

## Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları

**Kadir AKTAŞ**  
İnönü Üniversitesi,  
SBE, İşletme Bölümü  
aktas0072@gmail.com

### Özet

Kariyer kavramının iş ve işletme hayatında bu günkü anlamda kullanılmaya başlanması yaklaşık yarım asırlık bir dönemi kapsamaktadır. Bu nedenle "kariyer" terim olarak sosyal bilimler literatürüne yeni giren terimlerden biri olarak ifade edilmektedir. Kariyer terimi günümüzde hem çalışanları, hem de işletmeleri ilgilendiren bir terim olarak kabul edildiği için, artık günümüzde personel yönetiminin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bununla birlikte, küreselleşme olarak ifade edilen sürecin, iş ve işletme hayatına olan etkisiyle birlikte; "kariyer" teriminin boyutları, kapsamı ve sorunları da gündend güne değişime uğramakta olduğu araştırmalardan izlenmektedir. Bu çalışmamızda "kariyer" terimiyle birlikte kullanılan kariyer geliştirme, kariyer planı ve kariyer yönetimi gibi terimleri irdeleyeceğiz. Ayrıca değişik araştırmalardan elde ettiğimiz yeni kariyer yaklaşımları ile güncel kariyer sorunlarını uluslararası boyutta ele alacağız ve bu sorunlara çözüm önerilerini sunacağız.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planı ve Kariyer Sorunları

### Career and Career Issues In General Terms

### Abstract

That, career concept has been introduced to work and life of business in the sense these days, covers about half a century. Therefore, as a concept, "career" is stated that one of the new term entered in literature of social sciences. Because, Career is accepted as a term of related to both employee and business, it has become an important part of personnel management. However, with impact of process, expressed as the globalization, to work and business life; it is monitored from studies that career term's sizes, scopes and problems are also changing day after day. In this study, we will review term of "career" used with terms such as career development, career planning and career management. Also, we will discuss new career approaches; we obtained from various researches, with current career issues at the international level and will submit the solutions to these problems.

**Key Words:** Career, Career Management, Career Planning and Career Issues

### GİRİŐ

Günümüzde baş döndürücü bir hızla değişen teknolojik ve iletişim sahasında alabildiğine artan rekabet sürecinde ve büyük şirketlerinin başını çektiği küreselleşme faaliyetlerinin yaşandığı dünyamızda işletmelerin klasik usullerle idamesinin giderek zorlaştığı görölmektedir.

İşletmeler içinse bu artan rekabet ortamında hayatını idame için en önemli kaynakların başında yetişmiş ve donanımlı insan kaynağı gelmektedir. Yaşanmış hadiseler göstermiştir ki bir kurumun insan gücü, o işletmede görev yapan en zayıf donanımlı insan gücüne endekslidir. Son dönemde yaşanan hadiselerden ders çıkararak ve yetişmiş insanın önemini kavrayan işletmeler: insan faktörünün seçiminde kilit rol oynayan insan kaynakları departmanına gereken önemi vermeye başladıkları ifade edilmektedir. Bu noktada insan kaynakları departmanının en önemli fonksiyonunun başlangıçta en uygun personeli seçmek ve istihdam etmek olduğu kadar: mevcut personelin performansını sürekli değerlendirmek, yeniden istihdam ve terfi sitemini düzenleyerek personelin motivasyonu artırmak, hemde işletme yönetiminin işletme kültürüne hakim ve işletmeyi tanıyan kişilerden oluşmasını sağlamaktır.

İşletmelerin en önemli kaynağı olan personelini kısa ve orta vadede yetiştirmek, uzun vadede daha üst pozisyonlar için hazırlamak amacıyla işletmenin sistematik olarak personelinin gelecekte nerede olacağının resmini göstermesi amacıyla yapılan faaliyetlerin bütününe kariyer yönetimi diyebiliriz. Bu çalışmamızda kariyer yönetimi nedir ve kariyer yönetiminin sorunları konularını inceleyerek, muhtemel çözüm yollarını irdeleyeceğiz (Yavuz, 2006: 4).

## 1. KARIYER YÖNETİMİ VE KARIYER KAVRAMLARI

Kariyer kavramının literatür incelemesinde, kariyer teriminin bu günkü anlamda kullanılmaya başlama sürecinin 1970'li yıllara kadar gittiği görülmektedir. Ancak kariyer yönetimi faaliyetlerinin başlangıcın, devlet memurluğunun bu günkü manada uygulanmaya başladığı kabul edilen 16. yüzyıla denk gelmesiyle bir paralellik arz ettiği de yapılan incelemelerde görülmektedir. Bu süreçten de anlaşılmaktadır ki: kariyer yönetimi faaliyeti en büyük kurumlar olan devlet kurumlarında kendini göstermeye başlamıştır.

2000'li yıllardaki sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmelerin yönetim ve organizasyon ve insan kaynakları gibi sosyal bilimleri derinden etkilediği ifade edilmektedir. Dolayısıyla her bilimsel disiplinin mevcut durumu açıklamak için yeni kuramlar geliştirmesinin bir zaruret olduğu gibi kariyer konusunda da yeni kuramlar geliştirilmektedir. Ülkemizde kariyer konusu bireysel ve örgütsel bakış açısı farklılığından dolayı oldukça sorunlu bir alan olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de kariyer konusunda birey ve örgütün farklı anlayış içinde olmasının temelinde ise bu konuda bilgi ve tecrübe birikiminin henüz yeteri kadar gelişmemiş olmasıdır. Bu sorunun kuramsal gelişmelere bütüncül bir bakış açısıyla ve örgütsel kariyer gelişimini dikkate alan bilimsel çalışmalarla ve uygulamalarla çözülebileceği değerlendirilmektedir (Erdoğan, 2003: 2).

### 1.1. Kariyer

Literatür taramasında kariyer kavramı bilimsel anlamda ilk kullanılmaya başlaması Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile olmuştur (Yavuz, 2006: 5).

Kariyer terimi Latince "carrus"(at arabası) ve carrera (yol,) Fransızca "carriere" (koşu yolu), İngilizce "career" (meslek, meslek safahatı veya hayatta ilerleyeceği yön) kelimeden türetilmiştir. Araştırmacılar kariyer terimini genelde bir işte ilerleme veya safahat anlamında kullanmaktadır.

Bir meslek alanında ilerleyerek daha çok gelir, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etme yolundaki çabaların bütünüdür (Aslan, 2014: 7).

Bird'e göre ise kariyer terimi "iş tecrübesi sonucu terfi etmek yerine, bilgi kazanılan bir süreçtir" olarak açıklanmıştır. Bu anlamda kariyerin bilgi kazanımı kapsamında beceri, uzmanlık ve iş ilişkilerini de kapsayan bir genel ifade olduğu anlaşılmaktadır (Erdoğan, 2003: 12).

Kariyer teriminin tanımını kapsamlı bir şekilde açıklayacak olursak: Bir çalışanın iş hayatı boyunca edindiği iş tecrübesi ve etkinlikleri ile doğru orantılı olarak, iş pozisyonunun yeniden yapılandırılması ve çalışanların motivasyonunu artırıcı bir süreç olarak ifade edebiliriz. Bu tanımlamalar çerçevesinde kariyer teriminin çerçevesini şöyle çizebiliriz (Ünal, 2004: 44) :

- a. Kariyer çalışanların pozisyonuna bakılmaksızın çalışma hayatları süresince yaptıkları işler dizini olarak ifade edilebilir.
- b. Kariyer genel anlamda personelin çoğu için terfi anlamı taşıırken, halihazırdaki pozisyonundan memnun olan çalışanlar için pozisyonunu koruma anlamı taşır.
- c. Kariyer yalnızca bir kurumda veya iş yerinde işe alınmak olarak anlaşılmamalıdır, birden fazla kurumda ve faaliyet alanında tecrübe kazanmak ve kariyer yapmak mümkündür.
- ç. Kurumların bireylerin kariyeri üzerinde yegane söz sahibi olduğu inancı artık kabul görmemekte olup personel donanımını geliştirerek kendi kariyer planlamasını yapabilmektedir.

### 1.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme süreci bireysel bir süreç olan "kariyer planlama" ile kurumsal bir süreç olan "kariyer yönetimi" nin müşterek bir süreci olarak tanımlanabilir.

Kariyer geliştirmeye bireysel açıdan bakıldığında "Kariyer Planlaması" olarak isimlendirilmekte ve bireyin eğitim, meslek seçimi, kurum seçimi, yetiştirme ve iş tecrübesi gibi donanımları bir araya getirerek iş ile ilgili gelecekte olmak istediği yere ait planlama yapması ve planların gerçekleşmesi için

## Aktaş, K., Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları

gerekli faaliyetlerin organize edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kariyer geliştirme sisteminde bireyin sorumluluğu % 51 olarak ifade edilmektedir.

Kariyer geliştirmeye kurumsal açıdan bakıldığında “Kariyer Yönetimi” olarak isimlendirilmekte ve çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin rotasyonu, planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kariyer geliştirme sisteminde yönetimin sorumluluğu % 25 ve kurumun sorumluluğu % 24 olarak ifade edilmektedir (Balta Aydın, 2007: 86).

Kariyer geliştirme, çalışanlara kendi yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda kariyer geliştirme, örgütün çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve gelişimini etkileyen unsurlar hakkında bilgi verdiği, bilgi ve kapasitelerinin artmasını amaçlayan resmi bir etkinlik olarak da tanımlanabilir (Yavuz, 2006: 5).

### 1.3. Kariyer Planlama

Kariyer planlama, bireyin yaşamı boyunca çalışacağı iş ve pozisyonları, hedefleri ve geleceğin sorumluluğunu değerlendirerek kendisinin planlamasıdır. Başka bir deyişle çalışan kişinin eğitimi, bilgisi, çevresi ve tecrübesini geliştirerek çalışmakta olduğu organizasyonda gelmek istediği pozisyonu planlamasıdır (Taşcı, 2011: 126).

Genel bir ifade ile kariyer planlaması; bireyin birikimleri, donanımları ve çevresini iş hayatında gelmek istediği pozisyona göre geliştirme sürecidir.

Bireyin mesleğinin ilerleyen sürecinde terfi etme veya değişik pozisyonlar için planlama yaparken, sonucu etkileme ihtimali olan, aynı makama ve pozisyonlara talip arkadaşlarının muhtemel faaliyetlerinin ve hareketlerinin göz önüne alınarak yapılan planlama faaliyetine “kariyer stratejisi” denir (Ülgen ve Mirze, 2004: 34).

### 1.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, istihdam, değerlendirme süreci, danışmanlık ve eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini kapsayan, bu vasıtayla bireysel gayretleri ve odakları kurumsal amaçlarla birleştirmeyi amaçlayan süreçlerin toplamıdır (Erdoğan, 2003: 15).

Kariyer yönetimi genel bir ifade ile bireylerin kariyer planlamalarındaki hedeflerine ulaşabilmesi için kurum tarafından çizilen yol haritasını ifade etmektedir.

## 2. YENİ KARİYER YAKLAŞIMLARI

Çağımızda yönetim anlayışında meydana gelmeye başlayan kurumsal ve yönetsel değişikliklerle birlikte, bireylerin meslek ve yaşam tarzı tercihlerinde meydana gelen değişimler kariyer yönetimi konusunda da değişimi gündeme getirmiştir.

Klasik kariyer yönetimine göre, iyi eğitim almış bir kişi iyi bir kurumda iyi bir pozisyonda iş imkanına sahipken, günümüzde kurumlarda yeniden yapılanmaya bağlı olarak pozisyonlardaki azalmalar ve iş güvencesindeki azalmalar ile birlikte meydana gelen belirsizlikler kariyer beklentilerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bunun sonucu olarak örgütlerde dikey ilerleme yerine yatay ilerleme artmaktadır. Bu bağlamda günümüzün yalın örgütlerinde, örgüt içi iş ve pozisyon sayısı azalmakta ve nitelikli çalışanları pozisyon ve statü vermeden örgütte tutabilme kariyerle ilgili en önemli sorunların başında gelmektedir (Yavuz, 2006: 153).

Günümüzde belli bir kuruma bağlı ve sınırlı kariyer anlayışı yerine, belli bir alanda profesyonelleşerek, kariyer hareketliliğini ve esnekliğini kapsayan bir yapı öne çıkmakta ve buda bireyin sorumluluğunun artması anlamına gelmektedir. Aşağıda yeni kariyer yaklaşımlarından bazıları sunulacaktır (Şimşek ve Öge, 2011: 299).

### **2.1. Sınırsız Kariyer**

Sınırsız kariyer kavramı literatürde sınırlı kariyere zıt anlamlı olarak çıktığı görölmektedir. Bu kariyer anlayışına göre, tek bir tek bir kuruma bağlı olmayan ve sınırlandırılmamış kariyer olarak ifade edilmektedir. Sınırsız kariyer terimi, mevcut kurumdan başka kurumlardan, dış kaynaklardan ve özellikle temelini bilgi kaynağından alan kariyer türüdür. Kısaca bu sistem bir işe girip burada yükselmeyi değil, birden fazla örgütü ve içi kapsayan tecrübeler bütününü ifade etmektedir (Pilavcı, 2007: 16).

Bu sistemde önemli olan çalışanın kendini iyi analiz edip kariyer adımlarını sağlam atmasıdır. Bu sistemin en önemli özelliği çalışanın kariyer planlaması bir kurum ile sınırlı olmadığından, sistem kariyer hareketliliğini ve çeşitliliğini içerir (şimşek ve Öğe, 2011: 299).

### **2.2. Esnek Kariyer**

Özellikle bilgi ve bilişim sektöründeki gelişmelerle birlikte ortaya çıkan esnek kariyerin temelinde; klasik anlayıştan farklı olarak makam ve pozisyon değil, yetkinlik ve başarımlı vardır.

Bu sistemde çalışanların rekabet edebilir yeteneklere sahip olması kariyer yolunda en önemli unsur olarak görölmektedir. Esnek kariyer modelinde çalışanlara kariyerlerinin yönetilmesi sorumluluğu verilmekte, işletmeye de çalışanların yetkinlik ve kabiliyetini artıracak imkanlar sunması ve çalışanlarla güven esaslı bir ilişki sağlaması beklenmektedir. Bu sistemde proje esasına göre yetkilendirme yapılır. Proje süresince en yetkin personelin doğal olarak proje sorumlusu olması gerekmektedir (şimşek ve Öğe, 2011: 299).

### **2.3. Çift Basamaklı Kariyer**

Çift basamaklı kariyer kavramı teknik ve yönetsel kariyer ayrımını ifade eder. Teknik alanda eğitim almış ve bu alanda belli bir uzmanlığa erişmiş bireylerin, kariyerlerini yönetici olarak devam ettirmek istedikleri ifade edilmektedir. Örneğin Doktorların belli bir görev aşamasından sonra kariyerlerine yönetici olarak devam etme istekleri sonucu " Sağlık işletmeciliği" gibi bir alan gelişmiş ve bahse konu çalışanların bu alanında yüksek lisans yaparak yönetim konusundaki ihtiyaçlarının giderilmesi öngörülmektedir (şimşek ve Öğe, 2011: 299).

### **2.4. Portföy Kariyer**

Yeni kariyer yaklaşımlarından biride portföy kariyer yaklaşımıdır. Bu sistemde birey yeteneklerinden bir portföy oluşturur ve kariyerleri ile ilgili tüm sorumlulukları üstlenir. Bu tür kariyerlerde bireyler bir işletmede tam zamanlı çalışmak yerine, işlerini bağımsız olarak yaparak yaptıkları işin ücretini alırlar. işgörenler birden çok müşteri ile çalışmakta ve birden çok iş yapmaktadır. Bu kariyer sisteminde işin esasında müşteriler ve müşteri talepleri olduğundan çalışan portföyünü müşteri memnuniyetine göre geliştirmek zorundadır. Bu kapsamda, portföy kariyer yaklaşımı, bireyin kariyer ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni bir kariyer yolu ortaya koymaktadır (şimşek ve Öğe, 2011: 299; Pilavcı, 2007: 20).

Templer ve Cawsey yaptıkları çalışmada yukarıdaki tanımları kapsayan portföy kariyer yaklaşımının varsayımlarını üç maddede de ifade etmiştir. Bu varsayımlar (Mavisu, 2010: 16):

- a. Çalışanların belli bir görev için sözleşmeli olarak ise alınması, bu sayede hiyerarşide yükselme talebi olmayacaktır.
- b. Gelişim bireyin sorumluluğunda kabul edilmektedir.
- c. Kısa vadeli performans analizleri üzerinde durulmaktadır.
- ç. Kariyer geliştirme programlarının hedefi çekirdek personeldir.

### **2.5. Küresel Kariyer**

Artık çağımızın bir gerçeği olan Küreselleşme ve globalleşme olarak nitelendirilen çok uluslu şirketlerin entegrasyonunu içeren işletmecilik faaliyetlerinin yönetimi içinde artık "küresel yönetici" olarak ifade edilen çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve uluslararası ilişkileri iyi bilen dünya vatandaşı kimseler

## Aktaş, K., Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları

seçilmektedir. Küresel yöneticiler kariyer planlamalarını farklı ülkelerde kariyerlerini sürdürme isteğinde olan kişiler arasından seçilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 299).

Kısaca ifade edecek olursak uluslararası, çok uluslu ve küresel işletmeler genelde gelişmiş bir strateji sürdüren, değişime karşı uyum gücü yüksek ve küresel eğilimlere karşı duyarlı olmayı gerektiren bir kariyer sürecini kapsamaktadır (Seymen, 2005: 188).

### 3. KARIYER SORUNLARI

Hızla değişen teknoloji ve iletişim sistemlerinin etkisiyle, hızla değişen iş hayatı çalışanlar açısından da önemli değişiklikler getirmektedir. Yönetim ve kurum yapıları, iletişim ve teknolojik kabiliyetlerin artmasıyla esnekleşmekte ve değişime uğramakta, mekân kavramı önemini yitirmekte, geleneksel işyeri kavramı artık özelliğini yitirmektedir. İş hayatında olan bu kadar gelişme karşısında, çalışanlarda kendini geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanlar bu süreçte yapmış olduğu kariyer planlaması ve kurumun kariyer yönetim politikası ile çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunlardan bazıları aşağıda anlatılmıştır (Şimşek ve Öge, 2011: 298; Uyargil vd., 2010: 289).

#### 3.1. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerli eşler kavramından “Her iki eşinde iş hayatında olması ve her ikisinin kariyer hedeflerinin peşinde koşması” anlaşılmaktadır. Bu tip kariyere sahip çiftleri üç gruba ayırmak mümkündür.

- Aynı işletmede çalışan ve aynı kariyeri izleyen çiftler,
- Aynı işletmede ve farklı kariyer izleyen çiftler,
- Farklı işletmede benzer veya farklı kariyer izleyen çiftler olarak sınıflandırılmaktadır.

Bu sistemde genel olarak problemler şu şekilde sırlanabilmektedir.

- Eşlerin farklı ve uzak iş yerlerinde çalışmaları,
- Çocuk bakımının genel olarak bayanın sorumluluğunda olması gerektiği algısı,
- Tatil ve alışveriş programlarının uyuşmaması gibi sorunlar sıralanabilir.

#### 3.2. Kariyer Platosu

Kişinin özel ve iş hayatından dolayı belirli bir dönem itibarıyla kariyer sürecinde oluşan durağanlığı ifade eder. Bu kavram yetenek, eğitim ve beceri noksanlığı, yatay/dikey pozisyonların dolu olması veya diğer olumsuzluklardan dolayı artık çalışanın kariyerinin ilerleyemeyeceği anlamını ifade etmektedir.

Bu kariyer durumu hem çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilediği için, hemde işletmenin kariyer yönetimi açısından istenen bir süreç değildir. Kariyer platosunda bulunan bireylerde depresyon başta olmak üzere çeşitli sağlık sorunları, kıskançlık, yorgunluk ve motivasyon düşüklüğü görülebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 299; Özkalp ve Kırel, 2011: 91).

Kariyer sorunlarından biri olarak tanımlanan plato; örgüt kaynaklı, çalışan ve çevre kaynaklı olmak üzere üç kısma ayrılır (Cable, 1999:20)

##### 3.2.1. Örgüt Kaynaklı Plato

Örgüt kaynaklı platonun özelliklerini şunlardır(Cable, 1999:20):

- Bütün kurumlarda hiyerarşik yapı piramit şeklinde olmasına rağmen, bazı örgütlerde orta seviyelerdeki statülerde yığılma görülmektedir. Doğal olarak bu kurumların üst seviyelerine yükselme olanakları kısıtlanmaktadır. Değişen hiyerarşik organizasyon şekillerine rağmen, bu durum Herriot ve arkadaşları tarafından (1993) kariyer sonucunun önemli bir belirleyicisi olarak, en önemli örgüt içi plato olarak tanımlanmıştır.
- Örgütlerin yeniden yapılanması ve küçülmesi, doğal olarak hiyerarşi ve statü sayılarında azalmaya sebep olmaktadır. Bu durumda örgütün hiyerarşik ve yönetsel yapısında plato ile sonuçlanmaktadır.

c. Eğer statü, bireylerin yaşamlarında önemli bir yere sahip ise ve bu durum statükoya dönüşmüşse; bu tür plato çalışanın dışarıda statü aramasına neden olabilir.

### **3.2.2. Çalışan Kaynaklı Plato**

Çalışan kaynaklı platoda; işgörenlerin terfi ve statü gelişimi için gerekli yetenek ve motivasyon standartlarının, iş başarımı için yeterli olmadığı durumlar ifade edilmektedir. Bu durumun da; ya kişinin en baştan niteliklerine uygun bir iş seçmemesi, yada seçim işlemlerinin işin niteliklerine ve standartlarına uygun olmamasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Başka bir görüşte bireyler bu plato dönemine, işleri ile ilgili her şeyi öğrendiklerini ve uzmanlaştıklarını düşünmeye başladıkları zamanda, yani artık işlerinde çekici bir taraf bulamadıkları anda girerler (Feldman and Weitz, 1988: 72).

### **3.2.3. Çevre Kaynaklı Plato**

Çevre kaynaklı plato kapsamında ekonomik nedenlerden, kaynak nedenli sorunlar gibi organizasyonun büyümesini etkileyen bir çok faktör sıralanabilmektedir (Cable, 1999: 22).

### **3.3. Çift Kariyerlilik**

Çift kariyerlilik, bireyin iki farklı kariyere birden sahip olması anlamında kullanılan bir kavramdır. Çift kariyerlilik çalışanda iki alanda birden uzmanlık ve tecrübe gerektirmesi yanı sıra kişiye her iki uzmanlık alanında kariyer ve statü sağlar. Ancak bir kişinin enerjisini bir alanda yoğunlaştırmak yerine, iki farklı alana birden enerjisini harcaması bireyin hem istenilen düzeyde başarı sağlamasını zorlaştıracak, hemde bireyin kariyer yolunda daha fazla yorulmasına sebep olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2011: 328; Şimşek ve Öge, 2011: 301; Uyargil vd., 2010: 289).

### **3.4. Ay Işığı**

Ay ışığı terimi çalışanların asıl işlerinin yanında ek gelir elde etmek, yeni bilgi ve beceri edinmek ve diğer nedenlerden dolayı ikinci veya üçüncü iş yapmalarını ifade etmektedir. Ay ışığı ikinci bir iş anlamına gelmez, daha çok kariyer gelişim stratejisi olarak ifade edilmektedir. Ay ışığı isimli kariyer gelişim sürecindeki asıl problem: çalışanın iş yerinde normal üretim için gereken enerjisini, mesai sonrası ve hafta sonları ek gelir imkanı ve benzer nedenlerden dolayı harcaması sonucu, mesai sürecinde normal performansın altında performans sergilemesidir (Şimşek ve Çelik, 2011: 328; Şimşek ve Öge, 2011: 301; Uyargil vd., 2010: 289).

### **3.5. Cam Tavan**

Cam tavan terimi, bayan çalışanların yetkinliklerinin göz ardı edilerek, işletmede kariyer basamaklarında daha üst basamaklara çıkmalarına mani olan görülemeyen ve aşılamayan engel durumlarını ifade eder.

Bir istisna olarak reklamcılık ve film sektörünün, bayanlara kariyer açısından birçok fırsatlar sunduğu ve bayanların bu sektörde birçok üst düzey pozisyonları tuttuğu ifade edilmektedir (Robinson, 1988: 11).

Uluslararası İş Örgütü'ne (International Labour Organization-ILO) göre cam tavan kavramı tutum ile bağlantılı kurumsal önyargıların bir tezahürü olarak ortaya çıkan ve kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmesini önleyen yapay engellemeleri ifade etmekte olup bu duruma maruz kalan çalışanların hayal kırıklığını anlatmak için kullanılmaktadır. Ancak halen "cam tavan" teriminin eskisi kadar geçerli durum olmadığını, yalnızca feministler ve akademisyenler tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir ( O'Riordan, 2002: 19).

Bu hususta Uyargil ve diğerlerinin yazılarında ILO tarafından yapılan araştırmalara göre: dünya iş hayatında kadın çalışanların yaklaşık çalışanların % 40'ını oluşturduğu, işsizlik oranının erkeklere göre daha fazla olduğu, çalışma şartlarının daha kötü olduğu ve işten çıkarmaların kolay işlerde çalıştırıldıkları ifade edilmektedir. Bu "cam tavan" olarak nitelendirilen kariyer sorunu, bayanların performansına, fiziğine, iş verimine ve yeteneklerine bakılmaksızın, sadece cinsiyetine bağlı olarak ortaya çıkmakta ve çalışan bayanların hayal kırıklığına uğramalarına ve motivasyonunun bozulmasına

## Aktaş, K., Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları

sebeptir. Cam tavan olarak ifade edilen ve bayanların önüne konulan, somut olmayan engellemeler aşağıda sıralanmıştır (Şimşek ve Çelik, 2011: 328; Şimşek ve Öge, 2011: 298; Uyargil vd., 2010: 289):

- a. Kadınların yüksek kademelere terfileriyle ilgili gerekli yasal düzenlemelerin eksikliği,
- b. Gelişim fırsatlarının azlığı,
- c. Resmi olmayan iletişim ağlarının dışında tutulmaları,
- ç. Kurumsal kültür ve ortam,
- d. İş-aile çatışması,
- e. Bayanların aile ve iş hayatı arasında denge kurma arayışları,
- f. Çalışma saatlerinin uzunluğu ve esnek çalışma imkanlarının olmaması,
- g. Kadınların doğum nedeniyle kariyerlerine ara vermek zorunda kalmaları,
- h. Başarılı kadınların işlerinden ayrılıp kendi işyerlerini kurma istekleri,
- ı. Toplumsal kabuller olarak sıralanabilir.

### 3.6. Kariyer Transferi

Kariyer transferi sistemi çalışan bireyin önceden öngördüğü ve hazır olduğu kariyer türüne “planlı kariyer” denir. Planlı kariyer pozisyonu emeklilik ve atama gibi planlı bir süreç sonucu gerçekleştiği için ilgili pozisyona planlanan çalışanın da bu konuda bilgi sahibi olma ihtimali yüksektir. Çalışanın gelecekteki pozisyonu hakkında çok az öngörebildiği veya hiç bir öngörüsünün olmadığı kariyer türü ise “plansız kariyer” olarak ifade edilir. Bu tür pozisyonlar genelde ani ölüm, kalıcı hastalık, özür ve beklenmedik istifa durumlarından sonra ortaya çıkan kariyer durumunu ifade eder. Çalışanların bir kısmı için kariyer transferi, gelir artışı, pozisyonun yükselmesi ve bir takım sosyal hakların iyileşmesi anlamına gelse de; bir takım çalışanlar için ise kurulu düzenin bozulması, çevre değişikliği ve aile düzeninin bozulması gibi sonuçlar doğurduğu için istenmeyen bir durumdur (Şimşek ve Çelik, 2011: 328; Şimşek ve Öge, 2011: 301; Uyargil vd., 2010: 289).

### 3.7. Kariyer Evrelerinde Ortaya Çıkan Sorunlar

İş hayatına büyük kariyer hayali ile başlayan çalışan, önüne çıkan engelleri aşamadığında ve beklentilerini bulamadığında “kariyer şoku” denilen durum ortaya çıkmaktadır. Eğitimi, tutumu, kişiliği v.b. özellikleri ile iş hayatına atılan birey, kurum kariyer yönetim sistemi ile kendi kariyer planının uyuşmadığını gördüğünde iş memnuniyeti ve verimi düşmekte ve bahse konu personel en kısa zamanda kariyer planına daha uygun bir kurum arayışı içine girecektir. Bu olumsuzluklar personel devir oranını artıracığı için işletmeler tarafından da istenen bir durum değildir. Ayrıca bu süreç personel seçim sürecinin de uygun kriterlere dayalı olmadığı bir göstergesidir (Uyargil vd., 2010: 291).

### 3.8. Stres

Günümüzün artan rekabeti, beraberinde çalışanlarında kariyer gelişimi için rekabetini getirmiştir. Artan rekabet ortamında bireylerin ekip halinde çalışma zorunluluğu, gelişen teknoloji ve iletişimle beraber iş süreçlerinin hızlanması, beklentilerin karşılanmaması, artan araç trafiği ve birçok etken çalışanlarının psikolojik olarak yıpranmalarına sebep olmakta ve bunun sonucu personelde “stres” adını verdiğimiz psikolojik sorun meydana gelmektedir. Bu sorun personelin işe odaklanmasını engellemekte ve veriminin düşmesine neden olmaktadır (Balta Aydın, 2007: 75).

### 3.9. Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar

Kültürel normların ve değerlerin etkisiyle, kadınların ve erkeklerin toplumsal statüleri toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Küreselleşmenin getirdiği amansız rekabet süreci, artan teknoloji kullanım ihtiyacı ve hızla değişen ihtiyaçlar listesi gibi değişen tüketim alışkanlıkları günümüzde bayanlarında çalışma hayatına girmesini zorunlu hale getirmiştir. Yapılan araştırmalarda kadın iş

gücünde artış olmasına rağmen, yönetim pozisyonlarında çalışan kadınların tüm çalışan kadınlara oranının düşük olduğu saptanmıştır

Kadının iş hayatındaki başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörlerden öne çıkanlar: toplumun kadına atfettiği evin temizliği, çamaşır ve bulaşık gibi ev işlerinin idamesi ve çocuk bakımıdır. Bu nedenle çalışan kadınların çalıştıkları için zaman zaman toplumsal görevlerini tam anlamıyla yerine getiremedikleri hissine kapılarak, erkeklere göre daha çok suçluluk duydukları ve ebeveynlikten daha az doyum aldıkları ifade edilmektedir. Kadınların aile sorumlulukları genellikle iş gücü piyasasındaki konumunu etkileyerek daha az nitelik isteyen, yükselme imkânları daha sınırlı olan ikincil pazarda yer almalarına veya kadınlar için daha uygun olduğu düşünülen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi işlerde çalışmalarına neden olduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2008: 15).

### **3.10. Uluslararası İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sorunları**

Globalizmin etkisiyle uluslararası işletmelerin sayısının giderek artması nedeniyle farklı ülkelerden çalışanların, kendi ülkelerinde veya farklı ülkelerde bir arada çalışma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Uluslararası işletmelerin çoğalması ve çok kültürlü personel istihdamıyla birlikte; personel seçimi, oryantasyonu, ücretlendirmesi, eğitimi ve kariyerlerinin yönetimi faaliyetleri beraberinde kariyer sorunlarında getirmektedir. Genel olarak bakıldığında uluslararası işletmeler üç gruba ayrılmaktadır (Uyargil vd., 2010: 292).

a. Ana ülke eğilimi (ethnocentric) işletmelerde: Yönetimde merkezi bir sistem anlayışına sahip olan bu sistemde, dünyanın neresinde olursa olsun ana ülke vatandaşları kilit pozisyonlara yerleştirilir ve tek merkezden yönetim uygulanır.

b. Konuk ülke eğilimi (polycentric) işletmelerde: Dünyanın değişik ülkelerinde faaliyet gösteren işletmeler, bu sistemde karlılık durumuna göre ev sahibi ülke vatandaşlarını istihdam etmekte, üst yönetime genelde ana ülke vatandaşlarından atama yapmakta, ancak bazı durumlarda konuk ülkelerden de atama yapmaktadırlar.

c. Dünya eğilimli (geocentric) işletmeler: Bu tür işletmeler dünyanın neresinde olursa olsun ülke farkı gözetmeksizin bölgeleri bütünleştirici bir şekilde faaliyetlerini icra ederler. Gerektiğinde uzmanlık alanlarıyla ilgili hususlarda bu tür işletmeler üçüncü dünya ülke vatandaşlarında da yararlanırlar. Bu vatandaşlar genelde gelişmiş ülke vatandaşı olup uzun süre görev yapabileceklerinden tercih edilirler. Uluslararası alanda kariyer sorunları Seymen'e göre üç ana başlık altında sınırlanmaktadır.

#### **3.10.1. Bireysel Uyum Sorunları**

Göçmen yöneticiler ve çalışanlar çalıştıkları ülkenin vatandaşı olmayan, bazı alanlarda uzmanlaşmış veya yetenekleri olan kişiler olup bu kişilerin başarısızlığı işten ayrılmalarını, anavatana geri dönmelerini veya düşük performans ile çalışmaya devam etmelerini gerektiren durumlardan biri ortaya çıkacaktır. Başarısızlık durumunda işletmenin ve bireyin zararı çok büyük olacaktır. Çalışan bireyin içine düşeceği psikolojik sorunlar ise ayrı bir sorundur.

Yapılan araştırmalarda göçmen çalışanlardan başarısızlık nedeniyle ülkelerine dönüş yapanların oranı % 16-40 arasında bulunmuştur. Bahse konu başarısızlığın temelinde ise çevreye uyum sağlayamama ve teknik yetersizlik yatmaktadır.

Bu sorunları aşmak için alınacak önlem ve öneriler:

a. Göçmenlere kurumsal destek sağlanmalı,

b. Özenle hazırlanan işçi istihdam süreci ve eğitim programları,

c. Kültürler arası tanıtım programlarıyla çok kültürlü bir kuruluşun çalışanlarına ait benzerlikler ve farklılıklar uygun bir şekilde anlatılır (Seymen, 2005: 195).

### 3.10.2. Eşlerin ve Ailenin Uyum Sorunları

Yapılan araştırmalarda göçmen çalışanların yaklaşık % 80'inin evli olduğu ve % 70'inin ailesiyle beraber göç ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durum tüm aile bireyleri için bir uyum sürecinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kariyer planlamasında başarı için aile desteğinin önemi yadsınamayan bir gerçektir. Ayrıca eşler arasındaki problemin, göçmen çalışanların performansına büyük ölçüde olumsuz katkı yaptığı ifade edilmektedir. Göçmen çalışanların işgücü devir oranına yönelik yapılan bir araştırmada; işten ayrılmalarda uyum sağlayamayan eşlerin en önemli etken olduğu bulunmuştur. (Seymen, 2005, 195)

Bu gibi problemlerin önüne geçmek için yabancı ülkede istihdam sürecine özellikle ailelerinde katılması gerektiği ifade edilmiş ve ailelerin yabancı dil öğrenmeye karşı ilgilerinin dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir (Seymen, 2005: 195).

### 3.10.3. Geri Dönüş Sorunları

Göçmen yönetici ve yönetici adaylarının ülkelerine döndüklerinde kadro kaybı, statü kaybı, bağımsız çalışma imkanının kaybı ve sosyal hakların kaybı gibi sorunlar bu kapsamda sıralanabilir (Seymen, 2005: 195). Bu sorunların önüne geçebilmek için:

- Yurt dışı görevlendirme öncesi "geri-dönüş" anlaşması yapılabilir,
- Başarıyla tamamlanan yurt dışı görevler ödüllendirilmeli,
- Yurt dışı görevlendirmesiyle giden çalışana "mentor" tayin edilebilir,
- Merkez çalışanlarının yurt dışı görevliler ile iletişimi koparmamaları ve önemli gelişmelerden haberdar olmaları önemlidir,
- Bazı kariyer basamaklarından önce yurt dışı görev kriteri getirilerek, yurt dışı görevler özendirilir.

Uluslararası işletmelerin insan kaynaklar seçim sürecinde: kültürel yakınlık, uyum yeteneği, lisan bilgisi, eğitim seviyesi, yöneticilik tecrübesi, olgunluk, motivasyon ve çalışanın ailesinin uyumu gibi özellikler irdelenerek uyum süreci kısaltılabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'de kariyer gelişimine dair yapılan araştırmalara yönelik analizler göstermektedir ki; araştırmaların çoğu kariyer gelişiminde mesleki olgunluk, kariyer kararı, bireysel ve grup rehberliği ve kariyer değerleri gibi konuları kapsamaktadır. En yeni araştırmalar gençlerin kariyer karar vermesinde karşı karşıya olduğu engelleri kapsamaktadır. Ülkemizde kariyer kararsızlığı üzerine, Amerika ve Avrupa'nın tersine, hepsinde lise çağındaki öğrencileri kapsayan çok az sayıda araştırma vardır.

Kariyer gelişimi, artık eskisi gibi maaş artışı, prestij, sosyo-ekonomik statü ve güvenlik hususlarında gelişimi ve iyileşmeyi içeren bir dizi kariyer fırsatlarını kapsayan tek yönlü açık tanımlı yollar olarak görülmemektedir. Kariyer, günümüzde ilişki olarak görülür ve iş zorlukları, ilişkileri ve tecrübeleri ile birlikte tutum ve davranışlardan daha fazla şey öğrenmeye odaklı bir iş çevresinde, bireyi başarıya ulaştıran bir çalışma gayretidir. Bireysel başarı ise; prestij, bağımsız çalışma, sosyo-ekonomik statü, maaş, taşınabilir kariyer unsurlarını kapsayabilir ve bireyin iç ve dış çevreyi algılamasına dayanır (Carden, 2007: 153).

Günümüzde kariyer gelişim süreci geçmiş dönemlere göre daha karmaşık görülmektedir. Ancak bu karmaşıklıkla birlikte yeni kariyer yöntemleri de geliştirilmekte ve bu sorunlar hem çalışan, hem işletme yararına çözümlenmeye çalışılmaktadır.

Kariyer yönetiminde ortaya çıkan sorunlar hem çalışanları, hemde işletmeleri etkilediğinden, uygun bir tarzda çözümünün bulunarak tarafların memnuniyetinin sağlanması iş veriminin de artmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda yukarıda sırlamış olduğumuz bazı sorunlara çözüm önerileri sunarak çalışmamızı sonlandıracağız.

- a. alışan çiftler sorunların çalışan eşlerde boşanma oranlarının hızla artmasına neden olduğundan dolayı bazı işletmeler ve hkmet, çalışan bayanlara destek olması amacıyla doğum, doğum sonrası ücretli/ücretsiz izin kolaylıkları, süt izni kolaylıkları, evde esnek çalışma modeli ve kreş konusunda kolaylıklar getiren mevzuat düzenlemelerine gitmektedir. Mevzuatın iyileştirilmesinin bu sorunun zmne katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.
- b. İşletme yönetiminin platoda bulunan personele daha hassas yaklaşması ve onlara uygun yönetim stratejisi geliştirmesi bu kapsamda alınacak önlemlerin başında gelmektedir.
- c. Çift kariyerlilik durumunda olan bireylerin tek bir alana odaklanarak bir alanda başarı şansını yakalaması daha kolay olacağı değerlendirilmektedir.
- d. Cam tavan Bu tür sorunların önüne geçebilmek için öncelikle zihniyet değişimine ve yasal düzenlemelere ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.
- e. Kariyer evrelerinde çıkan sorunları aşmak için yukarıda bahsettiğimiz sonsuz kariyer ve esnek kariyer gibi yeni kariyer süreçleri ortaya çıkmıştır. Bu yeni sistemler vasıtasıyla bireyin kariyer planlarının önündeki engeller kaldırılmaya çalışılmaktadır.
- f. Stres kaynaklı durumun önüne geçmek için yönetim mümkün olduğu kadar şeffaf davranmalı ve personelin belirsiz olarak algıladığı noktaları netleştirmelidir.
- g. Uluslararası işletmelerdeki kariyer gelişim sürecindeki sorunların aşılması için en başta insan kaynaklar seçim aşamasında: kültürel yakınlık, uyum yeteneği, lisan bilgisi, eğitim seviyesi, yöneticilik tecrübesi, olgunluk, motivasyon ve çalışanın ailesinin uyumu gibi özellikler irdelenerek uyum süreci kısaltılabilir.

#### **KAYNAKLAR**

- Aktaş, Kadir, (2014), *İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve rgtsel Performans Arasındaki İlişinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Gediz Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.48
- Aslan, Gamze, (2012), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir şirketin Kariyer Yönetimi zerine İnceleme*, Beykent nv. SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.38
- Aslan, Metin, (2014), *Yönetim ve Organizasyon Ders Notları*, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, s.16
- Balta, Aydın (2007), *rgtlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, SBE, Denizli, s.31
- Cable, Donald Alfred James, (1999), *Plateau and Transition: Career Dynamics in a Changing World of Work*, Master Thesis, Massey University.
- Carden, Lila Lenaria, (2007), *Pathways To Success For Moderately Defined Careers: A Study of Relationships Among Prestige/Autonomy, Job Satisfaction, Career Commitment, Career Path, Training And Learning, And Performance As Perceived By Project Managers*, PhD Thesis, Texas A&M University, p.17
- Erdoğmuş, Nihat, (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2s.
- Feldman Daniel C. and Barton A. Weitz, (1988), *"Career Plateaus Reconsidered"*, Journal of Management, 14(1), pp.69-81.
- Mavisu, Habibe, (2010), *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül nv, s.16.

## Aktaş, K., Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları

O'riordan, Maeve A, (2002), *Career Progression of Women, 1973 to 2002:Colliding With The Glass Ceiling or Breaking Through*, National University Of Ireland, Ph.D Thesis, p.19.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, (2011), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.127

Öztürk, Fevzi, (2008), *1'inci Piyade Tugay Komutanlığında Piyade Sınıfına Mensup Astsubayların Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.15.

Pilavci, Dilek, (2007), *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ç.Ü, s.16.

Robinson, Kristina J, (1988), *Getting Your Foot In The Door, A Career In Advertising*, Master Thesis, Ball State University, Indiana, p.12.

Seymen, Oya Aytemiz ve diğerleri, (2005), *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*, Nobel Yayınları, Ankara, s.195.

Şimşek, M. Şerif ve Çelik Adnan, (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, s.318.

Şimşek, M.Şerif ve Öge, H. Serdar, (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, s.283.

Uyargil, Cavide ve diğerleri, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İKY Ana Bilim Dalı, Beta Yayıncılık, s.279

Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri, (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, s.34.

Ünal, Ahmet, (2004), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Uygulaması*, İnönü Üniv. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.44

Yavuz, Sibel, (2006), *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Marmara Üniv., SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ss.4-7