amacıyla akıl hocalığı (mentoring) ve kariyer danışmanlığı (career counseling) hizmetlerini sunması, kariyer workshopları düzenlemesi gibi (Roward ve Perren, 2000: 139, Raymond vd., 1996: 15, Aytac, 1997: 189).

Kariyer planlamaya ilişkin yazın incelendiğinde, kariyer planlamanın çoğunlukla örgütsel açıdan incelendiği ve bireylere kariyerlerini planlamada yardımcı olacak çok az sayıda çalışmanın yapıldığı gözlenmiştir. Araştırmada, kariyer planlamaya bireysel ve davranışsal yaklaşımlar üzerinde odaklanılarak orta düzey yöneticilerin bireysel kariyer planlama sürecini gerçekleştirme düzeyleri ve kariyer kararlarında etkili olan faktörler saptanmaya çalışılmıştır.

## **KARİYER KAVRAMI**

Kariyer, kariyer geliştirme ve kariyer planlama konularında yıllardır çok şey yazılmıştır. Ancak gerek bireysel performans gerekse örgütsel performans açısından öncelikle bireylerin “kariyer” kavramına ilişkin algılamalarının ne olduğunun ve bu algılamaların yaşamdaki olaylara bağlı olarak değişebileceğinin

anlaşılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra bireyler kariyer planlama sürecindeki rollerini anlamalı ve bu rolleri benimsemelidirler.

Kariyer kavramı günlük yaşamda genellikle sadece “bir iş” olarak algılanabilmektedir. Oysa kariyer sadece olanaklar, ilerleme ve başarılarla ilişkili bir iş veya istihdamı içermez. Bu tip tanımlamalar kariyere sadece geleneksel yaklaşımları yansıtmaktadır. Daha az geleneksel başka kariyer tanımlamaları da vardır. Örneğin Arthur vd.’ne göre kariyer, bir bireyin yaşamı boyunca ardışık iş deneyimleridir. Tanım “ilerleme” açısından incelendiğinde “iş” ve “zaman” gibi iki temel boyutu içermektedir (Woodd, 2000b: 275).

Maanen ve Schein, kariyeri bireyin ömrü boyunca geçirdiği deneyim ve maceralar dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım ilerlemeyi içermemektedir. Ashton ve Field, kariyer kavramını prestijli işlerle ilgili olarak ele almaktadır (Woodd, 2000a: 100). Bu tanım doğal olarak çok sınırlı bir kariyer görüşünü yansıtmakta ve günümüzde esnek işletme görüşü ile bağdaşmamaktadır.

Watts ise “bireysel” ve “kurumsal” kariyer kavramını ortaya atmıştır. Watts, “bireysel” kariyer kavramını toplumsal olarak gözlenebilen ve tanımlanabilen “objektif kariyer” ve spesifik iş deneyimlerine yönelik değişen gereksinimleri, değerleri, özlemleri ve tavırları yansıtan “subjektif kariyer” olmak üzere iki alt gruba ayırmıştır (Woodd, 2000a: 100).

Yukarıda yapılan tanımların yanısıra kariyer, “bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın daha çok bireyin iş ve yaşam şekli arasında bir dengeye ulaşma girişimi üzerinde yoğunlaştığını söyleyebiliriz.

## **KARIYER GELİŞTİRME VE KARIYER PLANLAMA**

Kanter, gelecekte bireylerin tek bir işverenle sürekli istihdam garantisi sağlayacak hiçbir faaliyet gerçekleştiremeyecekleri olağandışı çevre koşullarının geçerli olacağını ileri sürmektedir (Wilson ve Daniew, 1999: 103). Dolayısıyla bireyler iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi anlarılarsa, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmaya gereksinimleri olduklarını daha iyi anlayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlama sağlayabilmektedir.

Kariyer planlama, çalışanların, 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 (Milkovich ve Anderson, 1997: 64).

Bireyler yaşam aşamaları boyunca ortaya çıkan kariyer gelişimi süreci içerisinde, her aşamadaki gereksinimleri karşılayabilmek ve kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile kariyerlerini geliştirmeye ve planlamaya çalışırlar (Aytaç, 2000: 65). Dolayısıyla

kariyer geliştirme ve planlama sürecinin “bireysel” ve “örgütsel” olmak üzere iki boyutundan bahsetmek mümkündür.

### **Örgütsel Kariyer Planlama**

1980’li yıllardan sonra örgütler, süreçlerin yeniden yapılanması, çapraz fonksiyonel entegrasyon, takıma dayalı çalışma ve hücre imalatı gibi yeni yönetim kavramları uygulamaya başlamışlardır. Bu yeni uygulamalar çalışanların yeteneklerinde yenilikler yapmalarını ve kariyer yönetimi açısından yaratıcı olmalarını gerektirmektedir (Petroni, 2000: 289).

İşletmeler iki açıdan çalışanlarının kariyerlerinin yönetiminde başarılı olmalıdırlar. Birisi, bireysel kariyer gelişimini heveslendirme, diğeri onların örgüte katkılarını arttırmaktır.

Emergence, örgütlerin, çalışanlarının örgüte katkılarını arttırabilmek için bireylerin kendi kariyerlerini yönetirken bireysel ihtiyaçlarının neler olduğunu ve nasıl saptadıklarını bilmelerine gereksinimleri olduğunu ileri sürmektedir (Woodd, 2000b: 275). İşletmeler, çalışanların gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerinin değerlendirilmesi ve farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermelidirler. Kariyer planlamada örgütsel sorumluluk, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylere kendi kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içerir. Winey, örgütlerin ancak bazılarının çalışanlarının istihdam edilebilirliğini arttıracak yetenek ve maharetlerini geliştirmeleri amacıyla onlara olanaklar sunabildiğini ileri sürmektedir (Wilson ve Daniew, 1999: 105).

Birçok yazar, işletmelerin kariyerleri heveslendirici strateji uygulamalarının bireysel ve örgütsel kariyer planlamaya yardımcı olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Aryee vd., işle ilgili uzmanlık ve maharetler geliştirme ve iletişim ağları kurma gibi kariyeri heveslendirici stratejilerin etkili bir kariyer planlama ve yönetiminin sağlanmasına yardımcı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Feij vd., işletmelerin saptadığı kariyeri heveslendirici stratejilerinin, bireysel açıdan sadece yetenek geliştirmeyi kolaylaştıran bir araç olarak görülmeyip, aynı zamanda örgütsel etkinliğe katkıda bulunan davranışsal kariyer yönetim uygulamaları olarak da görülmeleri gerektiğini ifade etmiştir (Nabi, 2000: 92):

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç konuyu içermelidir (Aytaç, 1997: 190):

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

İşletmeler örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmelidirler (Aydemir, 1995: 27):

- Gelecekteki personel gereksinimlerini saptama
- Kariyer basamaklarını net ve açık bir şekilde ortaya koyma
- Bireysel olanakları belirleme
- Bireysel gereksinimler / istekler ile işletme gereksinimlerini / fırsatlarını uyumlaştırma
- İşletme kariyer sisteminin incelenip, denetlenmesi ve eşgüdümü.

İşletmeler, bu faaliyetlere ilaveten iş konusunda işbaşı eğitimlerin yanı sıra modern iş dışı eğitim yöntemlerini de kullanmalı, etkin bir yerleştirme fonksiyonu izlemeli, etkin ve stratejik bir insan kaynakları sistemi oluşturmalıdırlar.

### **Bireysel Kariyer Planlama**

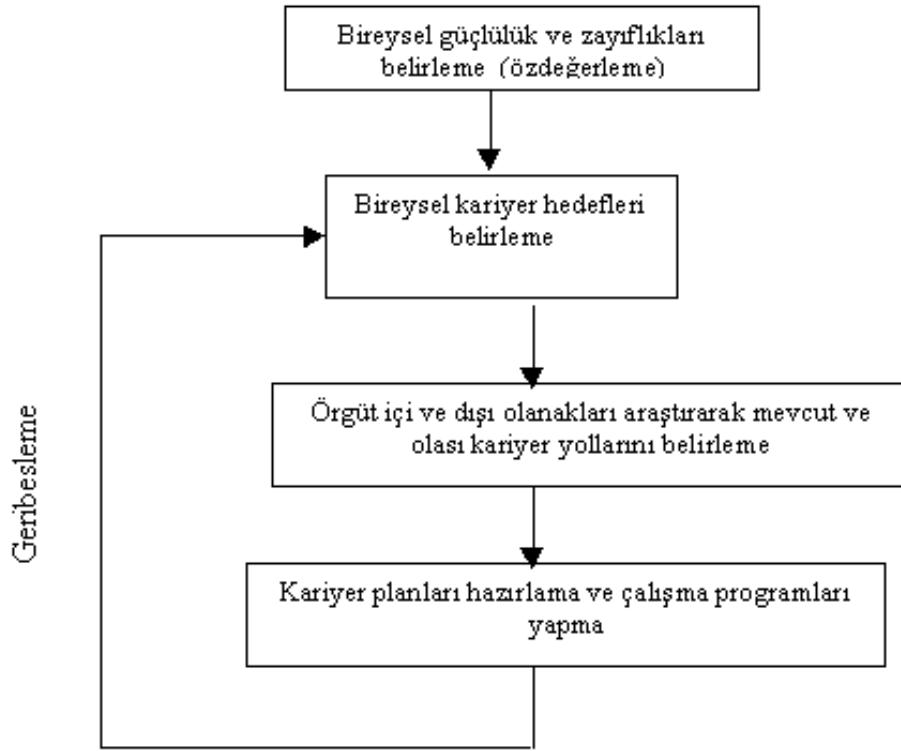
Bireysel kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyerini planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesidir. Bireylerin daha geniş istihdam olanakları sağlayabilmeleri için kariyer geliştirme ve planlamada öncelikle bireysel sorumluluk almaları önemlidir.

Bireylerin kariyerleri üzerinde kişiliklerinin, ölümcül olayların, aile çatışmalarının ve boşanmaların büyük etkisi vardır. Bu tip olaylar kariyer planlarını ve kariyer kararlarını dolaylı veya doğrudan etkileyebilmektedir (Simonetti, 1999: 313; Nabi, 2000: 93; Kaynak, vd., 1998: 231). Bireyler yaşamlarının ortalarına kadar ve/veya daha sonraları çeşitli nedenlere bağlı olarak kariyerlerini göreceli olarak değiştirebilirler. Ancak bireyler, bireysel kariyer sorumluluklarını yüklenerek kendi kendilerine doğruyu bulabilmek için nadiren radikal değişiklikler yapmaktadırlar. Çoğunlukla bireylerin yaptıkları şey bir değerlendirme sürecidir. Bir başka ifadeyle bireyler, genellikle mevcut işlerine farklı açılardan yaklaşarak bireysel gelişme olanaklarını aramaktadırlar (Otte ve Kahweiler, 1995:3).

Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Şekil 1). Bu aşamalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

#### ***i) Bireysel Güçlü ve Zayıf Yönlerin Tespiti (Özdeğerleme)***

Rasyonel bir kariyer planlama süreci bireyin öncelikle kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesiyle başlar (Mc Daughall ve Vaughan, 1996: 38). Bireyler, bu amaçla kendi yeteneklerini işlerinin gerektirdiği özelliklerin ve istihdam edilebilirlik özelliklerinin ışığında değerlendirmelidirler. Bireyler kendi yeteneklerinin, kişiliklerinin, değerlerinin, ilgi alanlarının, ve örgütsel kariyer gereksinimlerin farkında olabilmeli ve kendilerini değerlendirme konusunda objektif davranabilmelidirler. Bireysel kariyer hedeflerinin ve kariyer yollarının açıkça saptanması, bireylerin kendilerini objektif bir şekilde değerlendirmelerini (özdeğerleme) ve kendilerini derinlemesine anlamalarını (self-understanding) gerektirir (Romaniuk ve Snart, 2000: 319).



Şekil 1: Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Çalışanların uzun süreli istihdam edilmelerinde, standartlarının ve atanma düzeylerinin yükseltilmesindeki temel faktörler yetenek ve maharetlerdir. Teknik yeteneklerin yanısıra gereksinim duyulan yeteneklerin bir kısmı kişisel bir kısmı işletme ile ilgilidir. Bu yeteneklerin bazıları şunlardır (McLarty, 2000: 628, Romaniuk ve Snart, 2000: 320, Bagshaw, 1996: 16):

Kişisel yetenekler;

- Kendinin farkında olma ve kendini anlama
- Sürekli gelişime odaklanma
- Vizyon sahibi olma
- Kendine güvenme

İşletme ile ilgili yetenekler;

- Belirsizlikle mücadele etme
- Karmaşık işlerden kaçınmama
- Faaliyetleri planlama
- İletişim ağı oluşturma
- Olanaklar yaratma ve araştırmadır.

Clarke ise 40 işletmeyi kapsayan araştırmasının sonucunda istihdam edilebilir yöneticilerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Clarke, 1997:177):

- Motive olmuş, kendine güvenli, sadık, uyum sağlayabilir ve esnek, ekip üyesi ve iletişim yeteneği yüksek
- Yenilikçi, problem çözücü, karar verici
- Güçlü kendini geliştirme arzusu duyan, ciddi ve analitik niteliğe sahip.

Ancak bireylerin yetenek ve niteliklerini bilmeleri kendi farkındalıklarının sadece bir parçasını oluşturmaktadır. Bireylerin kariyer kararlarını etkileyen faktörlerin ne olduğunu çözümlenemeyebilmeleri için kendilerinin bütünüyle farkında olmaları ve kendilerini bilmeleri gerekir. Bireylerin kendi kendilerini anlamaları, farkında olmaları, bireylerin kendilerini özellikle zihinsel (mental) ve duygusal açılarından tanımalarını ifade eder. Bireyler ancak bu durumda kariyer hedef ve yollarını net bir şekilde belirleyebilirler (Raymond vd., 1996: 5).

Bireyler, özdeğerleme konusunda öncelikle kendileri sorumluluk almalı ve bunu ömür boyu gerçekleştirmelidirler. Bireyler saptadıkları zayıf yönlerini iyileştirmede öncelikle kendileri rol almalı (Scarnati, 2000: 172), daha sonra işletmelerinden yardım istemelidirler.

### ***ii) Kariyer Hedef ve Amaçlarının Saptanması***

Bireylerin yaşamları boyunca istihdam edilebilirliklerinde ve kariyer kararlarında yeteneklerinin yanısıra etkili olan aile, kişilik gibi başka faktörler de vardır. Bireyler bu faktörleri kariyer hedef ve amaçlarının ışığında saptamalıdır. Çünkü mevcut yetenek ve niteliklerle birlikte bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak yeni maharet ve yeteneklerin de saptanmasına gereksinim vardır.

Dix ve Savickas, yaptıkları çalışmada bireylerin rasyonel hedefler koymalarının ve bu hedeflere yönelik olarak hareket etmelerinin kariyer aşamaları boyunca bireylerin kariyer planlama modeli oluşturmalarına yardımcı olduğunu ortaya koymuştur (Lau ve Pang, 2000: 138). Ancak bireyler gerekli yetenek ve nitelikleri ile hedeflerinin ne olduğunu genellikle kendi kendilerine bulmaya çalışmaktadırlar (Simendinger vd., 2000: 110). Bireylerin gereksinimleri ve gerçekte ne istedikleri genellikle biraz belirsizken, ne istemediklerini açıkça bilmeleri şaşırtıcıdır (Lama ve Cutler, 2000: 64, Blair, 2000: 177).

Kariyer planlamada aynı zamanda bireyin kendisine yardımcı olabilen başka bireylerle birlikte kendini analiz etmesine gereksinim vardır. Gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan kariyer danışmanlığı ve akıl hocalığı, bu aşamada bireye önemli katkılar sağlamaktadır (Stump ve Logman, 2000: 125).

### ***iii) Örgüt İçi ve Dışı Olanakların Araştırılarak Kariyer Yollarının Tespiti***

Örgüt içi ve örgüt dışı olanakların araştırılarak bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak mevcut ve olası kariyer yollarının saptanabilmesi için spesifik ve genel işgücü trendleri incelenmelidir. Bireyler, işe alınma ve seçim

uygulamalarının yanısıra işletme eğitim olanakları hakkında bilgi sahibi olmalı, işletme içerisindeki gelişmeleri ve mesleğindeki gelişmeleri düzenli olarak izlemelidirler. Kariyer yolları çalışanlara kariyer ilerleme olanakları hakkında bilgi sağlamakla birlikte, gelecekte nelerin olabileceği yerine kurumun neler yapacağı üzerinde fazlaca durabilirler. Bu durumu önlemek için kariyer yolları, insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında geliştirilmelidir.

Çalışanların bir işletme içerisinde çalışmaları boyunca geçtikleri esnek gelişme hatları olan kariyer yolları, genelde belirli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerirler. Ancak son zamanlarda işletmelerin basıklaşmasına bağlı olarak dikey kariyer yollarının yerini “U” şeklindeki yollar almıştır (Aytaç, 1997: 199).

#### ***iv) Kariyer Planlarının Hazırlanması ve Çalışma Programlarının Yapılması***

Bireyler, yukarıda ana hatlarıyla ortaya konulmaya çalışılan üç aşamanın ışığında kariyer plan ve programları hazırlamalıdır. Bu plan ve programlar; bireylerin deneyimlerinin, yetenek ve niteliklerinin gelecekteki kariyerlerini nasıl etkileyeceklerini görmelerine ve atanmaları durumunda kazanabilecekleri yetenek ve niteliklerden yararlanabilecekleri işleri bulmalarına yardımcı olmaktadır (Riusala ve Suutari, 2000: 85).

#### ***v) Geri Bildirim (Feedback)***

Günümüzde yaşam boyu iş olanaklarının, fonksiyonel ünvanların ve gelir açısından sürekli yükselmenin yerini katma değer, yaşam boyu öğrenme, kendi kendini sürekli geliştirme ve sürekli istihdam edilebilir kalmaya gereksinim duyulan bir dünya almıştır (Stewart ve Knowless, 1999: 372). Yeni iş dünyasında kariyerler farklılaşmıştır. Sosyal iş bağlantıları tamamen değişmiş, küreselleşme ve teknoloji iş dünyasını olağanüstü rekabet ortamı haline getirmiştir (Bennis ve Powell, 2000: 83). Bu durum bireylerin kendilerinin, çevrelerinin, olanakların farkına varmalarını ve kariyer hedeflerini saptamalarını, yaşam boyu devam etmesi gereken dinamik bir süreç haline getirmiştir. Söz konusu dinamiklik ancak süreçte geri bildirim vasıtasıyla sağlanabilmektedir. Çalışanlar için kariyer geliştirme çabalarına ve kişisel farkındalıklarına ilişkin geri bildirim yapılmaksızın gereksinim duyulan kariyer hedeflerine ulaşmak bazen çok zor olabilir ve yıllar alabilir. Kariyer planlamada son aşamayı oluşturan bu aşamanın sonuçları, çalışanların performanslarını ve kariyer planlarını düzenlemede önemlidir. Personel veya insan kaynakları birimleri çalışanlara bu bilgileri birkaç şekilde sağlayabilirler. Çalışanlara, işe yerleştirme kararlarına ilişkin ve iş performansları hakkında verilecek bilgi en önemli geri bildirimini oluşturmaktadır. Bu amaçla biçimsel performans değerlendirme süreçleri geliştirilmektedir. Bir başka geri bildirim kaynağı meslektaşlar ve yöneticilerdir. Bu bireylerin söz konusu bireylere ilişkin çeşitli konulardaki iletişim ve bilgi düzeyleri kariyer planlarını şekillendirmede önemli rol oynayabilmektedir.



## **ARAŞTIRMA**

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, orta düzey yöneticilerin kariyerlerini bireysel açıdan ne düzeyde planladıklarını saptamak ve bireysel kariyer beklentileri ile işletmenin sağladığı kariyer olanakları arasındaki uyumu irdelemektir. Çalışmanın bir başka amacı, bireylerin kariyerlerine yön veren faktörler ile kariyer seçimlerinde etkili olan faktörleri saptamaktır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın örneklemini bir holdingin orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Anket formu holdingin tüm orta düzey yöneticilerine (114 kişi) e-mail aracılığı ile gönderilmiş ve cevaplanarak e-mail ve kurye aracılığı ile geri gelen 53 adet anket araştırma kapsamına alınmıştır. Geri dönüş oranı %47 'dir.

### **Araştırmanın Metodolojisi**

Anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, holdingin tüm orta düzey yöneticilerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde bireysel kariyer planlama sürecine ilişkin sorular yer almaktadır. Üçüncü bölüm, yöneticilerin bireysel kariyer beklentileri ile işletmenin sağladığı kariyer olanaklarının ne ölçüde örtüştüğünü saptamaya ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Veriler SPSS 10.0 kullanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) gibi istatistiksel yöntemlerden faydalanılmıştır.

### **Araştırmanın Bulguları**

Ankete katılan yöneticilerin %63'ü ilk kariyer kurma ve başarı aşamasında (25-40 yaş grubu) bulunmaktadır. Yöneticilerin %37'si kariyer ortalarında bulunurken kariyer sonu aşamasında bulunan orta düzey yönetici görülmemektedir. Araştırma, örneklemini oluşturan yöneticilerin çoğunlukla (%71.7) kariyer alanlarını değiştirmeyi düşünmediklerini göstermiştir. Bu bulguya dayanarak yöneticilerin genellikle başarılı olup olmadıklarını yeterince sorgulamadıkları veya başarılı olduklarını düşünerek yetenekli oldukları duygusuna sahip oldukları söylenebilir. İncelenen yöneticilerin %56.6'sının kendilerini nadiren değerlendirdiklerini belirtmeleri ve %67.3'ünün 1-3 yıl içerisinde ilerleme beklentisi içerisinde olduklarının saptanması bu görüşü nispeten destekleyen bulgulardır.

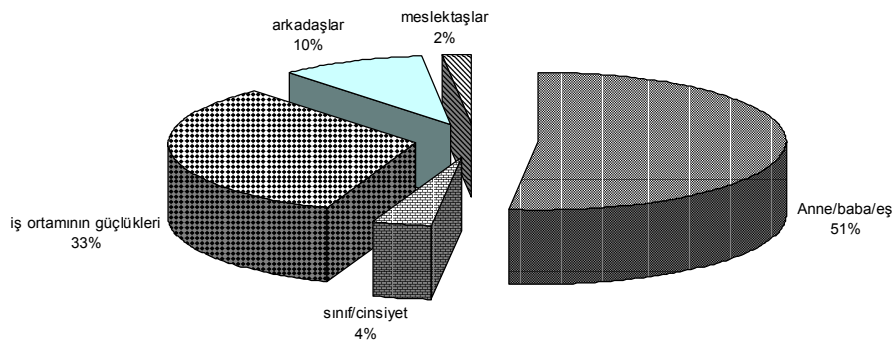
Yöneticilerin eğitim düzeyleri incelendiğinde, %60.4'ünün yurtiçi lisans eğitimi aldığı saptanmıştır. Yöneticilerin %64.4'ü iyi düzeyde İngilizce ve %43.5'i iyi düzeyde Almanca bildiklerini belirtmişlerdir. %15.6'sı çok iyi düzeyde İngilizce, %52'si orta düzeyde Almanca bildiklerini ifade etmişlerdir. Fransızca bilen yöneticiye rastlanmamıştır. Ankete katılan yöneticilerin %54.7'si işletmeci ve iktisatçı iken %37.7'si mühendistir. Araştırmada 5 kişi yüksek lisans yaptığını, 12 kişi de yüksek lisans eğitimine gereksinim duyduklarını belirtmiştir. Bu

durum, yöneticilerin genellikle belirli bir yeterlilik düzeyine ulaştıktan sonra kendilerini işlerinde yeterli görüp performanslarını sürdürme gayreti içerisinde olmalarından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin çoğunluğu (%96), bir yıldan daha uzun süredir yönetici konumunda çalışmaktadır. %69'u birim müdürü, %31'i birim müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin yaklaşık %79'u önceki işinde 1 ile 3 yıl arası çalışırken %66'sı üç yıldan daha az bir süredir mevcut statüsünde çalışmaktadır. %70'i önceki işlerinde birim müdürü veya müdür yardımcısı olarak görev yaparken diğerleri şef veya uzman kadrosunda bulunmuşlardır. Yöneticilerin %10'unu beş yıldan daha uzun süredir aynı görevi yürütmektedir.

Daha önceden ifade edildiği gibi araştırmada kariyer planlamanın bireysel yönü üzerine odaklanılmıştır. Araştırma, örneklemdeki orta düzey yöneticilerin %54'ünün kariyer planlama sorumluluğunun işletmelere, %25'inin bireylere ait olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur. Yöneticilerin %21'i ise kariyer planlama sorumluluğunun işletme ve bireyin ortak sorumluluğu olması gerektiğini belirtmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda yöneticilerin kariyerlerine birinci derecede yön veren faktörün ana/baba/eş (%51), ikinci faktörün ise iş ortamının güçlükleri (%33) olduğu saptanmıştır (Grafik 1).



**Grafik 1: Bireysel Kariyere Yön Veren Faktörler**

Yöneticilerin yaşamlarında kariyer başarısı oldukça önemlidir. Kariyer başarısı, bireylerin ana-babaları, arkadaşları ve işletmeleri için değil, bireysel olarak kendileri için anlamlı olan hedeflere ulaşmalarıyla ilgilidir. Yapılan incelemede, yöneticiler kariyer başarısını en iyi yansıtan birinci faktörün ücret (%57.7), ikinci faktörün terfi olduğunu (%32) ifade etmişlerdir.

Zaman içerisinde bireyler işlerinde sürekli olarak yükselmek ve gelişmek isterler. Çalışmada yöneticilerin kariyer kararını etkileyen en önemli iki faktörün de yüksek prestij ve statü (%38) ile uzun süreli istidam (%32) olduğu saptanmıştır.

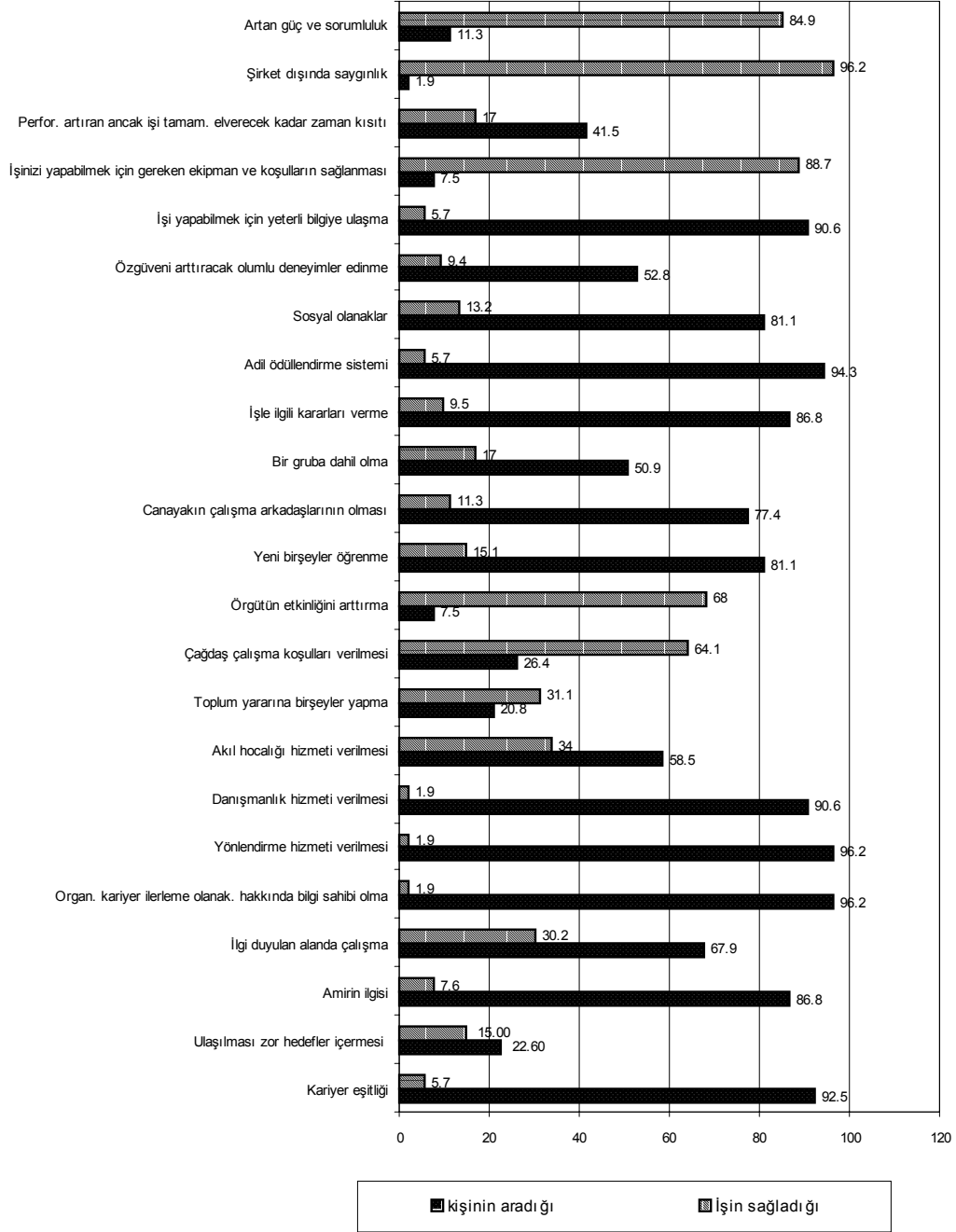
Yöneticilerin kariyerlerini planlamalarındaki en önemli amacı kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektir (%55). Bireysel kariyer planlama sürecinin ilk aşamasını oluşturan bu aşamayı bireyin öncelikle kendisi gerçekleştirmelidir. Oysa araştırmada yöneticilerin %29'u kendileriyle ilgili hiçbir konuda değerlendirme yapmamaktadır. Kalanların %40'ı yetenekleri, %32'si bireysel değerleri ve %21'i ilgi alanları açısından değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin %56.6'sı değerlendirme faaliyetini nadiren gerçekleştirirken %16'sı beceri ve yeteneklerini sık sık değerlendirmektedir. Yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerinde ve psikolojik testlerin sonuçlarını yorumlamalarında kariyer danışmanları kullanılmalıdır. Araştırma sonucunda holding'te orta düzey yöneticilere bu açıdan yeterli düzeyde örgütsel desteğin sağlanmadığı saptanmıştır (Grafik 2).

Yöneticilerin işleri konusundaki beklentileri, işlerinin onlara sağladıklarından daha fazladır. Sadece "iş yapmak için gerekli ekipman ve koşulların sağlanması", "işletme dışında saygınlık", "güç ve saygınlık artışı", "örgütün etkinliğini artırma", "çağdaş çalışma koşullarının sağlanması" ve "toplum yararına bir şeyler yapma" konularında işler, yöneticilerin beklediğinden daha fazlasını onlara vermektedir. Grafik 2'den görüldüğü gibi yöneticilerin işletmelerinden en büyük beklentileri; yönlendirme (coaching) ve danışmanlık (counseling) hizmetlerinin verilmesi, örgütteki kariyer ilerleme olanakları hakkında bilgi sahibi olma, iş yapabilmek için yeterli bilgiye ulaşma ve kariyer eşitliğidir. Bu konular aynı zamanda yönetici beklentilerinin en az karşılandığı konulardır. Bu durumun tepe yöneticilerin kariyer planlama sorumluluğunun bireye ait olduğunu düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bireyler kariyerlerini kendi kendilerine araştırıp planlayabilmeleri için programlar yapmalıdırlar. Oysa inceleme yöneticilerin bu konuda nadiren program yaptığını göstermiştir (%66).

Önceden de belirtildiği gibi kariyer planlama sürecinde yapılması gereken bir başka faaliyet mevcut ve olası kariyer yollarının saptanmasıdır. Yöneticilerin % 3.8'i kariyer yolları konusunda herhangi bir araştırma yapmazken, bu yönde çalışma yapan yöneticilerin yaklaşık %67.9'u nadiren, %24.5'i bazen %18'i sıklıkla kariyer yollarını saptamaktadırlar. Yöneticilerin yaklaşık %89'u işlerini geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmadıklarını %91'i işletme içerisindeki

gelişmeleri izlemediklerini belirtmişlerdir. Bu bulgular kariyer planlarının revizyonuna ilişkin araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.



Grafik 2: Yöneticilerin İşlerinden Beklentileri ve İşletmenin Sağladığı Faktörler

Yöneticilerin %33'ü hiç planlama yapmazken, diğer yöneticilerin %80'i nadiren %20'si sık sık planlama yaptıklarını belirtmişlerdir. Kariyer planlama

dinamik bir süreçtir. Süreç dinamizmi ise bireysel kariyer planlama sürecinin son aşaması olan geri bildirim aracılığı ile sağlanmaktadır. Oysa yöneticilerin %52.8'i performanslarına ilişkin hiç geri bildirim almazken, %23'ü nadiren aldıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerinin işleriyle ne ölçüde uyumlu olduğu araştırıldığında, araştırmaya katılan orta düzey yöneticilerin tamamına yakını (%98.1) mesleki bilgi ve deneyimlerinin işleri için yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %96.2'si yeteneklerinin işleriyle uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin kendilerine ilişkin hiç değerlendirme yapmazken veya nadiren değerlendirme yaptıklarını belirtirken işlerinin ve kendi özelliklerinin uyumlu olduklarını belirtmeleri ilginç bir sonuçtur. Bu sonuçlar yöneticilerin çeşitli özelliklerinin yaptıkları işe uyumu konusundaki algılamalarını yansıtmaktadır.

Yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve mevcut statüde çalışma süresi gibi özelliklerin yöneticilerin işe uyum algıları üzerinde etkili olup olmadığı ANOVA ile araştırılmıştır. Mevcut statüde çalışma süresinin yöneticilerin işe uyum algıları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır ( $F=41.17$ ,  $p=0.000$ ). Mevcut statüde (birim müdürü veya birim müdür yardımcısı statüsünde) uzun süre çalışanlar, bulunduğu statünün gerektirdiği bilgi, yetenek, kişilik özellikleri, motivasyon ve ilgi gibi konularda işleriyle daha fazla uyumlu oldukları görüşündedirler. Diğer bir ifade şekliyle yöneticilerin mevcut statüde uzun süre çalışması ne istediklerini bilmelerini sağlamak ve kişisel güvenlerini arttırmaktadır. Erkek ve kadın yöneticilerin yaptıkları işe uyumları konusundaki algılamaları arasında bir fark olup olmadığı t Testi ile araştırıldığında erkek yöneticilerin özelliklerinin kadın yöneticilere nazaran yaptıkları işlere daha uyumlu olduğu görüşünde oldukları saptanmıştır (Tablo1).

**Tablo 1:**

Cinsiyet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	n
Erkek	22.16	2.014	28
Kadın	23.92	3.580	24
t= -2.14		p=0.038*	

\* testin 0.05 güvenilirlik seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

### **Araştırmanın Sınırlılığı**

Bu çalışma, bazı yönlerden sınırlamalar içermektedir. Araştırma bir holdingin birim müdürleri ve birim müdür yardımcılarında oluşan orta düzey yöneticilerin bireysel kariyer planlama konusundaki algılamaları ile sınırlıdır. Bulguların bütün orta düzey yöneticilere genelleştirilip genelleştirilemeyeceği konusu belirsizdir. Araştırmayı daha fazla sayıda yönetici ile gerçekleştirmek,

farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Diğer yandan cevap verme oranının daha yüksek olabileceği söylenebilir. Ayrıca, kariyer planlamaya bireysel açıdan bakışın, tüm işletmeler, yönetim düzeyleri ve cinsiyet düzeylerinde saptanması ilerideki araştırmalar için önemli bir konu oluşturabilir.

## **Tartışma**

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyıla girdiğimiz çağımızda, günümüz yöneticilerinin özellikle kriz dönemlerinde, yani politik rüzgarların değiştiği ve ekonomik kargaşanın olduğu dönemlerde işletme içi kaostan kurtulmaları için kariyer planlamaya olan gereksinimleri artmıştır. Yöneticilerin daha geniş iş piyasası için kariyer geliştirme ve planlamada öncelikle bireysel sorumluluk almaları oldukça önemlidir. Bu sorumluluğu duymayan yöneticiler hata yapabilir, zaman ve para kayıplarına neden olabilir. Araştırma holdingin orta düzey yöneticilerinin çoğunluğunun bu görüşe katılmadığını ortaya koymuştur.

Örnekleme oluşturan yöneticilerin mesleki bilgi, deneyim, yetenek, ilgi gibi özelliklerini işleriyle oldukça uyumlu buldukları görülmüştür. Yapılan tek yönlü Varyans Analizine göre, mevcut statüde uzun süre çalışmak, kişinin mesleki bilgi, deneyim, yetenek, ilgi gibi özellikleri nedeniyle iş uyumu üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Diğer yandan inceleme erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre özelliklerinin işleriyle daha uyumlu olduğu inancında olduklarını göstermiştir.

Çeşitli özelliklerinin yaptıkları işe oldukça uyumlu olduğunu ifade eden yöneticilerin büyük bir kısmı kariyer planlama sürecinin aşamalarını oluşturan özdeğerleme, kariyer yollarının belirlenmesi ve geribildirim gibi süreçleri nadiren gerçekleştirmektedirler. Bu durum holdingin orta düzey yöneticilerinin bireysel kariyer planlama sorumluluklarının bilincinde olmamalarından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin kariyerlerine birinci derecede yön veren faktör aile (anne, baba, eş) iken, kariyer kararında etkili olan temel faktörler yüksek prestij ve statü sağlamadır. Bu sonuç, Counsell' in kamu ve özel örgütlerde çalışan toplam 61 çalışan üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir (Counsell, 1999: 46).

Bireylerin kendi kendilerinin farkına varmaları çeşitli ve karmaşık yönetsel durumlara ilişkin esneklik geliştirmelerine ve kariyerlerini planlamalarına yönelik bir adımdır (Harvey ve Butcher, 1998: 13). Araştırmada holding orta düzey yöneticilerinin bireysel kariyer planlama sürecinde sadece bireysel güçlülük ve zayıflıkları ile ilgilerini değerlemeye çalışmaları önemli bir bulgudur. Ancak bireylerin bunların yanısıra diğer bireysel yönlerinin (değerler, duygular gibi) de bilincinde olmaları ve anlamaları gerekmektedir. Holding yöneticileri bunları sistematik ve gerektiği şekilde yapmamaktadırlar. Bu durum yöneticilerin yeterince kişisel duyarlılığa sahip olmamalarından veya nasıl yapacaklarını bilmemelerinden kaynaklanabilir. Çünkü işletme bu konuda yöneticilerine herhangi bir yardımcı hizmet (yönlendirme, akıl hocalığı, kariyer danışmanlığı) vermemektedir. Bu bulgular Havey ve Butcher'ın araştırma

bulgularıyla tutarlılık göstermektedir (Havey ve Butcher, 1998: 13). Oysa yöneticilerin işletmelerinden bu yönde beklentileri olduğu açıktır. İşletmenin, yöneticilerinin birçok açıdan beklentilerinin oldukça altında olanaklar sunması çalışanlarında iş ve kariyer tatminsizliği yaratabilir.

## SONUÇ

Açıktır ki her iki taraf açısından boyutları ortaya konan olgunun, tarafların (işletme ve orta düzey yöneticiler) üstünde buluşacağı bir ortak payda üzerinde bütünleştirilmesi gerekir. Yöneticiler, kariyer planlama süreci açısından çalışmada belirtilen bireysel sorumluluklarını gerçekleştirirken işletme, yöneticilerine yönlendirme ve danışmanlık hizmetleri sunmalı, örgütteki kariyer yolları ve ilerleme olanakları hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için kariyer merkezleri oluşturmalı, kariyer workshopları düzenlemeli, kariyer ve ödül eşitliğinin sağlanılmasına çalışmalıdır. Bu olanaklardaki iyileşmelerin sağlanması bireysel ve örgütsel performans artışına, dolayısıyla verimliliğin yükselmesine yardımcı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aras, E. (1997) "Esnek İşgücü", *Human Resources*, 1(1), 42-43.
- Aydemir, N. (1995) *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, TÜGİAD, İstanbul.
- Aytaç, S. (1997) *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları*, Epsilon, İstanbul.
- Aytaç, S. (2000) "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi", *Verimlilik Dergisi*, 2(3), 49-77.
- Bagshaw M, "Creating Employability: How Can Training and Development Square the Circle Between Individual and Corporate interest?", *Industrial and Commercial Training*, 28(1), 16-18.
- Bennis, W. ve Powell S. (2000) "Great Groups and Leaders", *Career Development International*, 5(2), 112-115.
- Blair, L. (2000) "Beyond the Square: Career Planning for Information Professionals in the New Millennium", *New Library World*, 10(1), 175-179.
- Clarke, A. (1997) "Survey on Employability", *Industrial and Commercial Training*, 29(6), 177-183.
- Counsell, D. (1999) "Career in Ethiopia: An Exploration of Careerist's Perceptions and Strategies", *Career Development International*, 4(1), 46-52.
- Gordon, E. E. (1997) *Opportunities in Training and Development Career*, VGM Career Horizons, Illinois.

- Havey, P. ve Butcher, D. (1998) “Those Who Make a Difference: Developing Business Through Developing Individuals”, *Industrial and Commercial Training*, 30(1), 12-15.
- Jensen, G. D. (2001) “In Pursuit a Goal”, *BioPharm*, 14(3), 54-55.
- Kaynak, T. , Adal, Z. , Ataay, İ. , Uyargil, C. , Sadullah, Ö. , Acar, A. C. , Özçelik, O. , Dündar, D. , Uluhan, R. (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 1125 , İstanbul , 231.
- Lama, D. ve Cutler, C. H. (2000) *Mutluluk Sanatı*, Güneş Tokcan (Çev.), Dharma, İstanbul.
- Lau, A. ve Pang, M. (2000) “Career Strategies to Strengthen Graduate Employees’employment Position in the Hong Kong Labour Market”, *Education-Training*, 42(3), 135-149.
- Mc Doughall, M. ve Vaughan, E. (1996) “Changing Expectations–Career Development: Implications for Organizations and for Social Marketing”, *Journal of Management Development*, 15(9), 6-46.
- McLarty, R. (2000) “ Evaluating Graduate Skills in SME’s the Value Chain Impact”, *Journal of Management*, 19 (7), 615-628.
- Milkovich, T. G. ve Anderson, C. J. (1997) “Career Planning and Management”, Gerald R.F. vd (der.), *Human Resource Management* içinde, Toronto, 63-65.
- Nabi, R. G. (2000) “Motivational Attributes and Organisational Experiences as Predictors of Career Enchancing Strategies”, *Career Development International*, 5(2), 91-98.
- Otte, L. F. ve Kahweiler, M. W. (1995) “Long-Range Career Planning During Turbulent Times”, *Business Horizons*, 2-7.
- Petroni, A. (2000) “Career Route Preferences of Design Engineers: An Emprical Research”, *Career Development International*, 5(6) , 288-294.
- Raymond, A. N. vd. (1996) *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, Boston.
- Riusala, K. ve Suutari, V. (2000) “Expatriation and Careers Perspectives of Expatriates and Spouses”, *Career Development International*, 5(2), 81-90.
- Romaniuk, K. ve Snart F. (2000), “Enchancing Employability: the Role of Prior Learning Assessment and Portfolios”, *Career Development International*, 5(6), 318-322.
- Roward, S. Perren, L. (2000) “Rising Stars: the Career Development of Research Centre Directions”, *Career Development International*, 5(3), 135-143.
- Scarnati, T. J. (2000) “ Beyond Technical Competence: Developing Mental Toughness”, *Career Development International*, 5(3), 171-176.
- Shaw, S., Taylor, M., Harris, I. (2000) “Jobs for the Girls: a Study of the Careers of Professional Women Returners Following Participation in a European



- Funded Updatating Programme”, *Career Development International*, 5(6), 295-300.
- Simendinger, E., Puia, M. G., Jasperson, M. (2000) “The Career Transition from Practioner to Academic”, *Career Development International*, 5(2), 106-111.
- Simonetti, L. J. (1999) “The Key Pieces of the Career Survival and Success Puzzle”, *Career Development International*, 4(6), 312-317.
- Stewart, J. ve Knowles, V. (1999) “The Changing Nature of Graduate Careers”, *Career Development International*, 4(7), 370-383.
- Stump, A. S. ve Logman, A. R. (2000) “The Ultimate Consultant: Building Long-Term Exceptional Value Client Relationships”, *Career Development International*, 5(3), 124-134.
- Wilson, T. ve Daniew, G. (1999) “The Changing Career Strategies of Manager”, *Career Development International*, 4(2), 97-101.
- Woodd, M. (2000a) “The Move Towards a Different Career Pattern: Are Women Better Prepared then Men for a Modern Career? ”, *Career Development International*, 5(2), 99-105.
- Woodd, M. (2000b) “The Psychology of Career Theory- A New Perspective?”, *Career Development International*, 5(6), 273-278.