

ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ: TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA¹

ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT: A PRACTICE IN TEXTILE BUSINESS

Yrd.Doç.Dr.Şenol YAPRAK*

Yrd.Doç.Dr.Mustafa HOTAMIŞLI**

Meltem GEREK***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel boyutlarını ve örgütsel kariyer yönetiminin tekstil işletmelerinde nasıl uygulandığını incelemektir. Çalışmanın örneklemini İstanbul Sanayi Odası'na (İSO) kayıtlı 66 orta ve büyük ölçekli tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Anket ile toplanan veriler SPSS 15.0 paket programında; Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, T-testi, ve Tek Yönlü Anova Varyans Analizleri ile analiz edilmiştir. Çalışmada; kariyer yönetiminin kariyer planlama ve kariyer geliştirme, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca tekstil işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamasının %63.6 oranında olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate individual and organizational dimensions of the career management and how applied in the textile business. The sample of study were composed of 66 medium and large business scalled and registered to. The Istanbul Chamber of Industry. The data gathered with surveys were analysed with Correlation Analysis, Regression Analysis, T-test and One way Anova Variance Analysis with SPSS 15 package program. In the stuy, it was understood that career management had a determiner effect on the career planning, career developepment: and individual career management, organizational career management. In addition to it was established the practicing of career management at a 63.6 % rate in the textile business.

Kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi, örgütsel kariyer yönetimi.

Career management, individual career management, organizational career management.

¹ Bu makale, AKÜ, SBE İşletme ABD'da yazılan "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi Bölümü

** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

*** meltemgerek@hotmail.com

1. GİRİŞ

Yaşanan yoğun rekabet sürecinde özel ve kamu örgütlerinin nitelikli insan kaynağı ihtiyacını giderek artırmaktadır. Bu durum yerel ve küresel çapta yetenekli insan kaynağı bulma, elde tutma ve kariyerlerini yönetme sürecini ortaya çıkarmıştır.

Kariyer yönetimi işletmelerin sahip oldukları nitelikli işgörenlerini korumanın bir yoludur. Kariyer yönetimi; işletmelerin ve çalışanların iş yaşamında yaşanan değişim ve gelişimleri hazırlıklı bir biçimde karşılayıp, çalışma yaşamında geleceğe ilişkin rasyonel kararlar alabilmeleri; hem işgörene hem de örgüte olumlu sonuçlar gösterebilmektedir (Yüksel, 2005:145; Akgül, 2002:96). Bu sonuçlar işgörenlerde iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütte ise etkinlik ve verimlilik artışı olarak görülebilmektedir. Bununla birlikte, örgütlerin her geçen gün artan rekabette daha yüksek hedeflere ulaşma zorunlulukları, çevresel değişim işgörenlerin sürekli artan beklentileri işgören ve örgüt ilişkilerinde ortak hareket etme zorunluluğunu da ortaya çıkarmaktadır (Tzabbar vd.,2003:89). Çalışma iki bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde kariyer yönetimi; bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi kapsamında teorik olarak ele alınmıştır. İkinci bölüm ise çalışmanın uygulamasından oluşmaktadır.

2. KARİYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi işletmelerin sahip oldukları değerli çalışanların korumanın bir yoludur. Bu şekilde bireylerin kariyer planlarını yapmak ve mesleki gelişmelerini sağlamak, aynı dönemde sonuç alınacak bir yatırım olarak algılanması gerekmektedir. Kariyer yönetimi; işletmelerin ve çalışanların iş yaşamında yaşanan değişim ve gelişimleri hazırlıklı bir biçimde karşılayıp, çalışma yaşamında geleceğe ilişkin rasyonel kararlar alabilmeleriyle her iki tarafa da başarılı sonuçlar kazandırabilmektedir (Arnold, 2009:134; Budak, 2008:47; Soylu, 2002:123; Akgül, 2002:98).

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu aşamada, işgörenlerin işe alınmalarını, ilerlemelerini, terfilerini ve işten ayrılmalarıyla noktalanmış aşamaları kapsamaktadır. Diğer taraftan kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi de içermektedir (Budak, 2008:255; Şimşek ve Çelik, 2004:44; Bayraktaroğlu,2006:148). Kariyer planlama; bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Kariyer yönetiminin ikinci bileşeni ise kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirme ise bireylerin her birinin, kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir. Literatürde kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi olarak ele alınmaktadır (Landy ve Conte, 2009:136; Kumudha ve Abraham:2008:49-50; Walker ve Gutteridge,

1990:244;Aytaç, 2005:156; Bayraktaroğlu, 2006:143;Sabuncuoğlu, 2008:174; Aydemir, 2000:7).

2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi sürecinde, kişiler öncelikle kendilerini tanımaya çalışmaktadır. Bireyi bu çerçevede kendi arzuları, istekleri, değer yargıları, hakkında net yargılara ulaşma yolundadır. Sonrasında geleceğe yönelik amaçlarında birleşmesi; gereksinmelerini karşılayabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kendisi ve çevresi ile ilgili çabaları, kaynakları ve öncelikleri tanımlaması; işinden, kendisinden ve organizasyondan kaynaklanan engelleri ortaya koyması ve tüm bunları sık sık gözden geçirmesi, kariyerini geliştirmesi için bireyin kendisince yapılması gerekenlerdir (Briscoe ve Hall, 2006: 30-47). Bireysel kariyer yönetimini; “bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi” olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda birey açısından kendi kariyerinde çeşitli aşamalar ön plana çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006:145;Tahiroğlu, 2002:29).

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin kariyer hayatında hedeflediği noktalara gelmesinde en az örgütsel kariyer yönetimi kadar önem taşımaktadır. Örgüt içinde birey çalışma yaşamında başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konuma gelmeyi amaçlamaktadır. Bireysel kariyer yönetimi de bu yolda önemli katkılar sağlamaktadır (Arthur ve Khapova, 2005:180; Sturges vd.,2005:825).

2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi; bütüncül bir şekilde örgüt çalışanlarının gelişmeleri ve bu doğrultuda planlarla ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. İşe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleriyle bağlantılıdır (Kumudha ve Susan:2008:49; Tzabbar vd.,2003:89). Bu bağlamda örgütün görevi; yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının anlaşılmasına, olası kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için ihtiyaç duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasına olanak sağlamaktır (Raabe vd.,2007:305; Varol, 2001:37; Baruch ve Peiperl, 2000:348).

İnsan kaynakları yönetim sisteminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel açıdan başarıya ulaşması, her ikisinin de ortak bir amaç etrafında bütünleşmesi ile mümkün olmaktadır(Şimşek vd., 2004:77). Örgüt ve birey bütünleşmiş süreçte karşılıklı olarak birbirlerini yararlandırarak sürekli bir beraberliği gerçekleştireceklerdir. Bu beraberlik örgüt ve onun tüm üyeleri açısından doğru ve düzgün işler bir biçimde sağlanmış olduğunda bir “Örgütsel Kariyer Yönetimi” gerçekleştirilmiş olduğu söylenebilir (Çalık ve Ereş, 2006:104; Atıla, 2002:97). Bu bütünleşmenin sonucunda ortaya çıkacak olan “Örgütsel Kariyer Yönetimi” oluşumunda kariyer danışmanlığı büyük önem taşımaktadır. Çünkü önceki aşamalarda kariyer yönetiminin bireysel boyutu ve örgütsel boyutu ayrı ele alırken ve bunları dolaylı yünden birbiriyle

ilişkilendirirken, kariyer danışmanları bu kez her iki tarafı birlikte ele alarak, ortaya çıkarılmış olan açık ve kapalı bağlar üzerinden doğrudan bağlantılandırmaya ve bir amaç bütünleşmesine yöneltmeye çalışabilmektedirler. Aktif bireysel kariyer yönetimini başarmış işgörenlerin, örgütsel başarı sürecinde birbirlerinin profesyonel başarısını objektif şekilde etkileyebilmeleri bu konuda örnek olarak gösterilebilir (Arnold, 2009:134-135; Raabe vd.,2007:306; Baruch, ve. Budhwar, 2006:86; Arthur vd.,2005).

3. TEKSTİL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmadaki temel amaç ise; tekstil işletmelerindeki mevcut kariyer yönetim uygulamalarını incelemek, kariyer yönetimi alanında en yaygın gerçekleştirilen uygulamaları ve kariyer geliştirme yöntemlerini saptayarak bu yöntemlerin örgütlerde ne şekilde ve ne derecede uygulandığını belirlemek, örgütsel kariyer yönetimi ile kariyer planlaması ve geliştirmesi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır.

3.2. Araştırmanın Soruları

Örgütsel kariyer yönetimi; örgütlerde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi bir arada kapsayan, uygulamalı bir kariyer sistemi topluluğu mudur?

Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer geliştirme arasında bir bağlantı var mıdır?

Örgütsel kariyer planlama ile örgütsel kariyer geliştirme arasında bir bağlantı var mıdır?

Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer planlaması arasında bir bağlantı var mıdır?

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1:Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H1a:Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ile kariyer yollarının belirginleştirilmesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H1b:Örgütlerde kariyer planlamasının gerçekleştirilmesi ile kariyer yönetiminin örgütsel faydaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2:Örgütsel kariyer planlama ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2a:Örgütte kariyer yollarının belirginleştirilmesi ile kariyer geliştirme programları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2b:Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3:Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3a:Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ile kariyer geliştirme programları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3b:Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile kariyer yönetiminin örgütsel faydaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

Anketlerle elde edilen verilerle, tekstil işletmelerinin örgütsel kariyer yönetimi ve uygulamalarına yönelik belli bir andaki durumları ortaya konulacağı için anlık bir çalışma (Cross Sectional) amacı bakımından da hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Anket verileri SPSS 15.0 paket programında analiz edilmiştir.

3.5. Araştırma Örnekleminin Seçimi

Araştırmanın örneklemini İstanbul Sanayi Odası'na bağlı orta ve büyük ölçekli tekstil işletmeleri arasından toplam 66 orta ve büyük ölçekli, özel sektöre ait olan tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. İstanbul'da faaliyette bulunan tekstil işletmelerinden 150 adedine anket teslim edilmiş, 66 anket geri dönmüştür. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı % 44'dür. Örneklem grubunda araştırmaya dahil olan çalışanlar her işletmede kariyer yönetim faaliyetlerini yürüten uzman, yetkili, müdür, yönetici gibi değişik kademelerde görev yapan kişilerdir.

3.6. Veri Toplama Aracının Belirlenmesi ve Araştırma Kısıtları

Bu araştırma ampirik bir çalışma niteliğinde olduğundan, uygulamalı araştırmalarda veri toplama araçlarından anket kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında bu konuda daha önceden yapılmış teorik ve uygulamalı çalışmalardan (Kumudha ve Abraham, 2008; Yehuda ve Peiperl, 2000; Aytaç, 2005; Soylu, 2002; Şimşek, Ş., Çelik, A., vd., 2004) yararlanılmıştır. Yöneticilerin işletmelerine uygun gelen ifadelere katılma veya katılmama şeklindeki tutumları her zaman objektif olmayabilmektedir. Bu durum da araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1 Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Ankete cevap verenlerin % 54,5'i bay, % 45,5'i bayandır. Bay ve bayanlar arasındaki istihdam farkının fazla olmaması, tekstil sektöründeki yönetici istihdamında bayanların, diğer birçok sektöre göre yüksek olduğunu da göstermektedir. Çalışanların çoğunluğu (% 59,1) 28-37 yaş grubunda yer almaktadır. 18-27 yaşları arasında bulunan çalışanların oranı ise % 18,2'dir. Bu, tekstil sektöründe daha çok gençlerin istihdam edildiğini göstermektedir. Ancak % 13,6 oranıyla 53 yaş ve üzeri yöneticilerin de, bilgi ve tecrübeleri

nedeniyle tercihe sebep olduğunun da yadsınamaz bir gerçeğini ortaya koyuyor. Ankete cevap verenlerin % 45'i evli, % 21'i ise bekar. Evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre iki kat fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların önemli bir bölümü (% 50) lisans eğitimi almıştır. Önlisans eğitimi alanların oranı ise % 31,8'dir. Lisans üstü ve İlk-Lise eğitimi alanların oranı da % 9,1 oranında kalmıştır. Bu durum, tekstil sektöründeki yöneticilerin büyük kısmının eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ankete cevap veren çalışanların önemli bir kısmı (% 59,1) İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Departman Müdürü görevinde, diğer önemli kısmı ise (% 36,4) İKY Sorumlusu olarak çalışmaktadır. Bu durum, anketin amacına yönelik bulguların güvenilirliği ve geçerliliğine dair, ilk ağızlardan öğrenilmiş olduğunu göstermektedir. Çalışanların % 36,4'ü 6-10 yıl arası çalışan grubunu oluştururken, 1-5 yıl arası çalışanların % 31,8, 11-15 yıl arası çalışanlarla % 31,8 oranında dengede kaldığı gözlemlenmiştir. Anket uygulanan işletmelerdeki çalışan sayısının önemli oranını (% 59,1) 50-500 kişi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır. Azımsanmayacak diğer kısmını ise (% 40,9) 500 ve üzeri çalışanı olan işletmeler oluşturmaktadır. Yine anket uygulanan işletmelerden önemli bir kısmının (% 95,5) 11 yıl ve üzerinde faaliyette bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum ise, tekstil sektörünün ülkemizdeki geçmişine yönelik büyük ipuçları vermektedir.

4.2. Anket Formunun Güvenilirliği

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına ait ölçeğin alpha katsayısı 0,975 olarak bulunmuştur.

4.3. Kariyer Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1: Örgütsel Kariyer Yönetimi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ortalama	S.Sa p-ma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.	4,00	0,961	0,0	9,1	18,2	36,4	36,4
2. Kariyer yönetimi işlevi, döngüsel ve süreklidir.	4,18	0,840	0,0	4,5	13,6	40,9	40,9
Örgütsel Kariyer Yönetimi Düzeyi	4,0909						

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi, kariyer yönetimi işlevinin döngüsel ve sürekli olduğunu düşünenler 4,18 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Örgütsel kariyer yönetimi ortalaması ise 4,09'dur. İşletmelerin örgütsel kariyer yönetimi düzeylerinin "yüksek" olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ortala- ma	S.Sa pma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
3. Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder.	4,23	0,957	0,0	9,1	9,1	31,	50,0
4. Kariyer yönetimi, iş gücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitir ve harekete geçirir.	3,55	1,126	9,1	4,5	27,3	40,9	18,2
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Fayda Düzeyleri	3,8864						

“Kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit eder” diyenlerin ortalamasının 4,23 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Kariyer yönetiminin örgütsel faydaları ortalaması ise 3,88’dir. Dolayısıyla, işletmeler tarafından kabul gören kariyer yönetiminin örgütsel faydaları düzeyinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Orta- lama	S.Sap- ma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
5. Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için, temel misyon ve stratejilerine uygun kişilerle çalışmak zorundadırlar.	4,14	1,065	4,5	4,5	9,1	36,4	45,5
6. Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir.	3,41	1,081	4,5	22,7	9,1	54,5	9,1
7. Transferler, örgüt içerisinde gerçekleştirilen yatay pozisyon değişiklikleridir.	3,45	1,315	13,6	13,6	4,5	50,0	18,2
8. Örgütler, eğitim ve geliştirme programları sayesinde çalışanların niteliklerini artırarak örgütsel etkinliği daha da arttırmayı amaçlamaktadırlar.	4,14	1,021	4,5	0,0	18,2	31,8	45,5
9. Örgütsel yedekleme planlamasıyla çalışanların kapasitelerinin geliştirilerek, birkaç anahtar pozisyona hazırlanması mümkün olabilmektedir.	3,73	0,869	4,5	0,0	27,3	54,5	13,6
10. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar, kariyer yönetim programlarından beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir.	3,64	0,987	4,5	4,5	31,8	40,9	18,2
11. Ödül, çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsurdur.	4,23	0,908	4,5	0,0	4,5	50,0	40,9
12. Belirli bir personel devir hızı, yeni yetenek akışı ve örgüt içi kariyer ilerlemesi için açık boşlukları doldurmak, örgütün amaçları arasında yer almaktadır.	3,64	1,032	4,5	9,1	22,7	45,5	18,2
13. Örgütün emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunu belirlemesi gerekmektedir.	3,73	1,222	9,1	9,1	9,1	45,5	27,3
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları Düzeyi	3,7879						

Tablo 3'te ödülün çalışanı iyi bir performans göstermesi açısından teşvik edici unsur olduğunu düşünenler 4,23 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Buradaki söz konusu ödül; maddi de olabilir, manevi de olabilir. Yönetici tarafından takdir edilen çalışanın performansı üzerinde olumlu sonuçlar oluşacaktır. Ayrıca Tablo 4.3'te çalışanların terfi ettirilmesindeki başlıca unsurun kıdem ve yeterlilik olduğunu düşünenlerin oranının 3,41 olması da oldukça düşündürücüdür. Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ortalamasının ise 3,78 ile işletmelerdeki oranının “yüksek” düzeyde olduğunu söylenebilir.

Tablo 4: Örgütsel Kariyer Planlaması İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Orta- lama	S.Sap- ma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
14. Kariyer planlaması, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak ve onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmaktadır.	4,05	0,885	0,0	9,1	9,1	50,0	31,8
15. Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır.	4,14	0,975	4,5	0,0	13,6	40,9	40,9
Örgütsel Kariyer Planlaması Düzeyi	4,0909						

“Kariyer planlamasında önemli olan örgütün ihtiyacı ile çalışanların beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır” diyenlerin ortalamasının 4,14 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Örgütsel kariyer planlaması düzeyi ise 4,09 ile “yüksek” olarak kabul edilir.

Tablo 5: Örgütsel Kariyer Yolları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
16. Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır.	4,00	1,008	4,5	0,0	22,7	36,4	36,4
17. Kariyer yolları, çalışanın beklentileri ve görev gerekliliğini uyumlaştırır.	3,73	0,814	4,5	0,0	22,7	63,6	9,1
Örgütsel Kariyer Yolları Düzeyi	3,8636						

“Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır” diyenlerin ortalamasının 4,00 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel kariyer yolları ortalaması ise 3,86'dır. İşletmelerdeki örgütsel kariyer yolları düzeyinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6: Örgütsel Kariyer Geliştirme İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
18. Kariyer geliştirme, gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratır.	4,00	0,859	4,5	0,0	9,1	63,6	22,7
19. Kariyer geliştirme, verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.	3,77	1,049	4,5	9,1	13,6	50,0	22,7
Örgütsel Kariyer Geliştirme Düzeyi	3,8864						

Kariyer geliştirmenin örgütün gelecekteki yönetici ihtiyacını karşılayacağını düşünenler 4,00 oranı ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Buradan da anlaşılacağı üzere, konuya bireysel ya da örgütsel açıdan değil, bütünlük bir açıdan bakıldığı ortaya çıkmıştır. Tablo4.6'da örgütsel kariyer geliştirme ortalamasının ise 3,88 ile “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
20. Kariyer merkezleri, çalışanların becerilerini, ilgilerini, değer ve düşüncelerini değerlendirmektedirler.	3,77	0,908	4,5	0,0	27,3		18,2
21. Kariyer danışmanlığı (mentorluk) , çalışanın kendini analiz etmesine, meslek ve kariyer hakkında bilgi sağlanmasına ve örgüt ile çalışanın birbirine uyumlaşmasını sağlar.	3,91	0,739	0,0	4,5	18,2	59,1	18,2
22. Kariyer atölyeleri çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur.	3,73	0,814	4,5	0,0	22,7	63,6	9,1
23. Kariyer geliştirme programları içinde eğitim, insanların işe girdikten sonra ilerleme ve gelişmelerine devam etmelerine yardımcı olur.	4,05	0,885	4,5	0,0	9,1	59,1	27,3
24. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar.	3,95	0,885	4,5	0,0	13,6	59,1	22,7
25. İş zenginleştirme, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermektir.	3,91	0,907	4,5	0,0	18,2	54,5	22,7
26. Kariyer rehberi, deneyimsiz çalışana, kariyer gelişiminde ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir.	3,95	0,773	0,0	4,5	18,2	54,5	22,7
27. Kariyer fuarları, üniversite öğrencilerini ve mezunlarını örgütlerle yüz yüze buluşturmayı hedeflemektedir.	3,82	0,893	0,0	9,1	22,7	45,5	22,7
28. Kariyer planlama testleri aday seçiminde kullanılan yazılı testler adayın yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin, ilgi ve tercihlerinin ortaya çıkarılıp değerlendirilmesinde kullanılmaktadır	3,82	0,783	0,0	9,1	13,6	63,6	13,6
29. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı	3,45	0,995	0,0	18,2	36,4	27,3	18,2

İFADELER	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
danışmandır.							
30. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlayacak şekilde, elemanların kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır.	3,86	0,821	0,0	4,5	27,3	45,5	22,7
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları Düzeyi	3,8388						

Tablo 7’de görüldüğü gibi, işletmelerdeki eğitim programlarını çalışanların işe girdikten sonra ilerleme ve gelişmeleri üzerindeki önemini düşünenler 4,05 oranıyla en yüksek ortalamaya sahiptirler. İKY alanında büyük öneme sahip olan “eğitim” konusu, kendini kariyer yönetimi uygulamaları içinde de ilk sırada göstermiştir. İşletmeler açısından eğitim; örgüt içinde ve/veya dışında verilmekte olup, çalışanlarının gelişimi yönünden vazgeçilmez bir konumda kendini göstermektedir. 3,45 ile en düşük ortalama ise “koç” üzerine verilen öneri cümlesidir. Örgütsel kariyer yönetimi programları ortalaması 3,83 ile düzeyinin “yüksek” olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Kariyer Yönetimi Uygulamaları Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	Ortalama	S. Sapma
Örgütsel Kariyer Yönetimi	4,0909	0,82699
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	3,8864	0,91060
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi	3,7879	0,79091
Örgütsel Kariyer Planlama	4,0909	0,86784
Örgütsel Kariyer Yolları	3,8636	0,86178
Örgütsel Kariyer Geliştirme	3,8864	0,85842
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	3,8388	0,70577
KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI	3,9207	0,83175

5. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tekstil işletmelerinde uygulanan örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları boyutlarının düzeyleri belirlenmiş; örgütsel kariyer yönetimi, kariyer yönetiminin örgütsel faydaları, örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları, örgütsel kariyer planlama, örgütsel kariyer yolları, örgütsel kariyer geliştirme ve örgütsel kariyer geliştirme programları boyutlarının düzeylerinin “yüksek” olduğu görülmüştür (sırayla, 4,09, 3,88, 3,78, 4,09, 3,86, 3,88 ve 3,83).

Tablo 9: Ankete Cevap Verenlerde Başlıca Kariyer Yönetimi Uygulamaları Analiz Sonuçları

KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI					
		Sayı	%	Ortalama	S. Sapma
Kariyer Yönetimi	Evet	42	63,6	1,36	0,485
	Hayır	24	36,4		
Kariyer Planlama	Evet	39	59,1	1,41	0,495
	Hayır	27	40,9		
Kariyer Geliştirme	Evet	42	63,6	1,36	0,485
	Hayır	24	36,4		
Kariyer Danışmanlığı	Evet	12	18,2	1,82	0,389
	Hayır	54	81,8		

Tablo 9’da görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme uygulamalarının işletmelerindeki uygulanma düzeyine ilişkin cevapları (42 evet) en yüksektir (% 63,6). Kariyer planlaması düzeyi (39 evet) %59,1 oranı ile, kariyer danışmanlığı düzeyi ise (12 evet) %18,2’dir. Buradan da anlaşılacağı üzere; örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik tanımlayıcı istatistikler ile işletmelerin örgütsel kariyer yönetimi hakkındaki genel geçer bilgilerine rağmen, uygulamada tam anlamıyla kariyer yönetimine geçiş sağlanmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 10: Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Birbirleriyle Olan İlişkileri

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7
1- Örgütsel Kariyer Yönetimi	1						
2- Örgütsel Kariyer Planlaması	,712**	1					
3- Örgütsel Kariyer Geliştirme	,746**	,758**	1				
4- Örgütün Birey Üzerinde Odak. Kar. Yön. Yaklaşımları	,787**	,903**	,821**	1			
5- Kariyer Geliştirme Programları	,694**	,720**	,797**	,830**	1		
6- Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	,841**	,656**	,707**	,728**	,611**	1	
7- Örgütsel Kariyer Yolları	,681**	,819**	,681**	,867**	,822**	,598**	1

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı (Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı)

Tablo 10da görüldüğü üzere, $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde kurulan tüm ilişkiler anlamlı çıkmıştır. Buna göre örneğin; örgütsel kariyer yönetimi değişkeni ile diğer değişkenler olan örgütsel kariyer planlama ($r = ,746$), örgütsel kariyer geliştirme ($r = ,712$), örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ($r = ,787$), örgütsel kariyer geliştirme programları ($r = ,694$), kariyer yönetiminin örgütsel faydaları ($r = ,841$) ve örgütsel kariyer yolları ($r = ,681$) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel kariyer planlama değişkeni ile diğer değişkenler olan örgütsel kariyer geliştirme ($r = ,758$), örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ($r = ,821$), örgütsel kariyer geliştirme programları ($r = ,797$), kariyer yönetiminin örgütsel faydaları ($r = ,707$) ve örgütsel kariyer yolları ($r = ,681$) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel kariyer planlaması değişkeni ile diğer değişkenler olan örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ($r = ,903$), örgütsel kariyer geliştirme programları ($r = ,720$), kariyer yönetiminin örgütsel faydaları ($r = ,656$) ve örgütsel kariyer yolları ($r = ,819$) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu Tablo 6’da görülmektedir.

Örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları değişkeni ile diğer değişkenler olan örgütsel kariyer geliştirme programları ($r = ,830$), kariyer yönetiminin örgütsel faydaları ($r = ,728$) ve örgütsel kariyer yolları ($r = ,867$) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel kariyer geliştirme programları değişkeni ile diğer değişkenler olan kariyer yönetiminin örgütsel faydaları ($r = ,611$) ve örgütsel kariyer yolları ($r = ,822$) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 6’daki verilere göre, kariyer yönetiminin örgütsel faydaları değişkeni ile diğer değişkenlerden olan örgütsel kariyer yolları ($r = ,598$) arasında %99 güven aralığında “yüksek” düzeyli ve “olumlu” bir ilişki olduğu görülmektedir. Anlaşılacağı üzere, örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları olarak nitelendirilen yukarıda da sayılmış bulunan değişkenlerin birbirleri ile sıkı bir ilişkisi mevcuttur. Çünkü genel olarak kariyer yönetimi kavramı; kariyer planlama ve geliştirmeyi de kapsayan uygulamalı bir sistem topluluğudur sonucuna varılarak, araştırma sorularının tümüne dair genel bir cevap alınmış olmaktadır.

6. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BİRBİRLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirilen hipotezleri test etmek için

ortaya koyulan bu değişkenlere çoklu ve basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 11: Kariyer Geliştirme Programları ve Örgütsel Kariyer Yollarının Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	0,213	0,250	-	0,852	0,397
Kariyer Geliştirme Programları	0,404	0,113	0,360	3,588	0,001
Örgütsel Kariyer Yolları	0,524	0,092	0,571	5,689	0,000
R=0,891 R ² =0,794 F=121,605 p=0,000					

Analizde, kariyer geliştirme programları ve örgütsel kariyer yolları bağımsız değişken, örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde örgütsel kariyer yollarının örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları üzerindeki etkisinin yaklaşık % 57 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde de, yine kariyer yolları değişkeninin örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Diğer taraftan kariyer geliştirme programları değişkeninin de örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları üzerindeki etkisinin yadsınamaz olduğu analiz ile çıkan diğer bir sonuçtur.

Her iki değişken de (kariyer geliştirme programları ve örgütsel kariyer yolları) örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu için, “örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ile kariyer yollarının belirginleştirilmesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H1a hipotezi ile “örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ile kariyer geliştirme programları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H3a hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 12: Kariyer Geliştirme Programları ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Örgütsel Kariyer Yönetiminin Faydaları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	B Değerleri	T Değerleri	P Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	0,534	0,472	-	1,113	0,262
Kariyer Geliştirme Programları	0,372	0,170	0,288	2,183	0,033
Örgütsel Kariyer Planlaması	0,470	0,139	0,448	3,394	0,001
R=0,686 R ² =0,470 F=27,939 p=0,000					

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel kariyer planlamasının (yaklaşık % 45), kariyer geliştirme programları değişkenine oranla örgütsel kariyer yönetiminin faydaları üzerinde anlamlı bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Dolayısıyla; örgütsel kariyer yönetiminin faydaları üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip olan değişken, örgütsel kariyer planlaması değişkenidir. Test sonucunda “örgütlerde kariyer planlamasının gerçekleştirilmesi ile kariyer yönetiminin örgütsel faydaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H1b hipotezi ile “örgütlerde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile örgütsel kariyer yönetiminin faydaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H3b hipotezinin desteklenmiş olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 13: Örgütsel Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	0,932	0,329	-	2,834	0,006
Örgütsel Kariyer Geliştirme	0,468	0,117	0,486	4,015	0,000
Örgütsel Kariyer Planlaması	0,328	0,115	0,344	2,842	0,006
R=0,779 R ² =0,607 F=48,687 p=0,000					

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel kariyer yönetimi üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişken örgütsel kariyer geliştirme değişkenidir ($p<0,05$).

Örgütsel kariyer yönetiminin üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip olan değişken örgütsel kariyer geliştirme değişkenidir. “Örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H1 hipotezi ile “örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H3 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Kariyer Yollarının Kariyer Geliştirme Programları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değeri	Standart Hata	β Değeri	t Değeri	p Anlamlılık Düzeyi
Sabit	1,237	0,231	-	5,366	0,000
Örgütsel Kariyer Yolları	0,673	0,058	0,822	11,555	0,000
R=0,822 R ² =0,676 F=133,526 p=0,000					

Tablo 7.4'te görüldüğü gibi örgütsel kariyer yolları, kariyer geliştirme programları üzerinde yüksek düzeyde bir ilişki vermektedir ($R = 0,822$; $R^2 = 0,676$; $p < 0,05$). Buna göre, basit belirlilik katsayısı $R^2 = 0,676$ olup, kariyer geliştirme programlarındaki değişimin yaklaşık % 70'i bağımsız değişken olan örgütsel kariyer yolları değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde, örgütsel kariyer yolları değişkeninin kariyer geliştirme programları üzerinde belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, örgütsel kariyer yollarının kariyer geliştirme programları üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kariyer geliştirme programları üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde bir etkisi olduğundan, “örgütte kariyer yollarının belirginleştirilmesi ile kariyer geliştirme programları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H2a hipotezi yüksek düzeyde desteklenmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Kariyer Planlamasının Kariyer Geliştirme Programları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değeri	Standart Hata	β Değeri	t Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Sabit	1,445	0,295	-	4,896	0,000
Örgütsel Kariyer Planlaması	0,585	0,071	0,720	8,291	0,000
R=0,720 R ² =0,518 F=68,733 p=0,000					

Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel kariyer planlamasının kariyer geliştirme programları üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir ($R = 0,720$; $R^2 = 0,518$; $p < 0,05$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde, örgütsel kariyer planlaması değişkeninin kariyer geliştirme programları üzerinde belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, örgütsel kariyer planlamasının kariyer geliştirme programları üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kariyer geliştirme programları üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde bir etkisi olduğundan, “örgütlerde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H2b hipotezi yüksek düzeyde desteklenmektedir.

Tablo 16: Örgütsel Kariyer Geliştirmenin Örgütsel Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değeri	Standart Hata	β Değeri	t Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Sabit	1,115	0,328	-	3,396	0,001
Örgütsel Kariyer Geliştirme	0,766	0,082	0,758	9,283	0,000
R=0,758 R ² =0,574 F=86,180 p=0,000					

Örgütsel kariyer geliştirme değişkeni örgütsel kariyer planlaması ile anlamlı ve yüksek düzeyde olan bir ilişkiye sahiptir ($R = 0,758$; $R^2 = 0,574$; $p < 0,05$). Örgütsel kariyer geliştirme değişkeni örgütsel kariyer planlamasının

toplam varyansının yaklaşık % 58'ini açıklamaktadır. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Beta değeri incelendiğinde örgütsel kariyer geliştirme değişkeninin örgütsel kariyer planlaması üzerindeki etkisinin yaklaşık % 76 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde ise, örgütsel kariyer geliştirme değişkeninin örgütsel kariyer planlaması üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu ve aralarındaki ilişkinin yüksek düzeyde olmasından dolayı, yüksek düzeyde etkili olduğu söylenebilir.

Bu durumda, örgütsel kariyer geliştirme değişkeninin örgütsel kariyer planlaması üzerindeki en fazla belirleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir.” Örgütsel kariyer planlama ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” olan H2 hipotezi desteklenmektedir.

7. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI DEĞİŞKENLERİNİN KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞMESİ

Tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için “bağımsız iki grup T-testi” ve One-way Anova Varyans analizi yapılmıştır. Başlıca kontrol değişkenleri olarak; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışan sayısı ve işletmenin yaşı alınmıştır.

7.1.Cinsiyet

Tablo 17: Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	CİNSİYET				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Bay 36		Bayan 30			
	Ortalama	S.S.	Ortalama	S.S.	t değeri	p değeri
Örgütsel Kariyer Yönetimi	4,1250	0,85670	4,0500	0,80247	0,364	0,717
Örgütsel Kariyer Planlama	4,1250	0,99553	4,0500	0,69914	0,347	0,730
Örgütsel Kariyer Geliştirme	3,8333	1,04198	3,9500	0,5776	-0,547	0,586
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	3,8241	0,98395	3,7444	0,47960	0,405	0,687
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	3,8409	0,83839	3,8364	0,51779	0,026	0,979
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	4,0417	0,98107	3,7000	0,79438	1,533	0,130
Örgütsel Kariyer Yolları	3,9583	1,02382	3,7500	0,61237	0,978	0,332

Tablo 17'den tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarını cinsiyetin değiştirmedeği saptanmıştır ($p < 0,05$).

7.2. Yaş

Tablo 18: Değişkenlerin Yaşa Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	2,123	3	0,708	1,036	0,383
	Grup İçi	42,332	62	0,683		
Örgütsel Kariyer Planlama	Gruplar Arası	8,012	3	2,671	4,044	0,011
	Grup İçi	40,942	62	0,660		
Örgütsel Kariyer Geliştirme	Gruplar Arası	1,604	3	0,535	0,716	0,546
	Grup İçi	46,293	62	0,747		
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	Gruplar Arası	5,327	3	1,776	3,116	0,032
	Grup İçi	35,333	62	0,570		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	Gruplar Arası	3,219	3	1,073	2,282	0,088
	Grup İçi	29,158	62	0,470		
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	Gruplar Arası	4,528	3	1,509	1,895	0,140
	Grup İçi	49,370	62	0,796		
Örgütsel Kariyer Yolları	Gruplar Arası	4,287	3	1,429	2,014	0,121
	Grup İçi	43,986	62	0,709		

Tablo 18’de görüldüğü gibi tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarından örgütsel kariyer planlaması ($F= 4,044$) ve örgütün birey üzerinde odaklaştığı kariyer yönetimi yaklaşımları ($F= 3,116$) değişkenlerinin yaşa bağlı olarak değiştiği ve anlamlı sonuçlar verdiği görülmektedir ($p<0,05$).Ancak yaşın diğer değişkenleri anlamlı olarak değiştirmedeği saptanmıştır.

7.3. Medeni Durum

Tablo 19: Değişkenlerin Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	MEDENİ DURUM				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Evli 45		Bekar 21		t değeri	p değeri
	Ortalama	S.S.	Ortalama	S.S.		
Örgütsel Kariyer Yönetimi	4,0333	0,89443	4,2143	0,66279	-0,826	0,412
Örgütsel Kariyer Planlama	4,0000	0,97701	4,2857	0,53785	-1,251	0,215
Örgütsel Kariyer Geliştirme	3,8000	0,99087	4,0714	0,42678	-1,201	0,234
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	3,7556	0,93492	3,8571	0,32038	-0,483	0,631
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	3,8303	0,78001	3,8571	0,52897	-0,143	0,887
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	3,8667	0,98512	3,9286	0,74642	-0,255	0,799
Örgütsel Kariyer Yolları	3,7667	0,57632	4,0714	0,57632	-1,347	0,183

Tablo 10’dan tekstil işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarını medeni durumun değiştirmedeği saptanmıştır ($p<0,05$).

7.4. Eğitim Düzeyi

Tablo 20: Değişkenlerin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Gruplar Arası	18,657	3	6,219	14,947	0,000
	Grup İçi	25,797	62	0,416		
Örgütsel Kariyer Planlama	Gruplar Arası	23,781	3	7,927	19,523	0,000
	Grup İçi	25,174	62	0,406		
Örgütsel Kariyer Geliştirme	Gruplar Arası	19,042	3	6,347	13,638	0,000
	Grup İçi	28,856	62	0,465		
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	Gruplar Arası	22,039	3	7,346	24,461	0,000
	Grup İçi	18,621	62	0,300		
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	Gruplar Arası	9,578	3	3,193	8,683	0,000
	Grup İçi	22,798	62	0,368		
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	Gruplar Arası	25,510	3	8,503	18,571	0,000
	Grup İçi	28,388	62	0,458		
Örgütsel Kariyer Yolları	Gruplar Arası	24,292	3	8,097	20,935	0,000
	Grup İçi	23,981	62	0,387		

Bu bulgulara göre; örgütsel kariyer yönetimi değişkeni ile “lisans” düzeyinde eğitim görmüş çalışanların diğerlerine oranla arasındaki farklılığın en yüksek olduğu ve anlamlı bir ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Ankete cevap veren insan kaynakları sorumlularının büyük çoğunluğunun (%50), lisans eğitim düzeyinde olması hiç kuşkusuz bu durumu açıklayabilmektedir. Diğer örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları değişkenlerinin eğitim düzeyi değişkeni ile anlamlılık seviyesinde de aynı durum söz konusudur. Ancak kariyer yönetiminin örgütsel faydaları değişkeninin anlamlı farklılaşma gösterdiği eğitim düzeyi “önlisans” eğitim düzeyinde en yüksek olarak saptanmıştır.

7.5. İşletmedeki Çalışan Sayısı

Tablo 21: Değişkenlerin İşletmedeki Çalışan Sayısına Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	İŞLETMEDEKİ ÇALIŞAN SAYISI				T-TESTİ SONUÇLARI	
	150-500		500 ve üzeri			
	Ortalama	S.S.	Ortalama	S.S.	t değeri	p değeri
Örgütsel Kariyer Yönetimi	4,1538	0,91877	4,0000	0,67937	0,740	0,462
Örgütsel Kariyer Planlama	4,0769	1,01007	4,1111	0,62532	-0,156	0,876
Örgütsel Kariyer Geliştirme	3,8846	1,01607	3,8889	0,57735	-0,020	0,984
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	3,8205	0,94337	3,7407	0,50918	0,400	0,690
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	3,8601	0,80825	3,8081	0,53743	0,293	0,771
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	3,8462	0,98110	3,9444	0,81256	-0,428	0,670
Örgütsel Kariyer Yolları	3,8846	1,01607	3,8333	0,58835	0,236	0,814

Tablo 21’de de görüldüğü üzere, işletmedeki çalışan sayısının kariyer yönetimi uygulamaları üzerinde anlamlı bir değişikliğe neden olmadığı saptanmıştır ($p < 0,05$).

7.6. İşletmenin Yaşı

Tablo 22: Değişkenlerin İşletmenin Yaşına Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	İŞLETMENİN YAŞI		T-TESTİ SONUÇLARI			
	6-10 yıl	11 ve üzeri				
	Ortalama	S.S.	Ortalama	S.S.	t değeri	p değeri
Örgütsel Kariyer Yönetimi	5,0000	0,00000	4,0476	0,82165	1,993	0,051
Örgütsel Kariyer Planlama	5,0000	0,00000	4,0476	0,86469	1,894	0,063
Örgütsel Kariyer Geliştirme	5,0000	0,00000	3,8333	0,84242	2,381	0,020
Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi Yaklaşımları	4,4444	0,00000	3,7566	0,79621	1,485	0,142
Örgütsel Kariyer Geliştirme Programları	4,8182	0,00000	3,7922	0,68818	2,563	0,013
Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	5,0000	0,00000	3,8333	0,89803	2,234	0,029
Örgütsel Kariyer Yolları	4,0000	0,00000	3,8571	0,88184	0,279	0,782

Tablo 13’te görüldüğü üzere, kariyer yönetimi uygulamalarından olan “örgütsel kariyer geliştirme programları”, “örgütsel kariyer geliştirme” ve “kariyer yönetiminin örgütsel faydaları” değişkenlerinin işletmenin yaşına bağlı olarak anlamlı bir değişiklik içinde olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Buna rağmen, diğer değişkenlerin işletmenin yaşına bağlı olarak anlamlı bir değişiklik içinde olmadığı da saptanmıştır.

8. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Kariyer yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kariyer konusunda bazı kararlar birey tarafından, bazıları örgüt tarafından, bir kısmı da birey ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır.

Diğer taraftan kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi de içermektedir (Budak, 2008:255; Şimşek ve Çelik,2004:44). Kariyer planlama; bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Literatürde kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi olarak ele alınmaktadır (Landy ve Conte, 2009:136; Kumudha ve Abraham:2008:49; Aytaç, 2005:156; Bayraktaroğlu, 2007:143;Sabuncuoğlu, 2008:174; Walker ve Gutterdidge, 1990:244; Aydemir, 2000:7).

Araştırmanın yapıldığı İstanbul’daki tekstil işletmelerinde “kariyer yönetimi” ve uygulamalarının, işletmelerce nasıl anlaşıldığını çözümlenebilmek için literatürden yola çıkarak, kariyer yönetimi ve uygulamalarına yönelik anket formu geliştirilmiştir. Bu bağlamda “Örgütsel kariyer yönetimi örgütlerde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi bir arada kapsayan, uygulamalı bir kariyer sistemi topluluğu mudur?” sorusuna alınan cevap ile kariyer yönetimi uygulamalarının birbirleriyle olan ilişkisine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucu “anlamlı bir ilişkinin olduğunu” yönünde olmuştur ve bu, diğer araştırma sorularına dair de genel bir cevap olmuştur.

Araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sırasında da uygulanmış olan doğrusal regresyon analizlerinde, araştırmanın ana hipotezlerinden olan “örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır”, “örgütsel kariyer planlama ile örgütsel kariyer geliştirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” ve “örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer planlama arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Örgütlerde kariyer yönetimi uygulamalarının yüksek çıkması; genelde genç ve eğitilmiş yöneticilerin rol aldığı, araştırma örneklemini olan tekstil işletmelerinde umut vaat edici bir durumun söz konusu olduğunu göstermektedir. Bu işletmelerin bir çoğunda, çalışmakta oldukları kurum kültürüne yeni boyut ve politikalar kazandırma yönünde bir yapılanmaya

girişmiş yöneticilerin varlığı da saptanmıştır. İnsan kaynakları alanındaki bu yapılanmaların, ülke şartları da göz önünde bulundurularak çağdaş Dünya işletmeleriyle aynı seviyeye getirilmeye çalışıldığı gözlemlenmiştir. Çünkü, imalat sanayi istihdamının yaklaşık %20'sini, toplam istihdamın %10'unu, GSMH'nın %9'unu, ihracatın %28'ini oluşturması ile ülke ekonomisinde çok özel bir öneme sahip olan tekstil sektörünün çağdaşlarından bu yönde geri kalır olmaması gerekmektedir.

Araştırmanın yapıldığı tekstil işletmelerinde, kariyer geliştirme programlarının; insan kaynakları içindeki önemi kesinlikle yadsınamaz bulunmuştur. Birinci etken “eğitim” üzerinde işletmelerin yine aynı önemle ilk sıradaki kariyer geliştirme programı olarak belirttikleri tespit edilmiştir. Yine “iş rotasyonu”, “kariyer rehberliği” gibi kariyer geliştirme programlarının da işletmelerce tercih edildiği saptanmıştır. İşletmelerin örgütsel açıdan uygulanması pek de zorluk oluşturmayan bu uygulamalara yönelmiş olmaları rutin uygulamalar olarak kabul edilebilmektedir. Bununla birlikte; örgüt için fazladan masraf olarak görülen kariyer geliştirme programları içindeki “koçluk” uygulamasının da en az düzeyde uygulanır olduğu gözden kaçmamıştır.

Araştırmaya konu olan işletmelerde, örgütsel kariyer yönetimi kapsamında örgütün ve işgörenlerin gelişmesi için düşük oranda da olsa kaynak ayırmaları; olumlu bir gösterge olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte işletmeler, çalışanlarına yönlendirme ve danışmanlık hizmetleri sunmalı, örgütteki kariyer yolları ve ilerleme olanakları hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için kariyer merkezleri oluşturmalı, kariyer atölyeleri düzenlemeli, kariyer ve ödül eşitliğinin sağlanılmasına çalışmalıdır. Tekstil işletmelerinde bu konunun önemi bir kat daha artmaktadır.

Sonuç olarak örgütlerin, çalışanlarının kariyer yönetimlerini ihmal etmemeleri ve sürekli gelişim için iş dünyasındaki değişimleri ve yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Özellikle Türkiye’de işgören nüfusun çoğunlukla genç olması ve bu potansiyelin sürekli daha iyisini, daha fazlasını aradığı dikkate alınır ve 2009 yılı itibarıyla %63.6 oranında da kariyer yönetiminin ülkemizde işletmeler/örgütler tarafından yönetildiği ortaya çıkmıştır. Düşük işgücü devir oranları, verimlilik, birey-örgüt bütünleşmesine katkıda bulunmak, daha başarılı ve mutlu çalışanlara sahip olmak gibi parametreler boyutuyla ülkemizde kariyer yönetimi önemini ve güncelliğini korumaktadır.

KAYNAKÇA

1. AKGÜL, F. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Stratejileri ve Bir Alan Araştırma.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2002.

2. ARNOLD, J.”Kariyer ve Kariyer Yönetimi”, Chockalingam V. vd. (der.), **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, Cilt 2**, içinde Literatür Yayınları; İstanbul, 2009, s.134-135.
3. ARTHUR, M. B., KHAPOVA, S. N., ve WİLDEROM, C. P. M. “Career Success in a Boundaryless Career World”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, 177–202, 2005.
4. ATILGAN, T. “KOBİ Niteliğindeki Tekstil ve Hazır Giyim İşletmelerinin Uluslararası Alanlara Açılmasında Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Etkisi” **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, Manisa, 2006.
5. ATILA, Ö. “**Motivasyonun Bireysel Kariyer Yönetimine Etkisi**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2002.
6. AYTAÇ, S. **Çalışma Yaşamında Kariyer (Yönetimi, Planlanması, Gelişimi ve Sorunları)**. Ezgi Kitabevi, Bursa. 2005.
7. BARUCH Y., BUDHWAR P.S. “A Comparative Study of Career Practices for Management”, **International Business Review** Vol:15, 84–101, 2006.
8. BARUCH, Y.ve PEIPERL, M.,“Career Management Practices: An Empirical Survey And Implications”, **Human Resource Management**, Vol: 39, No: 4, 347-366. Winter 2000.
9. BAYRAKTAROĞLU, S. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi. Adapazarı, 2006.
10. BUDAK, G., **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**,) Birinci Baskı, İzmir, 2008.
11. BRISCOE, J. P., HALL, D. T., ve DEMUTH, R. L. F. “Protean And Boundaryless Careers: An Empirical Exploration”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 69, 30–47, 2006.
12. CHERAMIE, R. A., STURMAN, M. C. ve WALSH, K.,” Executive Career Management: Switching Organizations And The Boundaryless Career” **Journal of Vocational Behaviour**, Vol:71, 359-374. 2007.
13. ÇALIK, T. VE EREŞ, F. **Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
14. DE VOS, A., DEWİLDE, T. ve DE CLİPPELEER, I. “Proactive Career Behaviours And Career Success During The Early Career” **Vlerick Leuven Gent Working Paper Series**, 2009/05.
15. Harvard Business Review. **Kariyer Yönetimi**, Çev.: (ÇETİNBAKIŞ M.), MESS, Türkiye, 2004.
16. KAYNAK, T. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1989.

17. ODABAŞI,S., **Kariyer Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul: 2008.
18. ÖZDEN, M. C. **Bireysel Kariyer Yönetimi, Profesyonelin El Kitabı**, Akis Kitap İstanbul, 2007.
19. RAABE, B., FRESE, M. ve BEEHR, T. A.,”Action Regulation Theory And Career Self-Management” **Journal of Vocational Behaviour**, Vol:70, 297-311.,2007.
20. SABUNCUOĞLU , **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, Alfa Basım, Bursa, 2008.
21. SOYLU, A. **Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2002.
22. ARNOLD, J.”Kariyer ve Kariyer Yönetimi”, Chockalingam V. vd. (der.), **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, Cilt 2, içinde** Literatür Yayınları; İstanbul, 2009, s.134-135.
22. STURGES J., CONWAY N, GUEST D, LIEFOOGHE A., “Managing The Career Deal: The Psychological Contract As A Framework For Understanding Career Management Organizational Commitment And Work Behavior”, **Journal of Organizational Behavior J. Organizational Behaviour**,Vol: 26, 821–838. 2005.
23. ŞİMŞEK M.Ş., ÇELİK A., **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara. 2004.
24. TZABBAR D.,Vardi Y.,Baruch Y.,”Organisational Career Management in Israel”, **International Creer Management**,Vol:8/2, 2003,s.88-90.
25. UYARGİL, C., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262, 6-8, İstanbul, 1994.
26. VAROL, E. S. **Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4292, İstanbul, 2001.
27. Yüksel, Ö. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.