

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**METAFORLAR ARACILIĞIYLA YÖNETİCİLERİN KARIYER
EĞİLİMLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

147272

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZGÜR DOĞAN

147212

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2004

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

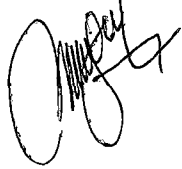
METAFORLAR ARACILIĞIYLA YÖNETİCİLERİN KARIYER
EĞİLİMLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: ÖZGÜR DOĞAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 23.06.2004, 2004/14

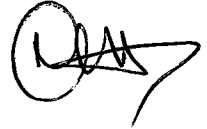
Prof.Dr. Nurullah Genç



Prof.Dr. Ali Akdemir



Doç.Dr. Nihat Erdoğan



KOCAELİ, 2004

ÖNSÖZ

Kariyer kavramı gündelik hayatta giderek daha sık duyduğumuz bir kavram halini almaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetimi kavramıyla beraber kariyer kavramının kullanımı da giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak kariyer kavramına yüklenen anlamlar ise o kadar farklılaşmaktadır.

Kariyer kavramının farklı tanımları olmasına rağmen kariyer kavramının varlığı belirli bir örgütte bulunmakla anlam kazanmaktadır. Bireylerin belirli bir örgütü ve mesleği seçmelerinde ise sahip oldukları bazı değerler ve özellikler etkili olmaktadır. Bu değerler ve özelliklerin bazıları doğuştan gelmekte; bazıları ise zaman içerisinde belirli bir örgütte, meslekte ve sektörde görev yapmakla kazanılabilmektedir. Bireylerin sahip olduğu değerler ve özelliklerin değişimi bazen kendiliğinden gerçekleşmekte bazen de dışsal faktörler bunda etkili olmaktadır. Dışsal faktörlerin en önemlileri ise, örgütlerin değişen iş dünyasında ayakta kalmak için uyguladığı örgütsel değişimlerdir.

Örgütsel değişimlerin sonucunda, bireylerin sahip olduğu mesleki değerler ve eğilimler değişirken, örgütlerin bireylerden beklentileri de giderek farklılaşmaktadır. Giderek farklılaşan beklentiler, bireylerin sahip oldukları değerleri sorgulamaları sonucunu doğurmaktadır. Bu araştırmada, yöneticilerin sahip olduğu kariyer eğilimleri, yöneticilerin hayat hikayelerinin belirli metaforlar aracılığıyla incelenmesi yoluyla ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmamda yardımlarını benden hiç bir zaman esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ'a, değerli dostum ve meslektaşım Fatih YAKUT'a, varlığıyla her zaman moral kaynağım olan sevgili arkadaşım Gonca'ya teşekkürü bir borç bilirim.

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix

GİRİŞ	2
--------------	---

1. BÖLÜM: KARIYER KAVRAMI VE KARIYER KONUSU İLE İLGİLİ

KAVRAMSAL TEMELLER	3
1.1. Kariyer Kavramı	3
1.2. Kariyer Geliştirme	5
1.2.1. Kariyer Planlama	7
1.2.2. Kariyer Yönetimi	12
1.3. Kariyer Değerleri	13
1.4. Kariyer Aşamaları	18
1.5. Kariyer Modelleri	22

2. BÖLÜM: KARIYER SEÇİMİNDE KURAMLAR

2.1. Holland'ın Kariyer Kuramı	27
2.2. Kişilik Gelişimi Kuramı	30
2.3. İşe Uyum Kuramı	33
2.4. Sosyal Öğrenme Kuramı	35
2.5. Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramı	37
2.6. Süper'in Benlik Kuramı	39
2.7. Gottfredson'un Kariyer Geliştirme Kuramı	43
2.8. Kariyer Kararı Verme Süreci	44

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLER VE KARIYERE ETKİLERİ

3.1. Öğrenen Örgütler	50
3.2. Toplam Kalite Yönetimi	55

3.3. Küçülme (Downsizing).....	58
3.4. Psikolojik Sözleşmelerde Değişim	61
3.5. Şebeke Örgüt Yapıları.....	63
3.6. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	65
3.7. Basık ve Yalın Örgütler	67
4. BÖLÜM: YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI	69
4.1. Sınırsız Kariyer	70
4.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu	73
4.3. Çok Yönlü (Protean) Kariyer.....	76
4.4. Portföy Kariyer	78
5.BÖLÜM: METAFOR KAVRAMI VE KARIYER METAFORLARI	80
5.1. Metafor Kavramı.....	80
5.2. Kariyer Metaforları	82
5.2.1. Efsane Metaforu: Miras Olarak Kariyer	83
5.2.2. Sanat Metaforu: Yapı Olarak Kariyer	84
5.2.3. Mevsimler Metaforu: Çevrim Olarak Kariyer	84
5.2.4. Eşleştirme Metaforu: Uyan Kariyer.....	85
5.2.5. Rota Metaforu: Yolculuk Olarak Kariyer	86
5.2.6. Ağ Metaforu: Karşılaşmalar ve İlişkiler Olarak Kariyer	87
5.2.7. Tiyatro Metaforu: Rol Olarak Kariyer	87
5.2.8. Ekonomik Metafor: Kaynak Olarak Kariyer	88
5.2.9. Öyküsel Metafor: Hikaye Olarak Kariyer.....	89
6. BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN KARIYER EĞİLİMLERİNİN	
ARAŞTIRILMASI	91
6.1. Araştırmanın Amacı ve Yararı.....	91
6.2. Araştırmanın Kapsamı	91
6.3. Araştırmanın Yöntemi	91
6.4. Araştırmanın Örneklemi	92
6.5. Veri Toplama Süreci	93

7. BÖLÜM: BULGULAR	99
7.1. Demografik Özellikler	99
7.2. Kariyer Metaforlarının Genel Dağılımı ve Demografik Özelliklere Göre Araştırılması.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
EK-1: YÖNETİCİLERİN HAYAT HİKAYELERİ.....	114
YARARLANILAN YAYINLAR.....	123
ÖZGEÇMİŞ.	132



ÖZET

Anahtar Kelimeler: Kariyer, kariyer seçimi, örgütsel değişimler, yeni kariyer yaklaşımları, kariyer metaforları

İş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümler yeni kavramların ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır. Kariyer kavramı da bunlardan bir tanesidir ve iş dünyası ile ilgili olarak kullanılmaktadır. Kariyer kavramı iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümler sonucunda ortaya çıkan bir kavram olmasına rağmen, yaşanan değişimler ve dönüşümlerin sürekliliği kariyer kavramının niteliğini de sürekli olarak değiştirmektedir. Bireyler ise yaşanan bu değişim ve dönüşümlere sürekli olarak bir uyum gösterme çabası içine girmektedirler. Buna bağlı olarak sahip oldukları değerleri, ilgileri ve eğilimleri de sürekli değişmektedir.

Bu çalışma ile Türkiye’de görev yapan yöneticilerin hayat hikayeleri değerlendirilerek, yöneticilerin sahip oldukları kariyer eğilimleri, kariyer metaforları aracılığıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örneklem olarak otuz yönetici seçilmiştir. Örneklem olarak seçilen yöneticilerin hayat hikayeleri; iş, ekonomi ve finans dergileri, kitaplar ve internet aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden “Grounded Teori” kullanılmıştır.

ABSTRACT

Key Words: Career, career decision, organizational changes, new career approaches, career metaphors

Transformations and changes in business life give birth to new concepts. Career is one of these concepts which is used in relation with the business life. Although the concept of career has emerged as a result of transformations and changes in business life, the sequencing of these transformations and changes cause continuous alterations in the characteristic of the concept of career. On the other hand, individuals always try to adapt themselves according to this process. Therefore their anchors, interests and tendencies change continuously.

This study evaluates the life stories of Turkish managers. The career tendencies of the managers have been tried to put forward by making use of career metaphors. A sample of 30 managers are selected. Their life stories have been acquired via business, economics, and financial journals, books and the internet. In this research the Grounded Theory, which is among the qualitative research methods, has been used.

KISALTMALAR

A	: Artistic
a.g.e.	: Adı geçen eser
A. Ş.	: Anonim Şirket
C	: Conventional
çev.	: Çeviren
D.E.Ü.İ.İ.B.F	: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
E	: Enterprising
Ed.	: Editor
I	: Investigative
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Ltd.	: Limited
M.P.M.	: Milli Prodüktivite Merkezi
M.Ü.	: Marmara Üniversitesi
No.	: Number
R	: Realistic
R&D	: Research and Development
S	: Social
s.	: Sayfa
SDS	: Self-Directed Search
SII	: Strong İlgi Envanteri
ss	: Sayfa sayısı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
Şti.	: Şirketi
Tic.	: Ticaret
USA	: United States of America
Üniv.	: Üniversitesi
v.b.	: Ve benzeri
Vol.	: Volume
VPI	: Mesleki İlgi Envanteri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Gutteridge'nin Örgütsel Kariyer Geliştirme Modeli.....	6
Şekil 1.2. Kariyer Planlamada Amaç, Strateji ve Sonuçlar.....	10
Şekil 1.3. Örgütsel Kariyer Aşamaları	20
Şekil 2.1. Roe'nun Mesleki Seçim Süreci.....	31
Şekil 2.2. Lofquist, England ve Dawis'in İşe Uyum Sürecini Kavramsallaştırması.....	34



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Dört Kariyer Tipi: Anahtar Özellikler ve Anahtar Güdüler	24
Tablo 1.2. Kariyer Güdüler ile Bütünleştirilmiş Davranışsal Beceriler.....	24
Tablo 1.3. Örgütsel Kariyer Kültürleri.....	25
Tablo 4.1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması	71
Tablo 7.1. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	99
Tablo 7.2. Kadın Yöneticilerin Faaliyette Bulundukları Sektör ve Pozisyonlar.....	99
Tablo 7.3. Erkek Yöneticilerin Faaliyette Bulundukları Sektör ve Pozisyonlar.....	100
Tablo 7.4. Örneklemin Eğitim Düzeyine İlişkin Veriler.....	101
Tablo 7.5. Örneklemin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı.....	102
Tablo 7.6. Değerlendirilen Hayat Hikayeleri İçerisinde Karşılaşılan Metaforlar ve Sıklıkları.....	104
Tablo 7.7. Erkek Yöneticilerin Hayat Hikayeleri İçerisinde Karşılaşılan Metaforlar ve Sıklıkları	105
Tablo 7.8. Kadın Yöneticilerin Hayat Hikayeleri İçerisinde Karşılaşılan Metaforlar ve Sıklıkları.....	106
Tablo 7.9. Kariyer Metaforlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	107
Tablo 7.10. Yöneticilerin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Kariyer Eğilimlerinin Karşılaştırılması.....	108

GİRİŞ

Günümüz iş çevresi hızlı bir değişim olgusu ile karşı karşıyadır. Değişim olgusu, her geçen gün yeni kavram ve uygulamaları gündeme getirmektedir. Bununla birlikte organizasyonlardaki insan kaynaklarının önemi de gün geçtikçe artmaktadır. Bu bağlamda organizasyonlarda var olan insan kaynaklarının, gelişim ve değişime uyum sağlaması, diğer bir deyişle kariyer gelişimi, önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir.

Kariyer kavramı ve kariyer kavramına bağlı diğer tanımlamalar, gerek iş dünyası, gerekse gündelik yaşamda sıklıkla duyduğumuz kavramlar halini almaktadır. Ancak kariyer kavramının tek bir tanımı olduğu ve üzerinde bir fikir birliğine varıldığını söylemek mümkün değildir. Kariyer kavramı için üzerinde anlaşılacak husus, kariyer kavramının mesleki ve örgütsel yaşamla ilişkili olduğu ve başarılı olmaya yaptığı vurgudur.

Kariyer kavramı iş hayatı ile ilişkili olmasına rağmen iş hayatında yaşanan bir çok gelişme ve değişim, kariyer kavramının niteliğini değiştirmektedir. Bireylerin belirli bir mesleğe ya da örgüte girmelerinin altında yatan nedenlerin farklı olması gibi, iş hayatında karşılaştıkları bir çok örgütsel ve yönetsel değişim de, kariyer kavramının niteliğini ve bireylerin tercihlerini, sahip oldukları değerleri değiştirebilmektedir. Bunun sonucunda ise, özünde, yeni iş yapma şekillerinin olduğu, karşılıklı olarak bireyin ve örgütün beklentilerinin farklılaştığı, “yeni kariyer yaklaşımları” olarak adlandırabileceğimiz bir kariyer anlayışı doğmaktadır.

Örgüt içerisinde görev alan bireyler olarak yöneticiler de bu değişimler ve gelişmelerden etkilenmektedirler. Sahip oldukları kariyer eğilimleri de bu değişimlere bağlı olarak farklılaşabilmektedir.

Bu araştırmanın konusunu, örgütlerin çeşitli departmanlarında görev yapan yöneticiler ve yöneticilerin sahip oldukları kariyer eğilimleri oluşturmaktadır. Araştırmanın amacını ise; yöneticilerin sahip oldukları kariyer eğilimlerinin, belirli metaforlar yardımıyla incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırma yedi bölümden oluşmaktadır

Birinci bölümde kariyer kavramı ve kariyer kavramıyla ilişkili temel kavramlar verilmiştir.

İkinci bölümde bireylerin meslek seçimlerinin altında yatan nedenleri ortaya koymak amacıyla, bu konuda ortaya konulan kariyer seçim kuramlarından, birey temelli kariyer kuramları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, iş dünyasında meydana gelen örgütsel değişimler ve bu örgütsel değişimlerin, insan kaynakları yönetimi ile geleneksel kariyer yaklaşımları üzerindeki etkileri anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, yaşanan örgütsel değişimlerin ve yönetsel dönüşümün bir sonucu olarak ortaya çıkan, yeni kariyer yaklaşımları, bireylerin ve örgütlerin değişen sorumlulukları temelinde anlatılmıştır.

Beşinci bölümde, ilk olarak, gündelik yaşamda da sıklıkla kullandığımız bir anlatım şekli olan metafor kavramı açıklanmıştır. Daha sonra kariyer kavramı ve yeni kariyer yaklaşımlarını açıklamak amacıyla, araştırmada da kullanılacak olan, kariyer metaforları anlatılmıştır.

Altıncı bölümde, araştırmanın amacı, yararı, kapsamı, yöntemi, örnekleme ve veri toplama süreci anlatılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden Grounded Teori kullanılmıştır.

Yedinci bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

Türkiye'deki yöneticilerin sahip oldukları kariyer eğilimlerinin belirlenmesi konusunda yapılan bu araştırma, kariyer eğilimleri ile ilişkili olarak yapılacak daha sonraki çalışmalara, model geliştirme, kuram oluşturma ve eylem araştırmaları açısından zemin teşkil edebilecektir.

Örneklem olarak 30 yöneticinin hayat hikayesi değerlendirilme kapsamına alınmıştır.

Araştırma boyunca geniş bir literatür çalışması yapılarak, İngilizce ve Türkçe kaynaklardan yararlanılmıştır. Kaynak kullanımında mümkün olduğunca güncel kaynaklardan yararlanılmıştır.

1. BÖLÜM: KARİYER KAVRAMI VE KARİYER KONUSU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL TEMELLER

Bu bölümde kariyer kavramı ve kariyer konusu ile ilgili kavramsal temeller üzerinde durulmaktadır. Sırası ile, kariyer kavramı, kariyer geliştirme, kariyer değerleri, kariyer aşamaları ve kariyer modelleri konuları ele alınmaktadır.

1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, bireyin örgütle ve toplumla olan ilişkisinden meydana gelmektedir. Kariyer bundan dolayı, bir çok disiplin ve alt disiplinin ilgi alanı olmuştur. Bu disiplinleri, örgütsel psikoloji, rehberlik psikolojisi, sosyoloji, çalışma ekonomisi, örgüt ve yönetim çalışmaları olarak vermek mümkündür. Bu disiplinlerin hepsi kariyer konusunda, kendi bakış açılarını, tanımlarını, kavramlarını, varsayımlarını, metodolojilerini, lisanlarını, uygulamalarını ve değerlerini yaratmışlardır. Farklı bakış açıları ve kariyer kavramı ile ilgili yapılan bu değerlendirmeler, ortak bir kariyer kavramına ulaşmayı güçleştirmektedir. Kariyer kavramıyla ilgili ortak bir tanıma ulaşmanın önündeki bir diğer engel ise; kariyer kavramının ilişkili olduğu örgütsel ve toplumsal çevrede yaşanan değişimler ve farklılaşan bakış açılarıdır¹.

Kariyer kavramının farklı tanımları olmasına rağmen, bu tanımlardaki ortak yön, kariyer kavramının bir anlamda “başarı derecesini” çağrıştırmasıdır².

Kariyer, uzun yıllar işgal edilen makam, içerisinde bulunulan ya da sahip olunan pozisyon ve yükselme olarak bilinirdi. Kariyeri, bireyin sahip olduğu iş, mevki ve tecrübeye göre tanımlayan bu anlayış, “Klasik Kariyer Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktaydı³.

Kariyer kavramı, bireyin çalışma hayatı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da, bu tanımın ötesinde, sadece sahip olunan işler değil; bireyin, işyerinde kendisine verilen iş rolüyle ilgili, beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirmesi için eğitilmesi; böylelikle sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve

¹ Audrey Collin, “New Challenges in the Study of Career”, *Personnel Review*, Volume 27, Issue 5, 1998, s. 412.

² Leyla Baysak Eroğlu, “Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler”, İstanbul: M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, 1995, s. 2.

³ Meryem Akoğlu Kozak, *Konaklama İşletmelerinde Kariyer*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1326, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları No: 12, 2001, s. 15.

çalışma arzusu ile işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır⁴. Bir başka görüşe göre kariyer; bireyin, çalışma hayatı süresince içinde bulunacağı iş, meslek ve pozisyonların sıralanmasıdır⁵.

Kariyerle ilgili bir kaç sınıflandırmadan bahsetmek mümkündür. Bu sınıflandırmalardan ilki; objektif ve subjektif kariyer kavramlarıdır. Objektif kariyer, bireyin yaşamı süresince işgal ettiği pozisyonlardaki değişim olarak ifade edilmektedir. Subjektif kariyer ise, bireyin yaşının ilerlemesine bağlı olarak, değer, tutum ve motivasyonunda meydana gelen değişimlerden oluşmaktadır. Her iki kariyer tanımı da, birey üzerine odaklanmış ve bireylerin kaderleri üzerinde bir kontrol derecesine sahip olduklarını vurgulamaktadır. Her iki tanım da bireylerin, kariyerlerinden sağlayacakları başarı ve doyumunu maksimize etmek için, fırsatları, kendi çıkarları doğrultusunda kullanabileceklerini varsaymaktadır⁶.

Kariyerle ilgili Wilensky tarafından yapılan bir başka sınıflama, düzenli - düzensiz ve dikey - yatay kariyer sınıflamasıdır. Bu sınıflamaya göre düzenli kariyer, statü zincirlerinden oluşan ve statüdeki bir değişimle birlikte rollerinde değiştiği; ancak her statü için önceki rollerin gerekli ancak yetersiz olduğunu vurgulayan kariyer anlayışıdır. Düzensiz kariyer ise, belirli gereklilikler ve yeterliliklerden bahsetmemektedir.

İkinci ayırım olan dikey – yatay kariyer ayırımı ise, bireylerin örgüt içerisinde yükselmelerinin yönüne vurgu yapmaktadır. Dikey kariyer, örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik olarak bir yükselmeyi ifade etmektedir. Bu durumu, pazarlama fonksiyonunda çalışan biri için kariyer yolunun sadece o fonksiyon içerisinde var olması şeklinde ifade etmek mümkündür. Yatay kariyer ise, bireyin örgüt içerisinde yükselirken sadece tek bir fonksiyon boyunca yükselmesi yerine, diğer fonksiyonlarda da kariyer yollarına sahip olmasını ifade etmektedir⁷.

Kariyerle ilgili kabul gören bir başka tanım ise Hall tarafından yapılmaktadır. Hall kariyeri; “bireysel ve örgütsel amaçlarla ilişkili olarak, bireyin hayatı boyunca

⁴ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, 1.baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s.17.

⁵ Vida Gulbinas Scarpello and James Ledvinka, **Personel/ Human Resource Management: Environments and Functions**, U.S.A.: PWS-Kent Publishing Company, 1987, s. 524.

⁶ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, Second Edition, Mc Graw- Hill Book Company, 1989, s. 343.

⁷ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Mart 2003, s. 12.

elde edeceği ve kısmen kontrol edebileceği, iş tecrübesi ve aktivitesiyle ilişkili bir süreç” şeklinde tanımlamaktadır. Beckhard’a göre, Hall’ün yaptığı bu kavramsallaştırma dört unsurdan oluşmaktadır⁸:

- Kariyer, uzun dönemli bir bakışı yansıtmakta ve bugünkü tatmin ve performansın ötesine geçmektedir.
- Kariyer, hem objektif (dışsal) unsurlara (aktiviteler), hem de bu aktivitelerle elde edilen subjektif (içsel) unsurlara (tecrübe ve doyum) odaklanmıştır.
- Kariyerin etkinliği, bireyin anlamlı amaçlar belirleyip anlamlı sonuçlar elde etmesiyle artmaktadır.
- En son ve en önemlisi olarak, kariyer sonuçları, bireysel çabaların ve birey tarafından kontrol edilemeyen dışsal faktörlerin ortak bir sonucudur.

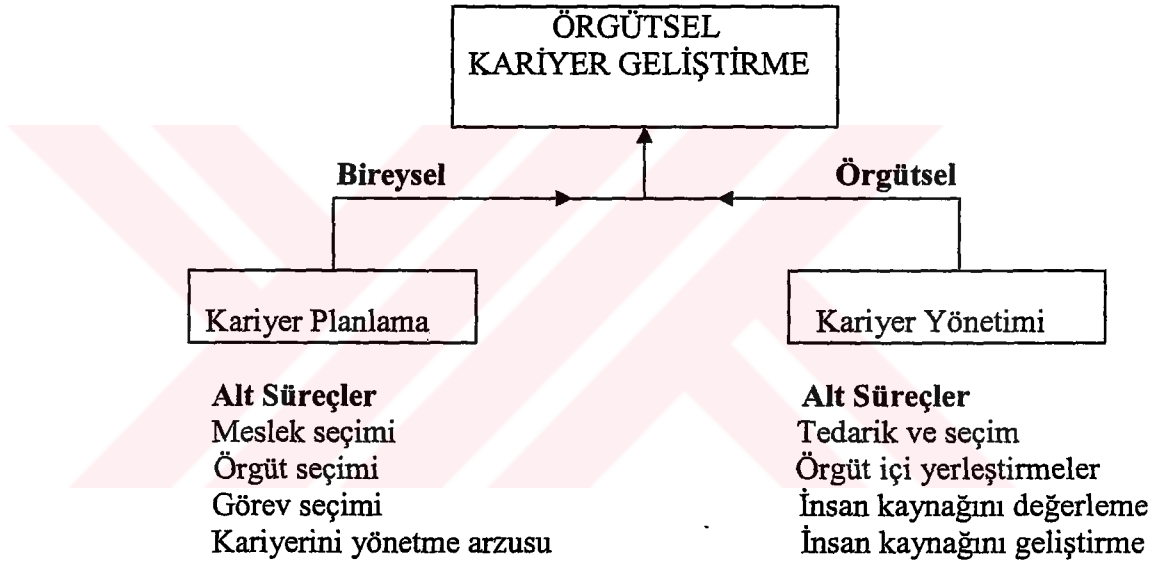
Hall tarafından yapılan bu kavramsallaştırmanın da temelinde, “başarı” kavramı üzerine kurulduğunu söylemek mümkündür. Bireyin başarısı ise, bireyin içsel doyumu, örgütsel yapı içerisindeki yeri ve toplum tarafından yapılan değerlendirmelerle belirlenmektedir. Yani bireyin, artan iş tecrübesi ve iş doyumu, örgütsel hiyerarşi içerisinde, pozisyonunun, sorumluluklarının, ücretinin farklılaşması ve toplumun belirli mesleklerle, örgütlere, pozisyonlara verdiği önem ve yüklediği anlam, kariyer ile ilgili önemli içsel ve dışsal başarı kriterleri olarak gözükmektedir. Bunun yanı sıra, bir örgüt içerisinde, bireyin ve örgütün sahip olduğu, farklı başarı algılayışları ve amaçlar, kariyer konusunda bireyin ve örgütün sahip olduğu sorumlulukların da farklılaşmasına neden olabilmektedir.

1.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, örgütün ve bireylerin kariyer konusuna bakışlarını bütünleştirmeye çalışan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer geliştirmeyi, örgütün, çalışanları için örgüt içinde öngördüğü gelecek ile çalışanların sahip olduğu gelecek algılamasının bütünleştirilmesi çabası, olarak da ifade etmek mümkündür. Kariyer geliştirme kavramı ile asıl çözümlenmek istenen, örgütün,

⁸ Christopher Orpen, “The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success”, *International Journal of Manpower*, Volume 15, Issue 1, 1994, s. 27.

amaçlarına ulaşırken, bireyinde amaçlarına ulaşmasına imkan sağlamaktır. Böylece karşılıklı olarak, beklentiler, arzular, hayaller biraz daha somut bir hale gelmekte ve örgütsel bağlılığın giderek azaldığı iş dünyasında, bağlılığı sağlama yolunda gerekli bir adım atılmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında kariyer geliştirme, örgütlerin, insan kaynaklarını, hem bireysel ihtiyaçlar, hem de örgütün ihtiyaçları ışığı altında, geliştirme ve zenginleştirmeye odaklanmış çabaları olarak ifade edilebilir. Bireylerin, örgüt içerisinde kendileri için öngördükleri gelecek planı, “kariyer planlama”; örgütlerin, çalışanları için öngördükleri gelecek ise, “kariyer yönetimi” kavramıyla tanımlanmaktadır⁹. Bu durum Şekil 1.1’deki gibi gösterilebilir¹⁰.



Şekil 1.1. Gutteridge'nin Örgütsel Kariyer Geliştirme Modeli

Kaynak: Thomas G. Gutteridge, **Organizational Career Development Systems: The State of the Practice, Career Development in Organizations**, (Editor: Douglas T. Hall), San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986, s. 54.

Kariyer geliştirme, örgütlerde, İnsan Kaynakları Yönetiminin bir alt faaliyeti olarak ve bir sistem çerçevesinde uygulanmaktadır. Kariyer geliştirme sürecinin en çok kabul gören amacını ise, birey ile örgütün, ihtiyaç ve beklentilerinin en akılcı şekilde bütünleştirilmesi, olarak ortaya koymak mümkündür. Bunun için bireyin ve örgütün gerçekten ne istediklerinin bilincinde olmaları önemlidir. Bireylerin, işler

⁹ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Mc Graw – Hill Companies, 2000, s. 248.

¹⁰ Thomas G. Gutteridge, **Organizational Career Development Systems: The State of the Practice, Career Development in Organizations**, (Editor: Douglas T. Hall), San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986, s. 54.

hakkında detaylı bilgiye sahip olması, kariyer geliştirme faaliyetinin etkinliğini arttırabilmektedir. Ayrıca, iş tanımları, bireylerin yeterlilikleri ile ilgili bilgiler, örgütsel özellikler, kariyer geliştirme sürecinde kullanılabilecek diğer önemli verilerdir. Kariyer geliştirme sürecinde, verilerin, daha sonra kullanılmak üzere bilgisayarda muhafaza edilmesi ve bilgisayar yardımıyla değerlendirilmesi, sürecin etkinliğini arttırabilmektedir. Örgütlerde elektronik kullanımının artması ile birlikte, kariyer geliştirme faaliyeti de elektronik ortama taşınmaktadır¹¹.

Kariyer geliştirme örgüt açısından bakıldığında temelde üç prensibi içermektedir¹²:

- Örgütlerin, bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarını zamanında temin etmek,
- Örgüte ve bireye, örgütteki olası kariyer yolları ile ilgili olarak en iyi bilgiyi sağlamak,
- Var olan insan kaynakları programlarını, örgütlerin planları ile insan kaynaklarının, seçimi, atanması, geliştirilmesi ve kariyerlerinin yönetimini bütünleştirerek kullanmak.

Kariyer geliştirme sürecinde önem kazanan bir diğer konu da, kariyer danışmanlığıdır. Kariyer danışmanlığı, bireyin gerek meslek ve örgüt seçimi sırasında yararlandığı, gerekse girdiği örgüt içerisinde yararlandığı bir hizmettir. Bu hizmet örgüt tarafından sağlanacağı gibi örgüt dışından da sağlanabilmektedir. Kariyer danışmanlığının konusunu, bireye verilen mesleki bilgi, örgüt içerisindeki ilerleme yolları ve bireyin örgütten istekleri oluşturmaktadır. Ayrıca danışmanlığa gerek duyulan önemli bir konu da, kariyer duraklamalarıdır. Dolayısıyla örgütlerdeki kariyer danışmanlığı kısa vadeli değil, orta ve uzun vadeli olarak yapılmaktadır¹³.

1.2.1. Kariyer Planlama

Kariyer planlama; “Bireylerin kariyer amaçlarını oluşturduğu ve bu amaçlara ulaşmak için planlar geliştirdiği bir süreç” olarak adlandırılabilir¹⁴. Bir başka tanıma

¹¹ Stephen E. Forrer, Zandy B. Leibowitz, *Using Computers in Human Resources*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991, s. 84.

¹² Byars and Rue, a.g.e., s. 249.

¹³ Nilgün Anafarta, “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, *Cumhuriyet Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2002, ss. 118. 119.

¹⁴ Byars and Rue, a.g.e., s. 249.

göre ise kariyer planlama, bireyin, kendisini değerlendirerek, sahip olduğu fırsatları ve sınırlılıkları göz önünde bulundurarak seçimler yaptığı, seçimlerinin sonuçlarının bilincinde olarak, kariyer hedeflerini belirlediği ve bu hedeflere ulaşmada yardım edecek iş, eğitim ve gelişim programlarını planladıkları bir süreçtir¹⁵.

Kariyer planlamanın temelde iki boyutundan söz etmek mümkündür. Bu boyutları; bilgi boyutu, strateji ve planlama boyutu olarak ifade etmek mümkündür¹⁶.

Bilgi boyutu, bireyin, kendini, piyasaları, sektörleri ve pozisyonları tanımasını ve bunlar hakkında gerekli ve yeterli bilgiye sahip olmasını ifade etmektedir. Bireyin elde edeceği bilgilerin niteliği, yapacağı planlar ve uygulayacağı stratejiler için hayati bir öneme sahiptir. Bu bilgiler içerisinde ise, kendini tanıma önemli bir yer tutmaktadır. Bunun sebebi, kariyer planlamanın bireysel bir anlayışı yansıtmasıdır. Bireylerin önüne çıkacak bir çok seçenek, kendileri için anlamlı olduğu ölçüde kabul görecektir. Bireyin kendini tanıması ise, ilgilerini, değerlerini ve kabiliyetlerini belirlemesi ile mümkündür. Kendini tanıma ile birlikte, piyasalar, sektörler ve pozisyonlar hakkında elde edilecek bilgilerin yorumlanması farklılaşacak ve her birey bilgileri farklı bir şekilde değerlendirecektir.

Bireylerin bu konuda cevap arayacağı soruları ise aşağıdaki gibi vermek mümkündür.

- Nasıl bir ekonomik sistemde iş arıyorum?
- Ekonomik göstergeler ne durumda?
- İş dünyasındaki son gelişmeler nelerdir?
- Sektörlerin (sektörün) durumu nedir?
- Sektörün geleceği nedir?
- İleride başka bir sektöre geçiş ne kadar mümkündür?
- Gelecekte hangi sektörler ön plana çıkacaktır?
- X pozisyonundaki bir kişi ne iş yapar?

¹⁵ Gutteridge, a.g.e., s. 54.

¹⁶ Fatih Ferda, "Kariyer Planlama Nedir?", http://www.cvtr.net/makale/akademik/kariyer_planlama_nedir.htm

- X pozisyonundaki kariyer fırsatları nelerdir?
- Bu pozisyonun geleceği nedir?
- Bu pozisyona hangi kişiler alınır?
- Bu pozisyonda hangi kişilerin yükselme şansı daha fazladır?

Strateji ve planlama boyutu ise, bireyin bugünden geleceğe nasıl gideceğini ortaya koymaktadır. Gelecekle ilgili olarak, bireyin ulaşmak istediği sonuçları ortaya koyması, buna ulaşmak için izleyeceği yolu ve kullanacağı kaynakları belirlemesini ifade etmektedir.

Bireylerin strateji ve planlama boyutuyla ilgili olarak cevap aradığı soruları da aşağıdaki gibi vermek mümkündür:

- 1 yıl sonra nerede olmak istiyorum?
- 5 yıl sonra nerede olmak istiyorum?
- Hedeflerime ulaşmak için ne gibi eksiklerim var?
- Hedeflerime ulaşmak için şimdiden ne yapmalıyım?
- Kişisel vizyon ve misyonum nelerdir?

Sorulan bütün sorular ise belirli bir bireysel sorgulama sürecine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreç ise, bireysel değerlendirme, kariyer olanaklarının değerlendirilmesi, bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması, bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi, uygulamaya geçme, şeklindedir¹⁷.

Kariyer planlamayı, Şekil 1.2'deki gibi göstermek mümkündür¹⁸.

¹⁷ Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., Hayat Yayınları: 136, Ekim 2002, s. 141.

¹⁸ Zella King, "Career self-management: Its nature, causes and consequences", **Journal of Vocational Behavior**, In Press, Corrected Proof, Available online 4 June 2003, s. 11.

Kaynak: Zella King, "Career self-management: Its nature, causes and consequences", **Journal of Vocational Behavior**, In Press, Corrected Proof, Available online 4 June 2003, s. 11.

- Bireyin belirlediği amaçlar, bireyin, kişisel değerleri, ilgileri, yetenekleri ve tercih ettiği yaşam tarzı ile uyumlu olmalıdır. Bireylerin belirlediği amaçlar bazen herhangi birinin (anne, baba v.b.) kişilik özelliklerine uygun olmakta, ya da kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için seçilmektedir.

¹⁹ Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, Eileen Kaplan, "The role of goal setting in career management", *International Journal of Career Management*, Volume 07, Number 5, 1995, s. 6.

- Bireylerin elde etmek istedikleri doyum, gerek bugün ve gerekse gelecekteki doyum ile ilgili olmalıdır. Sadece gelecekte elde edilecek doyumu hedefleyen, yapılması gereken her işi daha sonraki görevlere hazırlık olarak gören bireyler, işlerinden hoşlanma konusunda bazı güçlükler yaşayabilmektedirler. Uzun dönemde elde edecekleri doyum için bireyler, kısa süreli, sıkıcı ve önemli olmayan işleri kabul edebilirler. Ancak bu işler istisna olmaktan çıktığında, o zaman gelecekte elde edilecek doyum için, bugünü yaşamak giderek zorlaşmaktadır. Bu yüzden gelecek ile ilgili planlar yapmak gereklidir; ancak sadece gelecek ile ilgilenmek yetersiz olabilmektedir.
- Bireyin belirlediği kariyer amacı, yaşamındaki ilgilerinden bağımsız olmamalıdır. Bireyin belirlediği amaç, iş yaşamı, aile yaşamı ve kişisel yaşamı arasındaki ilişkileri anlamaya gereksinim duyar. Bireylerin kariyer amaçları, sıklıkla iş dışındaki yaşamlarından elde edecekleri doyumu da içeren bir yapıdadır. Birey açısından, genelde kariyer amacıyla çelişkili olarak gözüken, iş dışı yaşam faaliyetleri (aile, kişisel gelişim v.b. konular) için zaman ayırmak, aslında iş yaşamında elde edilecek başarıda bir denge unsurudur. Bireyin bu konudaki algılaması ise oldukça büyük önem arz etmektedir.
- Bireylerin kariyer planları ve dolayısıyla amaçları, esnek bir yapıda olmalıdır. Bireyin, kendini somut ancak değişmez gibi gördüğü bir amaca adanması, bireyin, amaçlarını yeniden değerlendirmesini oldukça güçleştirmektedir. Oysa bireyin sahip olduğu kariyer değerleri, ilgileri, yetenekleri, deneyimler ve olgunluk ile değişebilmekte; aile ve kişisel ilgilerin önemi, yaşam süresi boyunca artmakta ya da azalabilmektedir. Bu değişimlerin her biri, amaçların yeniden değerlendirilmesinin ya da değiştirilmesinin sinyallerini verebilmektedir.

Bütün bu değerlendirmelerle beraber kariyer planlama konusu, modern yönetim yaklaşımları içerisinde giderek önemi artan bir niteliğe bürünmektedir. Örgütlerin, kariyer geliştirme konusunda artan çabaları, aslında “İnsan Kaynakları” konusunda geçmişten gelen rutin uygulamaların da önüne geçmektedir. Ancak kariyer planlaması, bugün için rutin olarak adlandırabileceğimiz, hiyerarşik yapılar

içerisinde nispeten daha kolay yapılmaktadır. Kariyer geliştirme faaliyetleri, giderek daha fazla eğitim ve performans odaklı bir şekilde gerçekleştirildiğinden, kariyer planlama konusunda bu iki kavramın önemi de giderek artmaktadır. Bu nedenle, kariyer planlama, artan oranda performans ve eğitim odaklı yapıldıkça, değişen iş şartlarına uyum ve gelişim bireyler için daha kolay olmaktadır²⁰.

1.2.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarını gerçekleştirme çabasına, örgütün sağladığı katkıyı ifade etmektedir. Bireylerin kariyer planlarının, belirli amaç, strateji ve sonuçları kapsamı gibi, örgütlerinde insan kaynağı hakkında, belirli, plan, hedef ve stratejileri mevcuttur. Örgütler, bireylere, hedeflerine ulaşmada aracılık ederken, bireylerde, örgütlerin amaçlarına ulaşması için aracılık etmektedirler²¹.

Kariyer yönetimi, örgütün, bireylerin potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanmak için başvurdukları yönetsel bir uygulamadır. Bu uygulamanın en önde gelen koşulu, yönetim ve örgütteki bireyler arasındaki iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasıdır. Bu şekildeki kariyer yönetimi uygulamaları, birey ve örgüt arasındaki uyuma noktalarının sayısını artırma imkanı verir.

Örgütlerin, bireylere ulaşmak için kullandığı iletişim kanallarını ve örgütsel uygulamaları da birkaç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlara, örgüt tarafından sağlanan danışmanlık hizmetleri, iş başı ve iş dışı eğitim hizmetleri, performans değerlendirme, iş zenginleştirmeleri gibi uygulamalar örnek olarak verilebilir. Bu uygulamalarla örgüt iki sonuca ulaşmayı hedeflemektedir. Bunlardan ilki, örgüt ile birey bütünleşmesini sağlamak; ikincisi ise, bireylerin amaçlarını belirlemesinde onlara yardımcı olurken, aynı zamanda bireylerin amaçlarını büyütmesini sağlamaktır²².

Örgütler bu amaçlarına ulaşmayı hedeflerken, bireyleri birkaç farklı grup altında ele almaktadırlar. Farklı gruplardaki bireyler için, farklı örgütsel uygulamalar da beraberinde gelebilmektedir. Bu gruplar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²³:

²⁰ Tahiroğlu, a.g.e., s. 142.

²¹ Aytaç, a.g.e., s. 20.

²² Güneş N. Berberoğlu, "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, Mart 1991, ss. 144. 145.

²³ Berberoğlu, a.g.e., s. 143.

- Kariyerini geliştirme istek ya da gereksinmesi içinde bulunmayıp, bu yönde bir amaç edinmemiş olanlar,
- Kariyerini geliştirmek isteyen, ancak bunu gerçekleştirmek için belirli amaçları ortaya koyamayanlar,
- Kariyerinde istediği noktaya ulaşabilmek için belirlediği amaçlarının desteklenmesini bekleyenler,
- Amaçlarını gerçekleştirme yolunda belli bir mesafe almış, ancak kariyerini tam olarak gerçekleştirebilmek için desteklenmesi gerekenler.

Bireyler hangi grup içerisinde olurlarsa olsunlar, kariyer yönetimi uygulamaları için karar verecek olanlar, işletmenin üst basamağındaki yönetim kadrolarıdır. Kariyer yönetimi, insan kaynakları kullanımının etkinliğini yansıtan bir gösterge olarak, yönetimin başarısını ifade etmektedir. Ancak kariyer yönetimi uygulamalarının, birey tarafından, kariyer planlarına müdahale ve baskı unsuru olarak algılanması; aynı zamanda olumsuz bir motivasyon aracı durumuna gelmesi riski de mevcuttur²⁴.

1.3. Kariyer Değerleri

Kariyer değeri, bireyin mesleki fikirlerinin özüne şekil veren, bireyin algıladığı, yetenekleri, güduları ve değerlerinden oluşan bir kümedir. Kariyer değerleri, bireyin, kendi yetenekleri, ihtiyaçları ve değerleri ile ilgili fikirleri netleşene kadar, çeşitli iş ve iş ortamlarında bulunmasını gerektiren, kariyer geliştirme süreci boyunca yavaş yavaş gelişir.

Bireylerin sahip olduğu değerleri, becerileri, kabiliyetleri ve ilgileri ile ilgili inançları, bireyleri, inançlarını karşılayacak, inançlarıyla uyumlu bir meslek seçimi için yönlendirmektedir. Bireylerin kariyer değeri de, bu görüşü kapsayacak bir şekilde, kişilik özellikleri ile giderek birbirine yaklaşmaktadır.

Kariyer değerlerinin temelde üç bileşeninden bahsetmek mümkündür. Bunları aşağıdaki gibi vermek mümkündür²⁵:

²⁴ Berberoğlu, a.g.e., s. 148.

²⁵ Soo Hoon Lee, Poh Kam Wong, "An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective", *Journal of Business Venturing*, In Press, Corrected Prof, Available online, 25 October 2002, s. 5.

- Bireyin kendisinin algıladığı ve farklı iş ortamlarındaki gerçek başarılarla dayanan doğal yetenekler ve beceriler,
- Gerçek çalışma koşulları altında, bireyin, kendini tanıması ve geri bildirim alması yoluyla farkına vardığı güdü ve ihtiyaçlar,
- Bireyin, kendisinin ve kurallarının, iş ortamı gerçekleri ve örgütlerin istihdam değerleri ile yüz yüze gelmesine dayanan, bireyin algıladığı tutumlar ve değerler.

Schein'in orijinal çalışmasında kariyer değerleri beş başlık altında toplanmaktadır. Schein, daha sonra ilave ettiği üç değer ile kariyer değerlerini sekiz başlık altında ele almıştır. Bu değerler aşağıdaki gibi verilmektedir²⁶:

- Teknik/ Fonksiyonel Yetkinlik,
- Genel Yönetmel Yetkinlik,
- Güvenlik/ İstikrar,
- Özerklik/ Otonomi,
- Girişimci Yaratıcılık,
- Kendini Bir Hizmete veya Hedefe Adamak,
- Saf Meydan Okuma,
- Yaşam Tarzı.

Teknik/Fonksiyonel Yetkinlik:

Bu değer daha çok yapılan işin içeriği ile ilgilidir. Bu değere sahip olmak, sadece teknik ya da fonksiyonel yeteneğin olduğu alanlarda bir ilerlemeyi temsil etmektedir²⁷. Bu değere sahip bireyler çoğunlukla, meydan okuma fırsatlarını maksimize edecekleri, kendi özel fonksiyonel alanları olan teknik kariyer yolu ile ilgilidirler. Bu değer ön planda olduğu bireylerde, teknik pozisyonlara yükselmek ve meslekte derinlik kazanmak, yönetmel pozisyonlara yükselmekten daha

²⁶ Edgar H. Schein, "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21'st Century", *Academy of Management Executive*, Volume 10, Issue 4, November 1996, s. 80.

²⁷ Daniel C. Feldman, Mark C. Bolino, "Careers Within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences", *Human Resource Management Review*, Volume 6, Number 2, 1996, s. 92.

önemlidir²⁸. Genel yönetimden ise, politik olduğu düşüncesiyle çekinir ve küçümserler²⁹. Teknik/ Fonksiyonel değere sahip bireyler ile bu bireylerin girişimcilik güçleri arasında bir ilişki kanıtlanmamasına rağmen, Vesper, teknoloji geliştirmeyi isteyen ve teknik değere sahip bireylerin, girişimci kariyere başladığından bahsetmektedir³⁰.

Genel Yönetimsel Yetkinlik:

Bu değer, yüksek bir yönetimsel arzuya sahip olmayı, büyük oranda formal otorite, güç ve etki ile örgütsel başarıları daha çok kendi çabalarına bağlamayı ifade etmektedir. Bu değere sahip olmak, aynı şekilde yüksek analitik yeteneklere sahip olmayı gerektirmektedir. Analitik yetenekler; teşhis etme, analiz etme, problemleri eksik ve belirsizlik altında çözmeye fırsat veren yeteneklerdir³¹. İnsanları ortak amaçlarına birlikte ulaşmak için kullanmayı tercih eden bir değer olarak bu değer, kriz durumlarında daha fazla uyarılmaktadır³².

Güvenlik/İstikrar:

Bu değer, iş güvenliği ve uzun süreli kariyer imkanı sağlayan örgütlerde çalışmayı ve uzun süreyle örgüte bağlanmayı ifade etmektedir. Bu değere sahip bireyler, risk almaktan hoşlanmazlar. Bulundukları örgütlerde, özgürlük derecelerinde azalma da olsa, yetenekleri artık fark edilmeyecek bir hale de gelse, örgütten ayrılmak konusunda isteksizdirler³³. Bu değere sahip bireyler, örgütlerinin norm ve değerlerine uymaya istekli, örgüt içerisinde sosyalleştirilmeyi benimseyen bir yapıya sahiptirler³⁴. Örgütlerinin kendileri için yaptığı kariyer tanımlamalarını ve geliştirilen kariyer yollarını kabul ederler. Bu değere sahip olan bireyler “örgüt adamı” ya da “uymacı” olarak adlandırılırlar³⁵.

Özerklik/Otonomi:

Bu değere sahip bireyler, örgütsel kurallar ve sınırlamaların olmadığı, kazançlarını maksimize edecekleri iş ortamlarını arzulamaktadırlar. Bu değere sahip

²⁸ Lee and Wong, a.g.e., s. 6.

²⁹ Feldman and Bolino, a.g.e., s. 92.

³⁰ Lee and Wong, a.g.e., s. 6.

³¹ Lee and Wong, a.g.e., s. 7.

³² Feldman and Bolino, a.g.e., s. 92.

³³ Lee and Wong, a.g.e., s. 5.

³⁴ Feldman and Bolino, a.g.e., s. 92.

³⁵ Lee and Wong, a.g.e., s. 5.

bireylerin düşlediği iş ortamı, iş alanları ve iş programları, yaşam tarzlarına uygun ve alışkanlıklarını etkilemeyecek niteliktedir. Yapılan araştırmalar bu değere sahip bireylerin, istedikleri yaşam tarzına uygun çalıştırıldıklarını ortaya koymaktadır³⁶.

Girişimci Yaratıcılık:

Bu değer, bireylerin kendilerine ait bir projeyi üretme ya da uygulamaya koyma ihtiyacı ile harekete geçirilmektedir. Kolayca sıkılmak ve projeden projeye geçmek bu değere sahip bireylerin özelliklerindendir³⁷. Yüksek yaratıcılık değerine sahip olan bu bireyler, kendi becerilerini kullanma fırsatından yararlanmak için, kendi işlerinin sahibi olmayı istemektedirler. İşleriyle ilgili özgün fikirlerinden doğrudan kendilerinin faydalanacağı duygusuyla da yaratıcı olmayı arzulamaktadırlar. Bu değerde, inisiyatif kullanmaya sahip olmak önem arz etmektedir³⁸.

Kendini Bir Hizmete Veya Hedefe Adamak:

Bu değer, belirli şekillerde dünyayı, dolayısıyla insanları geliştirmeyi ve mutlu etmeyi hedeflemektedir. Bu değere sahip bireyler, iş aktivitelerini, topluma yardım konusunda sahip oldukları kişisel değerleriyle sıraya koymayı benimsemektedirler. Bu değere sahip olmak, kişilerin becerilerini karşılayan işleri bulmalarından çok, değerlerini karşılayacak işleri bulmasını ifade etmektedir.

Saf Meydan Okuma:

Bu değer, büyük engellerin üstesinden gelmek, neredeyse çözülemeyecek problemleri çözmek, gerçekten zor rakiplerin üstesinden gelmek duygusuyla hareket etmeyi ifade etmektedir. Kazanmanın her şey demek olduğu, günlük tartışma ve rekabete göre kariyerlerini tanımlamaktadırlar.

Yaşam Tarzı:

Bu değer, bireylerin, kariyer ile yaşam tarzı arasında denge kurma çabasını, ailesel değerlere duyarlı ve buna uygun bir kültüre sahip örgütleri aramasını ifade etmektedir³⁹.

³⁶ Lee and Wong, a.g.e., s. 6.

³⁷ Feldman and Bolino, a.g.e., s. 92.

³⁸ Lee and Wong, a.g.e., s. 7.

³⁹ Feldman and Bolino, a.g.e., s. 92.

Derr, Schein'den farklı olarak, kariyer değerlerini beş başlık altında ele almaktadır. Bunlar ise aşağıdaki gibi verilmektedir⁴⁰:

- İlerlemek (örgüt içinde yükselme),
- Güvenliğe sahip olmak (iş güvenliğini önemsemek),
- Bağımsız olmak (iş yaparken serbestlik),
- Zor işlerden hoşlanmak (heyecan verici iş),
- Dengede olmak (iş ve aile yaşamında denge).

Schein kariyer değerlerinin zamana bağlı olarak değişmeyeceğini savunurken; Derr, Schein'den farklı olarak, yaş ve tecrübeye bağlı olarak kariyer değerlerinde değişim olabileceğini savunmaktadır⁴¹.

Kariyer değerleri, bireylerin, kendisini tanımlamasına yardım ederken aynı zamanda meslek seçimi içinde önemli bir girdi olmaktadır. Bireyler, meslek seçiminde, kariyer değerleriyle uyumlu meslekleri tercih etmektedirler. Ancak bireyler, her zaman kariyer değerleri ile uyumlu olarak bir meslek seçme şansına sahip olamamaktadırlar. Bu durum çoğu zaman ekonomik nedenler, aile baskısı v.b. nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu gibi durumlarda bireyler adaptasyon yeteneklerini kullanmakta ve bulundukları mesleki durumdan, bazı şartlar kötü bile olsa, fazlaca yararlanmaya çalışmaktadırlar. Hatta yaptıkları işin değerleriyle uyumlu olup olmadığı konusunda bir fikre sahip olmadıkları ya da yaptıkları iş ile, gerçekten kendini yansıtamadıkları durumlarda bile, bulundukları durumdan yararlanmaya devam etmektedirler. Ancak birey, herhangi bir zorlama olmaksızın bir mesleki seçim fırsatı bulduğunda, kariyer değerlerinin değişmediği de görülmektedir⁴².

Çalışma hayatında, bireylerin, hangi değerlere sahip oldukları ve birden fazla kariyer değerine sahip olup olmadıkları, sıklıkla cevap aradıkları sorulardan değildir. Buna neden olarak, birçok mesleki görevin, birden fazla kabiliyeti, motivi ve değeri içermesi gösterilmektedir. Ayrıca yapılan işin, bir defaya mahsus olarak seçilmesi gibi bir anlayış da, bireyin sahip olduğu değeri sorgulamasını engellemektedir.

⁴⁰ http://152.30.22.232/kirk/CDTheories/DarrCarOrient_Model.htm

⁴¹ Erdoğmuş, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, s. 19.

⁴² Edgar H. Schein, **Career Anchors: Discovering Your Real Values**, Revised Edition, Jossey-Bass/Pfeiffer, A Wiley Company, 1990, s. 35.

Birey, gerçekten hangi kariyer değerinin, kişisel hiyerarşisinin en tepesinde olduğunu öğrenmek istiyorsa, kendisini seçim yapmaya zorlayan varsayımsal kariyer seçenekleri uydurmalıdır. Örneğin, bir şirkette fonksiyonel bir yönetici, eş anlamlı olarak, güvenlik, otonomi, teknik/fonksiyonel ve yaşam tarzı değerlerine sahip olabilir. Bu kişi, kendi fonksiyonunda daha farklı bir pozisyonu hayal ederek, sahip olduğu gerçek değerleri tanımlama fırsatını elde edebilir⁴³.

Kariyer değerlerini anlamak bireyler açısından önemli olduğu kadar, örgütler açısından da önemlidir. Kariyer değerlerini anlamamanın örgütlere sağlayacağı faydaları da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁴⁴:

- Kariyer konusunda uygun bir aracılık tarzının geliştirilmesini sağlar,
- Örgütlere, bireylerin, kariyer değerlerine uygun fırsatları sağlama imkanı verir,
- Uygun ödül sistemlerinin oluşturulmasına yardım eder,
- Uygun terfi sistemlerinin oluşturulmasına yardım eder,
- İşgörenlerin tanınma çabalarını gözetten bir sistem kurmaya yardım eder,
- Bireylerde, içsel kariyer tatmini sağlayan nedenleri anlamaya yardım eder,
- Örgütte baskın olarak var olan kariyer kültürünü anlamaya yardım eder,
- Kariyer tartışmalarının ve özellikle örgütten ayrılma görüşmelerinin yapılandırılmasına yardım etmenin bir yoludur.

1.4. Kariyer Aşamaları

Kariyer geliştirmenin, psikolojik gelişim süreci olarak ele alındığı yaklaşımlar bu grupta yer alırlar. Psikolojik gelişim ile ilgili teoriler, aşamalar ile ifade edilen, çoğunlukla tersine çevrilemez, birbirini izleyen ve kronolojik yaşa sıkıca bağlı olan teorilerdir⁴⁵. Bu teorilere göre kariyer gelişimi, bireylerin,

⁴³ Schein, *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, s. 33.

⁴⁴ Jane Yarnall, "Career Anchors: result of an organizational study in the UK", *Career Development International*, Volume 3, Issue 2, 1998, s. 58.

⁴⁵ Roslyn Smart, Candida Peterson, "Super's Career Stages and Decision to Change Careers", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 51, 1997, s. 358.

kronolojik yaşlarına bağlı olarak gelişimleri ile yakından ilgilidir. Özellikle iki teori, kariyer gelişimi teorileri içerisinde ön plana çıkmaktadır. Bunlar, Super'in kariyer aşamaları teorisi ve Levinson, Darrow, Klein ve Mc Kee'nin yaşam süresi modelidir. Her iki model de, özellikle kariyer aşaması ve yaşın, bir bireyin performansı ve iş tutumlarına olan etkisini araştırmada, oldukça sık kullanılmışlardır⁴⁶.

Super'in teorisi, kariyer gelişimini dört aşamalı bir model ile açıklamakta ve diğer yaklaşımlara göre daha fazla kabul görmektedir. Bu aşamalar sırasıyla⁴⁷, keşif, kurma, sürdürme, düşüş aşaması olarak adlandırılmakta ve her aşama, belirli bir yaş aralığıyla ifade edilmektedir.

Bu modelde, keşif aşaması 14-24 yaş arası, kurma aşaması 25-44 yaş arası, sürdürme aşaması 45-64 yaş arası ve düşüş aşaması 65 yaş ve üzeri, yaş aralıkları ile ifade edilmektedir⁴⁸.

Aşamalar arasında geçişler yaşandıkça, bireylerin duyduğu ihtiyaçlar, tavırlar, beklentiler ve mesleki davranışlarda farklılaşmaktadır. Aşamalar ile ifade edilen değişimi ve bireylerin, hangi aşamada nasıl bir değişim ve gelişim gösterdiklerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür⁴⁹.

Keşif aşamasında, bireyler ne tür görevlerin ilgilerini çektiğini belirlemeye çalışırlar. İlgiler, değerler ve görev tercihlerinin tasarlandığı; meslektaş, arkadaş ve aile fertlerinden, meslekler, kariyerler ve işlerle ilgili bilgilerin alındığı bir aşamayı ifade etmektedir. Bu aşama işe başladıktan sonra da devam etmektedir. İşe yeni giren bir bireyin, yardıma ve yönlendirilmeye duyduğu ihtiyaç, rol almaya hazır olmayışı bu durumu doğuran ana nedenlerdir.

Kurma aşamasında, bireyler örgüt içerisinde yer edinerek, bağımsız iştiraklerde bulunurlar ve daha fazla sorumluluk alırlar. Bu aşama, bireylerin, örgütün başarısına katkı sağlamayı düşündükleri bir aşamadır. Örgüt ise, birey ve diğerlerinin rollerini dengelemeye yardımcı olan politikaları geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır.

⁴⁶ Roslyn M. Smart, "Career Stages in Australian Professional Women: A Test of Super's Model", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 52, Issue 3, June 1998, s. 379.

⁴⁷ Smart and Peterson, a.g.e., s. 358.

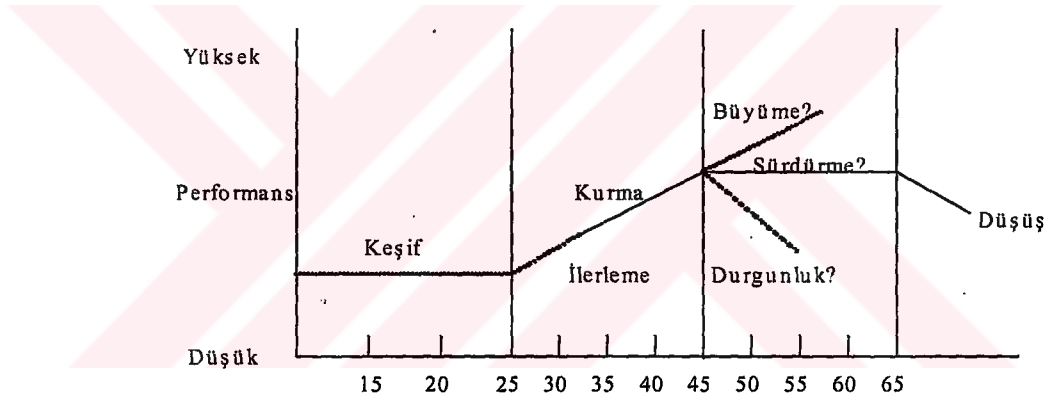
⁴⁸ Smart, a.g.e., s. 382.

⁴⁹ Raymond A.Noë, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, çev. Canan Çetin, 1. basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Aralık 1999, ss. 336.337.

Sürdürme aşamasında, bireyler yeteneklerini güncelleştirmeyi ve örgüte katkıda bulunmayı düşünürler. Bireylerin, yüksek mesleki tecrübeleri ve yüksek mesleki bilgileri vardır. Örgütte işlerin nasıl yürüdüğü ile ilgili olarak derin bir kavrama gücüne sahiptirler. Örgüte yeni katılan bireyler için birer eğitici, yol gösterici olabilecekleri düşünülür.

Düşüş aşamasında, bireyler, çalışma ve çalışmama arasındaki bir denge değişikliğine hazırlanırlar. Bu aşamada bireyler, emeklilik, spor, hobiler, seyahat ve gönüllü işler gibi görevsizliği içeren aktivitelere konsantre olmuş, yaşlı bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Kariyer aşamaları Şekil 1.3' deki gibi gösterilmektedir⁵⁰.



Şekil 1.3. Örgütsel Kariyer Aşamaları

Kaynak: Duane Brown, Linda Brooks and Associates, *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice*, Second Edition, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1990, s., 432.

Superin öncülüğünü yaptığı ve aşamalar ile ilişkilendirerek açıkladığı kariyer gelişimi, daha sonra ortaya attığı varsayımlarla, diğer kariyer gelişim teorilerinden iki ana noktada ayrılmaktadır. Bunlar sırası ile, aşamalar arasındaki geçişlerin zamanlamasının her zaman ve herkes için aynı olmayacağı, belirli bir aşamaya geçiş ile elde edilecek değişimlerin muhakkak kalıcı olmayacağı, yani önceki aşamalara geriye dönüşlerin yaşanabileceğidir.

⁵⁰ Duane Brown, Linda Brooks and Associates, *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice*, Second Edition, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1990, s. 432.

Bu varsayımlardan ilki, kariyer aşamaları arasındaki geçişlerin zamanlamasını, kronolojik yaştan çok, bireyin kişiliği ve yaşam koşullarının bir fonksiyonu olarak ifade etmektedir. İlk aşama olan keşif aşamasından, daha sonraki aşamaya geçişin, emekliliğin hemen öncesinde de gerçekleşebileceğini söylemektedir. Bunun nedeninin ise, çocuk büyütmek, daha yüksek bir eğitim almak, çok sayıdaki kariyer seçenekleri ile aynı anda amatörce uğraşmak gibi, çeşitli nedenlerden kaynaklanabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca Super, aşamalar arasındaki geçişlerin, belirlenen yaş aralıkları ile tutarlı olmamasından dolayı, birey için, kariyer geliştirme görevinin daha zor bir hale geldiği ya da kariyer geliştirme sonuçlarının daha az başarılı olduğu, şeklinde kesin bir değerlendirme yapmanın doğru olmayacağını söylemektedir.

Super'in geleneksel teorilerden farklı olan ikinci varsayımı ise, bir aşamadan diğerine geçişin, ideal gelişimi açıklamada kalıcı olmamasıdır. Bir çok aşama teorisi, geçişlerin geri dönülemez olduğunu söylemektedir; ancak, hastalık, üzüntü, kötüye gidiş gibi durumların önceki aşamalara gerilemeyi doğurabileceğini varsaymaktadır. Oysa Super, normal ve başarılı bir gelişim sürecinde, bireyin yaşadığı olası kararsızlıkları bile, yeniden kazanma (recycling) kavramının içinde ifade etmektedir. Yeniden kazanma düşüncesine göre, normal bir gelişim süreci içerisinde birey, daha önce belirli aşamalarda yaşadığı bazı sorunlarla tekrar karşılaşabilir. Bu, bireyi önceki aşamalarda yaşadığı sorunları tekrar çözmek ile karşı karşıya bırakabileceği gibi, önceki aşamayı tekrar yaşamak zorunda da bırakabilir.

Super, kariyer kararını, yaşam boyu süren ve bireylerin, daima değişen kariyer amaçlarını, iş dünyasının gerçekleri ile sürekli olarak eşleştirmeye çalıştıkları bir süreç olarak görmektedir. Ekonomik bozulmalar, işsizlik, artan bilgisayar kullanımı, buna bağlı olarak yeni teknolojilerin gelişi ya da örgüt içerisinde yeni kariyer yolları gibi sosyal kuvvetlerin hepsinin, azalan “yeniden kazanma” eğilimini tekrar ortaya çıkararak canlandırabileceğini söylemektedir⁵¹.

Super'in kariyer aşamaları yaklaşımı, kabul gören bir yaklaşım olsa da, bazı eleştirileri beraberinde getirmektedir. Bunlardan ilki, bu yaklaşımın oldukça statik varsayımlara dayandığıdır. Örneğin, bir aşamadan diğerine geçiş sadece belirli yaş

⁵¹ Smart and Peterson, a.g.e., ss. 358.359.

aralıkları içerisinde gerçekleşmektedir. Oysa, bireylerin iş dünyasında karşı karşıya kaldıkları, işsizlik, ikinci kariyer, çocuk büyütmek gibi durumlar, aşamalar arasındaki geçişlerin süresini ve niteliğini farklılaştırmaktadır. Super bu durumu, “psikolojik olarak kendini alıştırma” şeklinde adlandırmaktadır. Yani, aşamalar arasındaki geçişlerde temel uyarıcı yaş değil; değişen iş şartları ve psikolojik olarak bu şartlara kendini alıştırma.

İkinci eleştiri ise, kariyer aşamaları ile ilgili olarak, erkekler üzerinde yapılan araştırmaların, Super’ın teorisini destekler nitelikte olduğu; bayanlarla ilgili olarak ise desteklemediğidir. Ornstein ve Isabella tarafından yapılan ampirik çalışmalar, bu sonucu doğrulamaktadır⁵².

1.5. Kariyer Modelleri

Driver kariyer alanındaki çeşitli tanımlamalardan doğan tanım problemini aşmak için, kariyer kavramı modelini geliştirmiştir. Driver’ın modelinde dört tip kariyer kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bunlar doğrusal, durgun-durum, spiral ve geçici kariyer olarak adlandırılmaktadır⁵³. Driver bu kariyer tiplerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır⁵⁴:

Doğrusal kariyer: Kariyer faaliyetinin, yaşam boyu tek bir örgütte çalışarak, yukarıya doğru yükselme şeklinde gerçekleştiği kariyer tipidir. Bu kariyer tipinde başarının ölçüsü, örgütsel hiyerarşi içerisinde basamaklar boyunca yukarıya doğru yükselme, olarak ifade edilmektedir. Yükselmelerle beraber otorite ve sorumluluk artmaktadır.

Durgun-durum kariyer: Kariyer seçimi, yaşam boyu sürdürülecek bir mesleğin kalıcı olarak seçilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu kariyer tipinde birey seçtiği uzmanlık alanında bilgi ve becerisini daha fazla arttırmaya odaklanmaktadır. Bireyin bilgi ve becerisini geliştirme çabaları ortaçağa özgü mesleki örgütlenmelerdeki gelişim aşamalarına benzer bir şekilde kavramsallaştırılmaktadır: Çırak, ustabaşı ve amir. Durgun- durum kariyer tipini

⁵² Smart, a.g e., s. 381.

⁵³ M. J. Driver, “Careers: A Review of Personal and Organizational Research”, In C. L. Cooper (Ed), **Key reviews in managerial psychology concepts and research for practice**, West Sussex:John Wiley and Sons, Inc., 1994, s. 239.

⁵⁴Kenneth R. Brousseau, Michael J. Driver, Kristina Eneroth and Rikard Larsson, “Career Pandemonium: Realigning organizations and individuals”, **Academy of Management Executive**, Volume 14, No. 4, 1996, s. 56.

benimseyen bireylerin kariyerlerinde arzuladıkları temel noktalar, uzmanlık, teknik beceri, güvenlik ve istikrar olarak ifade edilmektedir. Bu kariyer tipinde başarının ölçüsü, uzmanlık alanında ustalık elde etmek, olarak ifade edilmektedir. Yapılan işin doğası, bireylerin kimliklerinin bir parçası olarak ifade edilmektedir.

Spiral kariyer: Kariyer seçiminin, bir dizi meslek boyunca elde edilen bilgi ve becerilerle geliştirildiği, her yeni meslek seçiminde eski tecrübelerden yararlanıldığı ve yeni becerilerin geliştirilmesinin gerekli olduğu kariyer tipidir. Bu kariyer tipini benimseyen bireyler, periyodik olarak mesleki alanlarında, uzmanlıklarında ya da bilim dallarında bir değişimi gerçekleştirmeyi öngörmektedirler. Bu değişim için öngörülen periyodik süre yedi ila on yıl arasındadır. Bu sürenin belirlenmesindeki temel kriter ise, bireylerin, belirli bir alanda bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için yeterli bir süre olarak kabul görmesidir.

Spiral kariyer bakış açısına göre, bireylerin alan değiştirmesi, birbirine yakın alanlara geçiş yapıldığında daha da anlamlı olmaktadır. Buradaki anahtar nokta ise, bireyin önceki alanından elde ettiği ve getirdiği bilgilerden, yeni alanında yararlanabilmesi ve yeni alanın aynı zamanda yeni bilgi ve beceri elde etmeye uygun olmasıdır. Dolayısıyla buradaki temel beklentileri iki başlık altında toplamak mümkündür: Kişisel gelişim fırsatlarının ve yaratıcılık fırsatlarının varlığı.

Geçici kariyer: Kariyer seçiminin sürekli olduğu kariyer tipini yansıtmaktadır. Birey, mesleki alanını, örgütünü ve işini değiştirebilmektedir. Bu kariyer tipi, düzenli bir düzensizlik olarak da tanımlanabilir. Geçici kariyer, üç ila beş yıl arasında, bir meslekten ya da alandan, çok farklı ya da tamamen bağımsız bir mesleğe ya da alana geçiş şeklinde gerçekleşmektedir.

Geçici ve Durgun-durum kariyer değişiklik ve bağımsızlık açısından birbirlerine çok zıt bir görüntü çizseler de, neyi aradıkları konusunda açık ve kesin düşüncelere sahip olmaları açısından, diğer kariyer tiplerinden ayrılmaktadırlar.

Driver'ın kariyer tiplerinin sahip olduğu temel özellikleri ve anahtar güdülleri Tablo 1.1'deki gibi göstermek mümkündür⁵⁵.

⁵⁵ Brousseau, Driver, Eneroth and Larsson, a. g. e., s. 56.

Tablo 1.1. Dört Kariyer Tipi: Anahtar Özellikler ve Anahtar Güdüler

	Doğrusal	Durgun-durum	Spiral	Geçici
İlerlemenin yönü	Yukarıya doğru	Küçük ilerlemeler	Yanal	Yanal
Belirli bir pozisyonda kalış süresi	Değişken	Yaşam boyu	7-10 yıl	3-5 yıl
Anahtar motivler	Güç	Uzmanlaşma	Kişisel gelişim	Farklı olmak
	Bağımsızlık	İlerleme	Güvenlik	Yaratıcılık

Kaynak: Brousseau, Driver, Eneroth and Larsson, a.g.e., s. 56.

Her bir kariyer tipi için var olan anahtar güdüler, bireylerin davranışları ile bütünlük arz etmelidir. Yani, amaçlara yönelik olarak bireyin güdülenmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Kariyer tipine bağlı olarak değişen anahtar güdüler, beraberinde davranışsal değişimleri de gerekli kılmaktadır. Bu durumu Tablo 1.2'deki gibi göstermek mümkündür⁵⁶:

Tablo 1.2. Kariyer Güdeleri ile Bütünleştirilmiş Davranışsal Beceriler

Doğrusal	Durgun-durum	Spiral	Geçici
Liderlik	Nitelik	Yaratıcılık	Hız
Rekabet edebilirlik	Bağlılık	Takım çalışması	İlişki geliştirme
Maliyet etkinliği	Güvenilirlik	Beceri çeşitliliği	Adapte olabilirlik
Lojistik yönetimi	Teknik yeterlilik	Yanal uyum becerisi	Hızlı öğrenme
Kar yönelimli olmak	Denge için uyum gösterme	Bireyleri geliştirme	Proje odaklılık

Kaynak: Brousseau, Driver, Eneroth and Larsson, a.g.e., s. 58.

⁵⁶ Brousseau, Driver, Eneroth and Larsson, a.g.e., s. 58.

Driver'ın kariyer tiplerinin örgütlerdeki uygulamalarına bakıldığında, her bir kariyer tipinde, bireyin ve örgütün birbirleriyle uyumlu olması gerektiği, açıkça ortaya konmaktadır.

Bireylerin kariyer tercihleri ile bağlantılı olarak, örgütsel yapıları, örgütlerdeki önemli performans faktörlerini ve ödülleri Tablo 1.3' de olduğu gibi vermek mümkündür⁵⁷.

Tablo 1.3. Örgütsel Kariyer Kültürleri

	Doğrusal	Durgun-durum	Spiral	Geçici
Örgütsel yapı	Uzun piramit	Basık	Matriks	Gevşek ve sınırsız
	Dar kontrol alanı	Güçlü fonksiyonel bölümler	Kendi kendini yöneten, disiplinler arası takımlar	Geçici takımlar
Önem verilen performans faktörleri	Liderlik	Nitelik	Yaratıcılık	Hız
	Yeterlilik	Güvenirlilik	Takım çalışması	Adapte olabilirlik
	Lojistik yönetimi	İstikrar	Bireyleri geliştirme	Yenilik
		Teknik yeterlilik		
Ödüller	Terfiler	Ücret dışı verilen ödüller	Yatay terfi imkanı	Anında nakit ödemeler
	Maaş dışı verilen hak edişler	Tanınma ödülleri	Çapraz eğitim	Bağımsızlık ve otonomi
	Yönetimce verilen ödüller	Devam eden teknik gelişim	Yaratıcı serbestlik	Özel geçici görevler
				İş rotasyonu

Kaynak: Brousseau, Driver, Eneroth and Larsson, a.g.e., s. 59.

⁵⁷ Brousseau, Driver, Eneroth and Larsson, a.g.e., s. 59.

Durgun-durum ve Doğrusal kariyer, günümüze kadar yaygın olan kariyer tipleri iken, Spiral ve Geçici kariyer tipi günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır.

Bir sonraki bölümde, bireylerin kariyerleri için bir başlangıç olarak adlandırabileceğimiz, belirli bir örgüte girmeleri ve belirli bir mesleği seçmeleri, meslek seçimi konusunda yapılmış kariyer kuramları aracılığı ile incelenmektedir.



2. BÖLÜM: KARIYER SEÇİMİNDE KURAMLAR

Bireylerin meslek seçimleri, hayatlarında bir ya da birkaç kez vermiş oldukları bir karar olmasına rağmen, hayatlarının büyük bir bölümünü etkilemektedir. Bir yaşam süresi içerisinde, meslek seçimi ve mesleki yaşam daha sınırlı bir süreyi kapsamalarına rağmen, hayatın bütününde yansımalarını görmek mümkündür. Aslında burada karşılıklı bir etkileşim de söz konusudur. Yani, hayatın bütünü mesleki seçimleri etkilerken, mesleki seçimler de hayatımızı etkilemektedir. Tüm bireylerin aynı biçimde bir yaşam süreceğini düşünmek mümkün olmadığı gibi, mesleki seçim sürecinin de tüm bireyler için aynı olması mümkün gözükmemektedir.

Bununla beraber, bireylerin, mesleki seçimleri için kullandıkları kriterleri çoğu zaman net bir şekilde ortaya koyamamaları bir başka sorun olarak gözükmemektedir. Aynı zamanda, belirli bir mesleki deneyimden sonra, yeniden bir meslek seçimi noktasına geldiklerinde, bireylerin ortaya koydukları değerlerin farklılaştığı da görülmektedir. Bireylerin aileleri, çocukluk deneyimleri, toplumsal yapı v.b. birçok konu meslek seçimi sürecinde etkili ve dikkate değer seçim kriterleri olarak görülmüştür. Bütün bu bahsedilen hususlar mesleki seçim sürecine gösterilen ilgiyi arttırmış ve bir çok çalışmanın konusu haline getirmiştir. Bu konuda bir çok kuram ortaya konmuştur. Bu bölümde meslek seçimi konusunda ortaya konulan temel kariyer kuramları incelenmektedir.

2.1. Holland'ın Kariyer Kuramı

Holland, bireylerin iş memnuniyetinin, kişilik özelliklerine uygun belirli bir işi yerine getirmeleri ile sağlandığını öne sürmektedir. Holland'ın kuramı (RIASEC kuramı), altı meslek tipine uygun olarak, altı da mesleki kişilik tipi olduğunu öne sürmektedir⁵⁸. Holland'ın bu mesleki kişilik tipleri, aşağıdaki gibi adlandırılmaktadır⁵⁹:

- Gerçekçi (Realistic),

⁵⁸ Hilmar Nordvik, "Relationships Between Holland's Vocational Typology, Schein's Career Anchors And Myers-Briggs' Types", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 69, Issue 3, September 1996, s. 263.

⁵⁹ Barbara A. Fritzsche, Sandra A. McIntire and Amy Powell Yost, "Holland Type as a Moderator of Personality- Performance Predictions", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 60, Issue 3, June 2002, s. 424.

- Araştırmacı (Investigative),
- Sanatçı (Artistic),
- Sosyal (Social),
- Girişimci (Enterprising),
- Geleneksel (Conventional),

Bu tiplerin temel özelliklerini ise aşağıdaki gibi göstermek mümkündür⁶⁰:

Gerçekçi Tipler: Bu tipler, aletler, nesneler, hayvanlar ya da makineler ile çalışmalarına fırsat veren işleri gözetirler. Bu tipteki insanlar, sosyal etkileşim gerektiren iş çevrelerinden sakınmak eğilimindedirler.

Araştırmacı Tipler: Bu tipler, gözlem yapabilecekleri ve sistematik olarak fiziksel, biyolojik ya da kültürel olguları açıklayabilecekleri ortamları tercih ederler. Bu tipler ikna etmeyi gerektiren durumlardan ve iş çevrelerinden kaçınma eğilimindedirler.

Sanatçı Tipler: Birden fazla türde (fiziksel veya sözel olabilir), sınırlamalar olmaksızın ve yaratıcılıklarını kullanarak, ortaya bir ürün, bir sanat eseri koymayı düşünen tiplerdir. Bu tipler sekreterlik ve hesaplamayla ilgili işlerden sakınmak eğilimindedirler.

Sosyal Tipler: Bu tipler, diğer insanlarla beraber, onlara bir şeyler öğretmek, onları geliştirmek ya da onların derdine çare bulmak amacıyla çalışmak isterler. Bu tipteki insanlar, nesnelerle (makine v.b.) birlikte çalışmaktan kaçınma eğilimindedirler.

Girişimci Tipler: İkna etmeyi gerektiren rolleri ve liderlik rolünü severler. Bu tipler bilimsel yaklaşımdan sakınmak eğilimindedirler.

Geleneksel Tipler: Bu tipler görevlerin sistematik olarak yerine getirilmesinden ve kuralcılıktan hoşlanırlar. Bu tipler birden fazla türde ve sınırları çizilmemiş aktiviteler gerektiren çevrelerden sakınmak eğilimindedirler.

Holland'ın kuramı, bireyin mesleki kişiliğini tanımlarken, üç harfli bir kodlamayı kullanmaktadır. Bireyin tam bir profili, altı kişilik tipini de kapsamasına

⁶⁰ Fritzsche, McIntire and Yost, a.g.e., s. 424.

rağmen, bireyde en baskın olan üç kişilik tipi ortaya konulmaktadır. Örneğin ortaya çıkan üçlü bir kodlama ASI (Artistic, Social, Investigative) şeklinde olabilir. Ortaya çıkan üçlü kodlama ile bireyin hangi mesleklere uygun olduğu meslekler listesinden belirlenmektedir⁶¹.

Ayrıca Holland, ortaya koymuş olduğu altıgen modelde, belirli kişilik tiplerinin, belirli kişilik tipleriyle daha yakından ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Gerçekçi tiplerin (R) daha yakından ilgili olduğu tipleri, Araştırmacı (I) ve Geleneksel (C) tipler olarak göstermektedir⁶².

Holland, kişinin kendisini değerlemesi ve mesleki ilgisinin ölçümünü sağlamak amacıyla, "Self-Directed Search" (SDS) ve "Mesleki İlgi Envanterini" (VPI) geliştirmiştir⁶³. Ayrıca "Strong İlgi Envanteri" de (SII) bir başka ölçüm aracı olarak geliştirilmiştir⁶⁴. Holland, bireylerin mesleki ilgilerinin üç harfli kodlarla ifade edilmesinden sonra, somut olarak hangi mesleğin seçilebileceğini ortaya koymaya çalışmıştır. Bunun için üç harfli kodlardan oluşan mesleki bir sözlük geliştirmiştir. Holland'ın sözlüğü "Mesleki Kodlar Sözlüğü" olarak anılmaktadır⁶⁵.

Holland'ın kariyer kuramı yaygınca kullanılan kuramlardan birisi olmuştur. Bunun nedenini birkaç madde ile ifade etmek mümkündür. Öncelikle, kuramın özünü oluşturan altı kişilik tipi ve altı da iş çevresi vardır. Kuramın ifadesindeki kolaylık, kuramın kolayca anlaşılmasını sağlamaktadır. Holland'ın kuramına getirilen bir diğer olumlu eleştiri de, kuramın, teorisyenler, araştırmacılar, rehberler v.b. kişilerce yapılan mesleki ve klinik tartışmalarda, belirli bir kavramsal iskelet oluşturmasıdır. Örneğin birey işten memnuniyetsizliğini "kişilik tipinin iş çevresiyle uyumlu olmadığı" şeklinde ifade edebilmektedir. Birey dışındaki biri ise; "birey mutsuzdur; çünkü araştırmacı bir kişiliğe sahipken girişimci bir çevrede çalışıyor",

⁶¹ Frederick T. L. Leong, James T. Austin, Uma Sekaran and Mera Komarraju, "An Evaluation of the Cross- Cultural Validity of Holland' s Theory: Career Choices by Workers in India", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 52, Issue 3, June 1998, s. 442.

⁶² Leong, Austin, Sekaran and Komarraju, a.g.e., s. 442.

⁶³ Michael A. McDaniel and Andrea F. Snell, "Holland's Theory and Occupational Information", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 55, Issue 1, August 1999, s. 76.

⁶⁴ Leong, Austin, Sekaran and Komarraju, a.g.e., s. 442.

⁶⁵ McDaniel and Snell, a.g.e., s. 76.

şeklinde ifade edebilmektedir⁶⁶. Ayrıca Holland'ın kullandığı ölçüm araçlarının pahalı olmaması ve iyi geliştirilmiş olması da kuramı yaygın kılmaktadır⁶⁷.

Bununla beraber yaygın olarak kullanılan bu kurama olumsuz eleştiriler de getirilmiştir. Eleştirilerden ilki, bireylerin, mesleki prestij konusunda sahip oldukları algıların ve mesleklerin sosyal çekicilik düzeyi ile ilgili algılamaların farklılığının, mesleki ilginin ölçülmesinde gerçekçi sonuçlara ulaşmayı engellemesidir. Kuramın kültürel farklılıklara karşı duyarsızlığı bir başka eleştiri olarak ifade edilmektedir. Kuramın, cinsiyete dayalı ve kadınlar aleyhine bir yapıda oluşu da bir diğer olumsuz eleştiridir. Ölçüm araçlarının birden fazla oluşu ve araştırmacıların uygulama birliğinin olmayışı bir diğer önemli eleştiridir. Ayrıca mesleki kodlar sözlüğünün sadece belirli bir mesleki alanı işaret ettiği; ancak bir meslek tercihinin yardımcı olmadığı eleştirisi getirilmiştir. Örneğin kişinin mühendisliğe ilgisi olduğu sonucuna ulaşılmış; ancak mühendislik içerisinde ne tip bir mühendislik (makine, maden, tekstil v.b.) olacağı konusunda bir yardımda bulunmamaktadır⁶⁸.

2.2. Kişilik Gelişimi Kuramı

Bir psikolog olan Anne Roe, bilim adamları üzerine yaptığı bir takım çalışmalardan yararlanarak bir kişilik teorisi geliştirmiştir. Çalışmasında, iki bilim adamı grubu arasındaki temel kişilik farklılıklarının, geçmişlerinde, diğer insanlarla yaşadıkları ilişkilerinden kaynaklandığını gözlemlemiştir. Ayrıca bilim adamlarının bir çoğunda, erken yaştaki çocuk- aile ilişkilerinin, kişilikleri üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur⁶⁹. Anne Roe'nun kuramı, kariyer seçimi ve kariyer gelişimini açıklama konusunda, diğer çalışmaların ortaya çıkmasında kavramsal bir temel olarak ele alınmıştır. İlgilerin ölçümü ve mesleki sınıflandırma sistemi ile ilgili ortaya çıkan bazı yaklaşımlar, onun teorisinden yararlanılarak ortaya konmuştur⁷⁰.

⁶⁶ Jack Rayman and Lynne Atanasoff, "Holland's Theory and Career Intervention: The Power of the Hexagon", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 55, Issue 1, August 1999, ss. 115.116.

⁶⁷ McDaniel and Snell, a.g.e., s. 76.

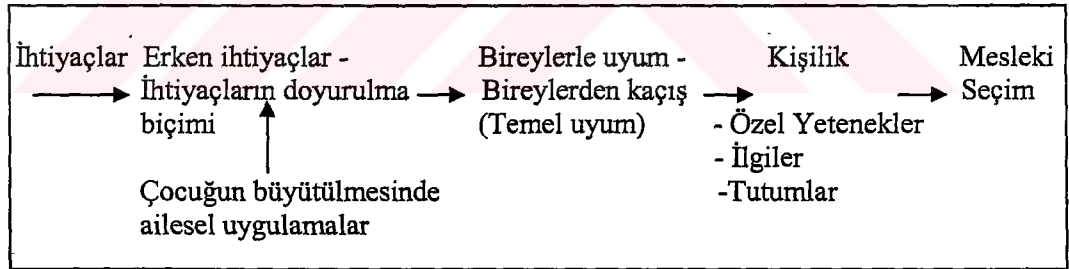
⁶⁸ Adrian Furnham, "Vocational Preference and P-O Fit: Reflections on Holland's Theory of Vocational Choice", *Applied Psychology*, Volume 50, Issue 1, January 2001, ss. 18. 19.

⁶⁹ Maduakolam Ireh, "Career Development Theories and Their Implications for High School Career Guidance and Counseling", *High School Journal*, Volume 83, Issue 2, December/January. 2000, s. 34.

⁷⁰ Samuel H. Osipow, "Roe Revisited: Why?", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 51, Issue 2, October 1997, s. 306.

Bu bulgular ışığında Roe, “kişilik gelişimi kuramı” olarak anılan kuramını geliştirmiştir. Bu kuram, kişilik temeli üzerine kurulmuş bir kuramdır. Kişilerin kariyer tercihlerini yapmalarının altında, onların kişiliklerinin önemli bir rol oynadığını söylemektedir. Kişilik değişkenlerini çeşitli başlıklar altında ele almakta, bazı kişilik özelliklerinin doğuştan geldiğini, bazı kişilik özelliklerinin ise zaman içerisinde geliştiğini ifade etmektedir. Kişiliğin gelişimi ile ilgili olarak, çocukluk dönemi deneyimlerinin önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Özellikle çocuğun, anne ve babayla olan ilişkilerinden elde ettiği doyum, ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmaması, karşılanması sırasında izlenilen yol gibi bir çok değişkenin, çocuğun kişilik gelişimi ve ileride yapacağı kariyer seçimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Çocuğun ihtiyaçlarının doyurulma yolunun, çocuğun, ileriki yaşamında insanlarla olan ilişkilerinin yoğunluğunu belirleyeceğini söylemektedir. Çocukluk döneminde doyurulmayan ihtiyaçlar, daha sonraki dönemde yapılacak meslek seçiminde, bireyin yapacağı tercihlerin en önemli girdisi olmaktadır⁷¹.

Mesleki seçim kuramını şekil 2.1.’de olduğu gibi ifade etmek mümkündür⁷².



Şekil 2.1. Roe' nun Mesleki Seçim Süreci

Kaynak: Rene V. Dawis, “Revisiting Roe: Comments on Brown, Lum, and Voyle(1997)”, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 51, Issue 2, October 1997, s. 297.

Roe, bireylerin, çocukluk yıllarında ihtiyaçlarının karşılanması sırasında, ailelerin üç tip davranış gösterdiklerini ifade etmektedir. Bunları ise aşağıdaki gibi sıralamaktadır⁷³:

⁷¹ Michael T. Brown, Joyce L. Lum and Kim Voyle, “Roe Revisited: A Call for the Reappraisal of the Theory of Personality Development and Career Choice”, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 51, Issue 2, October 1997, s. 284.

⁷² Rene V. Dawis, “Revisiting Roe: Comments on Brown, Lum, and Voyle(1997)”, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 51, Issue 2, October 1997, s. 297.

⁷³ Anne Roe, “Early Determinants of Vocational Choice”, *Journal of Counseling Psychology*, Volume 4, Number 3, Fall 1957, s. 215.

- Çocuk üzerinde duygusal konsantrasyon,
- Çocuktan sakınma,
- Çocuğun kabulü.

Çocuk üzerinde duygusal konsantrasyon; ailenin korumacı olduğu ve çocuğun ailenin isteklerine uygun davranması gerektiği bir durumu ifade etmektedir. Çocuktan sakınma; ailenin çocukla ilgilenmediği ve duygusal olarak da çocuğun farkında olmadıkları bir durumu yansıtmaktadır. Çocuğun kabulü ise; ailenin, çocuğun isteklerine saygı duyduğu, çocuğu yapmak istedikleri konusunda daha özgür bıraktıkları bir anlayışı yansıtmaktadır.

Roe, çocuğun yetiştirme tarzına bağlı olarak, yaptığı mesleki tercihlerin, temelde iki eğilime sahip olduğunu ifade etmektedir. Bunları, insanlarla ilgili ve nesnelerle ilgili olarak iki başlık altında ifade etmektedir. Roe bunları meslek tipleri olarak da adlandırmaktadır⁷⁴. Kuramda bu meslek tipleri sekiz başlık altında ifade edilmektedir. Bu meslek tipleri ise aşağıdaki gibidir:

- Hizmet (Service),
- İşletmecilik (Business Contact),
- Örgütler (Organizations),
- Teknoloji (Technology),
- Açık Alan (Outdoor),
- Bilim (Science),
- Sanat ve Eğlence (Arts and Entertainment),
- Genel Kültür (General Cultural).

Roe, bu meslek kategorileri içerisinde, Hizmet, İşletmecilik, Sanat ve Eğlence, Örgütler ve Genel Kültür mesleklerinin, insanlarla ilgili meslekler olduğunu söylemektedir⁷⁵.

Roe'nun kuramına, metodolojik olarak eksiklikleri olduğu yönünde eleştiriler getirilmektedir. Çocukluk deneyimleri ile ilgili olarak elde edilen verilerin, bireyin

⁷⁴ Brown, Lum and Voyle, a.g.e., s. 286.

⁷⁵ Ireh, a.g.e., s. 34.

kendi açıklamalarına dayanması, bir eleştiri olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin, hafızasının niteliği, açıklama yaparken ki istekliliği ve açıklama becerisine dayanan ifadeleri, bilgi elde etmede önemli bir sorun olarak eleştirilmektedir. Bir diğer metodolojik eleştiri ise, mesleki seçim sürecinde bir çok değişkenin (bağımlı ve bağımsız) etkili olduğu ve bu değişkenlerin kontrol altına alınmasının güçlüğü ile ilgilidir⁷⁶. Kuramın, doyurulan ihtiyaçlardan ziyade, doyurulmayan ihtiyaçların meslek seçimi üzerinde etkili olduğu iddiası, bir diğer eleştiri konusudur. Uzun dönemli araştırma yapmanın güçlüğü ve ebeveynlerin, çocuğa karşı birbirleriyle tutarlı olmayan davranışları, kurama destek bulmayı güçleştirmektedir⁷⁷.

2.3. İşe Uyum Kuramı

Günümüz iş çevrelerinde, iş, birkaç yolla pekiştirilen bir davranış olarak kabul görmekte ve algılanmaktadır. Pekiştirici olarak en çok kullanılan ve kabul gören ise, ücret ödeme şeklinde olmaktadır. Teknik olarak işin birden fazla kısıta sahip oluşu (pozisyon, meslek, yetki, sorumluluk v.b.), ücretten daha farklı pekiştiricileri de gerekli kılmaktadır. İş çevresi ve birey arasında yaşanan süreçte, bireyin, belirli davranışlarda bulunması, tepki göstermesi ve uyum sağlaması, rutin bir şekilde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte bireyin değişmez gibi görünen, işle ilgili kişiliğinin, iş çevresine duyarlı bir hale geldiği, ayrıca işle ilgili kişilik ve kimliğinde de bir takım değişimlerin yaşandığı görülmektedir..

Bireyin, iş çevresiyle uyumunu, bireyi, iş çevresinde iken gözlemleyerek değerlendirebilmek mümkündür. Ancak her zaman böyle bir imkana sahip olmak söz konusu değildir. Bu durumda iş uyumu, işle ilgili göstergelerden ve süreçlerin çıktılarından sonuç çıkarma yoluyla, sağlanmaya çalışılmaktadır. En kolay şekilde ortaya konulan gösterge de, bireyin iş çevresinde kalma süresinin (kıdem) uzunluğudur. Bir iş çevresinde uzun süre kalmak, iş çevresiyle uyumun sağlandığı şeklinde yorumlanmaktadır. Aynı şekilde birey iş çevresinden ayrıldığında, uyumun yeterli olmadığı sonucu da çıkarılabilmektedir.

Bireyin iş çevresinden ayrılması, işten hoşnut olmamaktan kaynaklanabileceği gibi, bazı iş çevreleriyle kıyaslama yapması ve sonucun olumsuz olmasından da kaynaklanabilmektedir. Bu değerlendirmelerle beraber işe uyum

⁷⁶ Dawis, a.g.e., ss. 296. 297.

⁷⁷ Osipow, a.g.e., s. 307.

gözetilmesi; sosyal, politik ve ekonomik faktörlerin dikkate alınmaması, bir başka eleştiri olarak karşımıza çıkmaktadır⁸⁰.

2.4. Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme yaklaşımının temelini, Bandura'nın "sosyal öğrenme kuramı" oluşturmaktadır. Krumboltz ve çalışma arkadaşları, Bandura'nın kuramını temel alarak, "davranışın (hareket) ve bilmenin, kariyer kararlarını vermedeki önemini vurgulayan" bir kariyer seçimi yaklaşımı geliştirdiler⁸¹.

Mitchell ve Krumboltz'un sosyal öğrenme teorisi, genetik olarak gelen özellikleri (ten, saç rengi, boy, belirli hastalıklara yatkınlık v.b.), çevresel şartları, öğrenme deneyimlerini (araçsal, ilişkilendirerek ve görerek öğrenme) ve görev tasarlama becerilerini, kişinin kariyer yollarına yardım eden önemli faktörler olarak görmektedir⁸².

Krumboltz'un kariyer gelişimine etki ettiğini söylediği unsurlardan, genetik olarak gelen özellikler ve çevresel şartlar, bazı kariyer geliştirme kuramlarında da temel kaynaklar olarak gösterilmektedir. Ancak Krumboltz'un kuramının diğer kuramlara göre farkı, kariyer seçimi ve sürdürmede, öğrenme deneyimlerinin ve görev tasarlama becerilerinin önemine yaptığı vurgudur.

Krumboltz, iklimsel, coğrafik, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik olarak adlandırdığı çevresel şartların, çoğunlukla bireyin kontrolü dışında olduğunu düşünmektedir. Ancak bireyin çevresel şartlara göre bazı şeyleri planlaması ya da planlamamasının, her zaman için kendi insiyatifinde olduğunu belirtmektedir⁸³.

Sosyal öğrenme kuramı, öğrenme deneyimlerinin üç türlü gerçekleştirildiğini söylemektedir: Araçsal, ilişkilendirerek ve görerek öğrenme. Araçsal öğrenme bireyin, çevre ile ilişkili bir eylemde bulunmasını, eyleminin sonucundan duyacağı memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği, bir ödül ya da ceza gibi algılamasını ifade etmektedir. Bunun sonucu olarak, bireyin bilişsel becerilerinin devreye gireceğini ve araçsal öğrenmenin ortaya çıkacağını söyler. İlişkilendirerek öğrenme ise, bireyin

⁸⁰ Dawis, England and Lofquist, a.g.e., s. 253.

⁸¹ Ireh, a.g.e., s. 35.

⁸² Teresa A. Fisher, Inna Padmawidjaja, "Parental Influences on Career Development Perceived by African American and Mexican American College Students", *Journal of Multicultural Counseling & Development*, Volume 27, Issue 3, July 1999, s. 138.

⁸³ Ireh, a.g.e., ss. 35. 36.

daha önce karşılaştığı bir olay ya da uyarıyı, yeni bir olay ya da uyarı ile karşılaştığında devreye sokmasını, yani bir ilişki kurmasını ifade etmektedir. Burada, bireyin bir uyarıcı ya da olayla karşılaşması, onun belleğinde sakladığı bilgilerden (uyaran ya da olayla ilgili olarak) bazılarını kullanmasını ifade etmektedir. Görerek öğrenme ise, doğrudan bir deneyim yaşamadan, başkalarının davranış-sonuç ilişkilerini izleyerek elde edilir. Bireyin gözlemleyerek, taklit ederek, elde ettiği bir öğrenme türüdür. Sosyal öğrenme, bireyin dikkatini vermesini, hatırd tutmasını, yeteneğe sahip olmasını ve güdülenmesini gerektirmektedir. Araçsal ve ilişkilendirerek öğrenmede, bireyin ödül ya da ceza ile sonuçlanan olayla doğrudan ilişkisi varken, sosyal öğrenme, bireysel olarak içsel memnuniyetle ilgilenmektedir. Buna ise, kendi kendini pekiştirme ya da kendi kendini ödüllendirme denmektedir⁸⁴.

Krumboltz'un, öğrenme deneyimleri ile ilgili görüşleri ise aşağıdaki gibidir⁸⁵:

- Bireyin kariyer tercihleri, önceki öğrenme deneyimlerinin bir sonucudur.
- Bireyler, kaçınılmaz bir şekilde, kariyer kararlarını etkileyecek, geçmiş öğrenme deneyimlerine sahiptir.
- Bireylerin, önceki öğrenme deneyimlerine nasıl başvurdukları, kariyer seçimi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Kuramın temel olarak cevap aradığı sorular ise aşağıdaki gibi verilmektedir⁸⁶:

- Bireyler, neden belirli bir mesleğe girerler?
- Bireyleri, hayatlarının belirli dönemlerinde meslek değiştirmeye zorlayan güçler nelerdir?
- Bir meslek içinde, neden bireylerin farklı tercihleri vardır?

Krumboltz ve arkadaşlarına göre, bireyler, kararlarını verirken kullanmak üzere, çevreyle sahip olduğu ilişkilerin gözlemlerini, kendileriyle ilgili içsel gözlemlerini, yeteneklerinin, ilgilerinin ve iş değerlerinin gözlemlerini yapabilirler. Dünya ile ilgili olarak; iş dünyası ve hatta kendisi dışında gelişen olayları da içeren konular hakkında genellemelere de sahip olurlar.

⁸⁴ Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1996, ss. 74.75.76.

⁸⁵ Ireh, a.g.e., s. 35.

⁸⁶ Erdoğan, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, s. 53.

Krumboltz, amaç belirleme, değerleri aydınlatma, alternatifler üretme ve mesleki bilgiyi elde etme gibi görev tasarlama becerilerinin, kariyer kararı vermek için önemli olduğunu belirtmiştir. Genetik olarak gelen özellikler, çevresel şartlar ve öğrenme deneyimlerinin arasındaki etkileşim, çeşitli görevlerin yerine getirilmesinde becerilere yol göstermektedir. Krumboltz'un sosyal öğrenme teorisi, bilişsel unsurlarla, bir davranışsal uyumu vurgulamaktadır. Yani, bireylerin yaşayarak (bilişsel) kazandığı tecrübeler, bireylere, yeni bir meslek seçimi için karar vermede (davranışsal) ve inisiyatif göstermesi gereken durumlarda yol gösterici olmaktadır. Her bireyin yaşadığı çevre, genetik özellikler ve öğrenme deneyimleri farklı olduğundan, kariyer kararları da farklılık göstermektedir⁸⁷.

2.5. Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramı

Ginzberg, çalışma arkadaşları Ginzburg, Axelhard ve Herma ile birlikte, 1951 yılında, New York City'deki Horace Mann-Lincoln School'da ve Columbia üniversitesinde 64 öğrenci üzerinde yürüttükleri ampirik çalışmalar sonucunda, detaylı bir mesleki davranış teorisi ortaya koydular. Bu çalışma, meslek seçiminde kendilerini son derece özgür hisseden bir grup ile yapılmıştı. Araştırmacıların niyeti, genç insanların üniversiteden önce ve sonra verecekleri mesleki seçim kararları hakkında genellemeler oluşturabilmektir⁸⁸.

Araştırmanın sonucunda, meslek seçimi için karar verme sürecinin üç evreye ayrıldığını ortaya koymuşlardır: Hayal dönemi, geçici seçimler dönemi ve gerçekçi dönem⁸⁹.

Hayal dönemi (6 ile 11 yaş arası), çocuğun bir meslek için arzu duymaya başladığı ve yetişkinlerin mesleklerini, onların iş rollerini hayal ederek canlandırmaya çalıştıkları bir dönemdir. Çocuk, ileriki dönemlerde karşılaşacağı engelleri bilmeksizin, bir çok seçim yapacağından ve bu yaşta yapacağı seçimlerin daha çok bir hayale benzemesinden dolayı, bu dönem Ginzberg tarafından "hayal dönemi" olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde çocuğun, meslek ve çeşitli iş rollerini seçiminin altında yatan temel kriter, mesleğin ya da rolün, sadece yapılacak zevkli

⁸⁷ Ireh, a.g.e., s. 36.

⁸⁸ Ireh, a.g.e., s. 30.

⁸⁹ Joy Trenholm, "Career Development for Individuals With Learning Disabilities: A Process Approach, Guidance and Counseling", *Guidance and Counseling*, Volume 9, Issue 4, March 1994, s. 16.

bir şey olmasıdır. Bu dönemin üstün karakteristiklerini, tercihlerin, keyfi olarak, yetenekler ve potansiyellerle ilişkisi olmaksızın yapılması ve gerçeklik oluşturmaktadır. Ginzberg, gerçeklik, yetenek ve potansiyel kavramlarını, mesleki seçim sürecindeki en önemli unsurlar olarak tanımlamaktadır.

Geçici seçimler dönemi (11 ile 17 yaşlar arası) giderek olgunlaşan bireyin, gerçek iş hayatına giderek artan bir ilgisine işaret etmektedir. İlgi, kapasite, değer ve geçiş basamakları olarak ayrılan bu dönem, meslek seçimi ile ilgili olarak; sorunların farkında olmayı, seçimin ilgiler ve beğeni temelli olarak yapılmasını, tercihlerin yapılmasında kontrol altına alınması gereken faktörlerin farkında olmayı ve subjektif faktörlerin (ilgi, kapasite ve değerler), objektif gerçeklik olarak, meslek seçimi için kullanılması ihtiyacını içermektedir. Ginzberg'e göre geçiş aşaması, bireyin gelişiminde çok önemli bir aşamadır ve okulun bitirilmesi ile giderek daha netleşmektedir.

Gerçekçi dönem (18 ve yukarı yaşlar), keşif, billurlaştırma ve belirleme olarak bölümlendirilmiş bir dönemdir. Deneyim kazanmak ve mesleki seçimleri yapmak için eğitim ihtiyacını karşılamak, karar vermek için önemli olan bir çok içsel ve dışsal kuvveti sentez haline getirme kabiliyetine sahip olmak, seçim alanıyla ilgili olarak uzmanlaşmak ve planlama yapmak, ihtiyacının fazlaca hissedildiği bir dönemdir. Birey kendi istekleri ile, ortaya çıkan fırsatlar arasında bir “uyuşma sağlamak” zorunda oluşunun farkına varır⁹⁰.

Ginzberg ve arkadaşları mesleki seçimin anlık bir seçim olmadığını; temelinde on ya da daha fazla yılı bulan gelişimsel sürecin bir sonucu olduğunu söylemektedirler. Ayrıca mesleki seçim sürecinin, büyük ölçüde geri çevrilemez bir süreç olduğunu ve uyuşma ile sonlanacağını söylemektedirler. Bireyin, seçime zemin hazırlayan yıllar boyunca, subjektif unsurlar (ilgiler, değerler, kapasiteler) ve fırsatlar ile gerçek dünyanın kısıtlamaları arasında bir denge kurmaya çabaladığını söylemektedirler. Ginzberg, “uyuşma” kavramını, hiçbir bireyin, önemli ihtiyaç ve arzularının tümünü karşılayacak bir mesleki seçimi yaptığına inanmamasından dolayı kabul etmektedir. Erken kariyer kararlarını ise, muhtemel kazançların uygun

⁹⁰ Ireh, a.g.e., ss. 30.31.

maliyetlerle karşılaştırılması olarak gördüğünden, güncel bir belirtme şekli olarak “optimizasyon” kavramı ile açıklamaktadır⁹¹.

Ginzberg de Super gibi, kariyer seçimlerinin yaşam boyu devam ettiğini söylemektedir. Ancak Super diğer teoriler için, (özellikle Ginzberg’in teorisi) özellikle seçim, giriş ve kendini alıştırma aşamalarında, tercihlerin gelişiminin sürekliliğini dikkate almadıkları, eleştirisini getirmektedir⁹².

2.6. Süper’in Benlik Kuramı

Donald Super’in teorisine, göre kariyer geliştirme; “bireyin benliğini yürürlüğe koyması sürecidir”. Super, 1949 yılında Fort Collins, Colorado’da ve daha sonra 1951’de yayınladığı yazılarında, kariyer geliştirmede benliğin rolünü ifade etmektedir. 1953’te “American Psychologist” dergisinde, “kariyer gelişim sürecinin, aslında bir benlik geliştirme ve yürürlüğe koyma süreci olduğunu ifade etmiştir.” Mesleki gelişim sürecinin, benliğin, miras kalan yeteneklerin, içsel kabullerin, çeşitli rolleri oynama fırsatlarının ve oynanan rollerle ilgili diğer kişilerce yapılacak değerlendirmelerin, etkileşiminin ürünü olan, bir uzlaşma süreci olduğunu ifade etmiştir⁹³.

Super’e göre benlik; “biyolojik karakteristikler, bireylerin oynadığı roller ve diğer bireylerin tepkilerinin değerlendirilmesinin bir kombinasyonudur.” Bireylerin, bu özellikleri ve bu özelliklerin etkileşimini nasıl algıladığının, kişiliğin, ihtiyaçların, değerlerin ve ilgilerin bir yansıması olduğunu ifade etmektedir. Kişiliğin nesnel ve dışarıdan ölçülmesini söyleyen özellik-faktör kuramının aksine, benlik, bireylerin kendilerine ve topluma bakışından bahsetmektedir ve öznedir⁹⁴.

Kuram, bireylerin fizyolojik gelişimleri gibi, bir çok alanda sahip oldukları farklı rollerin (çocuk, aile reisi, arkadaş v.b.) ve yaşadıkları deneyimlerin de bir gelişim sürecinden geçtiğini söylemektedir. Bireylerin sahip olduğu rollerin

⁹¹ Ireh, a.g.e., s. 31.

⁹² Ireh, a.g.e., s. 32.

⁹³ Nancy E. Betz, “Self-Concept Theory in Career Development and Counseling”, *Career Development Quarterly*, Volume 43, Issue 1, September 1994, s. 32.

⁹⁴ Ireh, a.g.e., s. 32.

hepsinin, mesleki rollere bir noktaya kadar etki ettiğini ve bu rollerin, zaman içerisinde artması ya da azalmasının mümkün olduğunu ifade etmektedir⁹⁵.

Super, teorisinde mesleki ilgiler, arzular ve yeteneklerin durağan olmadığını ifade etmektedir. Zaman, tecrübe, iş çevresi ve yaşam çevresinde değişimler olduğunu ve tüm bunlara bağlı olarak, benliğin değiştiğini ifade etmektedir. Tüm bu değişimlerin, bireylerin kariyerlerinde meydana gelecek değişimler içerisinde de yaşandığını iddia etmektedir⁹⁶.

Super, kullanılmaya hazır bir benlik kuramı ortaya koymak için, mesleki benlik kavramını, “bireysel vasıfların, mesleki alanla ilgili ve bir bütün olarak, birey tarafından göz önünde tutulması” olarak tanımlamıştır⁹⁷.

Super’in kuramının temelini, “mesleki gelişimin, devam eden, sürekli, genellikle geri çevrilemez bir süreç olduğu” ve “düzenli modellere göre yapılan bir süreç olduğu” oluşturmaktadır⁹⁸.

Bireylerin sahip olduğu benliğin, bir meslek seçimi için kullanılmasını, kronolojik yaşa bağlı bir aşamalar modeli ile açıklamaya çalışmıştır. Ayrıca farklı aşamalarda, birey için önemli rol ve değerleri değerlendirmek için, envanterler geliştirmiştir. Super’in ortaya koyduğu kuram, çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür⁹⁹:

- Büyüme aşaması (14 yaşa kadar),
- Keşif aşaması (15-24 yaşlar arası),
- Kurma aşaması (25-44 yaşlar arası),
- Sürdürme aşaması (45-64 yaşlar arası),
- Düşüş aşaması (65 yaş ve üzeri).

Büyüme aşaması: Psikolojik ve fizyolojik olarak büyümeyi içerir. Bu aşama boyunca benlik geliştirilir ve deneyimlerle iş dünyası bilgisi sağlanmaya çalışılır.

⁹⁵ Vivian Gies, “Developing a Personal Career Counselling Theory: An Overview of the Theories of Donald Super and David Tiedeman”, *Guidance & Counseling*, Volume 6, Issue 1, September 1990, s. 58.

⁹⁶ Gies, a.g.e., s. 56.

⁹⁷ Betz, a.g.e., s. 32.

⁹⁸ Ireh, a.g.e., s. 33.

⁹⁹ Ireh, a.g.e., s. 32.

Keşif aşaması: Meslek ile ilgili en iyi bilgiyi elde etmek için çaba gösterildiği, mesleki alternatiflerin seçiminin yapıldığı, mesleklere karar verildiği ve işe başlanılan bir dönemdir. Bu aşama kendi içerisinde üç döneme ayrılmaktadır: Billurlaştırma, tanımlama ve yürürlüğe koyma dönemi.

Billurlaştırma, bireylerin ne yapmak istediklerini aydınlatmaya çalıştıkları bir dönemdir.

Tanımlama, bireylerin tercihlerini belirttikleri bir dönemdir.

Yürürlüğe koyma ise, bireylerin mesleki amaçlarını yerine getirmek için planlar yaptıkları, çalışma yaşamına başlamadan önceki en son dönemdir.

Kurma aşaması: Çalışma hayatına başlangıç olarak adlandırılan, bir işte çalışmaya başlamayı ifade etmektedir. Bu aşama kendi içerisinde üç döneme ayrılmaktadır: Denge sağlama, pekiştirme ve ilerleme dönemi.

Denge sağlama, bireyin, bir işe alışması ve işte kalmayı garanti edecek iş gerekleri ile tanışacağı bir dönemi ifade etmektedir.

Pekiştirme, bireyin iş ile uyumlu hale geldiği, yetenekli olduğunu ve diğerlerinin güvenini hak ettiğini ispatlamaya çalıştığı bir dönemi ifade etmektedir.

İlerleme, bireyin yüksek sorumluluk alacağı ve kendisine yüksek ödemenin yapılacağı bir pozisyona yükselme çabasını içeren bir dönemi ifade etmektedir.

Sürdürme aşaması: Bireylerin işteki statülerini sürdürmeye çalıştıkları bir dönemdir. Bireylere, şirket politikalarına ve diğer faktörlere bağlı olarak, değişimleri sürdürürler. Bu aşama kendi içerisinde üç döneme ayrılmaktadır: Tutunma, güncel olma ve yenilikçi olma dönemi.

Tutunma, bireyin sahip olduğu belirli bir pozisyonu korumaya çalıştığı bir dönem olarak ifade edilmektedir.

Güncel olma, bireyin bilgi ve becerisini, belirli bir pozisyonu korumak için güncellemesi gerektiği bir dönemi ifade etmektedir.

Yenilikçi olma, meslekte ilerleme ve yeni katkılar sağlamayı düşündüğü bir dönemi ifade etmektedir.

Düşüş aşaması: Bireyin bilgi, beceri, psikoloji ve sağlık ile ilgili eksikliklerinden dolayı işten ayrılışını ifade etmektedir¹⁰⁰.

Super'in dışında çeşitli araştırmacılar tarafından da, erkeklerin ergenlik sonrası mesleki gelişimleri ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda Super'in yaşam aşamalarını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları, Super'in belirlediği yaş aralıklarından farklı yaş aralıklarına ulaşmışlardır. Buna neden olarak, bireyin, işgücüne katılmasını gerektirmeyen bir duruma (okulda kalmak, ailenin yanında olmak v.b.) sahip olması gösterilmiştir. Bu sonuçlar ışığında yaş aralıkları uygulanabilir gözükmese de, yaşam süresi içerisinde, aşamalar ile yaş aralıklarını eşleştirmenin zorluğu vurgulanmaktadır.

Super'in, Levinson'un ve Gould'un çalışmalarında sadece erkek deneklerin kullanıldığı, bu yüzden, kuramı bayanlar için uygularken, yaşam süresi aşamalarının ve yaş aralıklarının belirlenmesinde, bayan olmaktan kaynaklanan farklılıkların (çocuk doğurmak, büyütmek v.b.) göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir¹⁰¹.

Super'in kuramının, mesleki rehberlikle ilgili olarak da bazı boyutları önem arz etmektedir. Her bireyin farklı olduğu ve ihtiyaçlarının da farklı olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Bireyin güçlü ve zayıf olduğu yönler göz önünde bulundurularak, bireyin tercih yapması için olabildiğince geniş bir fırsat seçeneği yaratılmalıdır. Ayrıca bireyin sahip olduğu yetenekler, ilgiler ve kişilik özelliklerinin ölçümü; bunların, belirli meslekler için uygunluğunun belirlenmesinde, ortak modellerin kullanılmaması, önemli bir sorun olarak gözükmektedir. Bireylerinde, yetenek ve kişilik testlerinin sonuçlarına uygun olarak, doğru mesleklere yönlendirilmemesi bir diğer sorun olarak gözükmektedir.

Mesleki rehberlerin, benliğin değişime açık olduğunun ve onun bir yansıması olan meslek seçiminin de, bu değişime bağlı olarak değişebileceğinin farkında olmaları gerekmektedir. Ayrıca Super, bu değişimlerin desteklenmesi gerektiğini de söylemektedir. Mesleki rehberler, bireylerin mesleki tercihlerinin, yetişme şekli ile ilişkisini gözden kaçırmamalıdır. Yetişme şeklinin; mesleki tercihlerin gözden

¹⁰⁰ İreh, a.g.e., s. 32.

¹⁰¹ Gies, a.g.e., ss. 56.57.

geçirilmesi, kontrolü ve sınırlandırılmasına neden olabileceğinin farkında olmalıdırlar¹⁰².

2.7. Gottfredson'un Kariyer Geliştirme Kuramı

Gottfredson tarafından ortaya konulan bu kuram, kariyer gelişiminde çocukluk yıllarının etkili olduğunu söylemekte ve sosyolojik bir perspektiften bakmaktadır. Kuram, sınırlama ve uzlaşma olarak da anılmaktadır. Kuramda kariyer geliştirme için kullanılan çocukluk deneyimlerinin, üç yaş civarında başladığı söylenmektedir. Bu yaşlardan başlayarak, çocuğun gözlemlerinin ve olaylar arasında kuracağı anlam ilişkilerinin, ileriki yaşamında yapacağı kariyer seçimi için önemli bir girdi olduğunu belirtmektedir. Gottfredson'a göre, bireyin, çocukluk yıllarından ergenlik yıllarına kadar geçen hayat süresini dört aşamada ele almak mümkündür. Gottfredson'a göre birey, her aşamada farklı öğrenme deneyimleri elde etmektedir.

Birinci aşama ortalama olarak 3 ile 5 yaş arasında gerçekleşmektedir. Bu basamaktaki çocuğun yöneldiği temel noktalar, büyüklük ve güç konularıdır. Çocukların, kendilerinden farklı olarak, yaşlılar, kendilerinden yaşça büyük çocuklar ve yetişkinlerin varolduğunu anladıkları bir dönemdir. Hatta çocuklar bu dönemde açık bir şekilde cinsiyet farklılıklarının farkındadırlar.

İkinci aşama, çocukların cinsiyete dayalı rol farklılıklarını algılamaya başladıkları bir dönem olarak ortaya çıkmaktadır. Sadece kadınlar ve erkekler, anneler ve babalar, kız ve erkek kardeşler yoktur. Her bireyin, sadece tek bir role sahip olmadığını; evde, işyerinde ve diğer ilişkilerinde birden çok rol oynadığının farkına varırlar. Bu dönem, çocukların, bir çok mesleğin, tek bir cins ya da her iki cins, tarafından yapıldığını fark ettikleri bir dönemdir.

Üçüncü aşama, çocukların çevrelerindeki gündelik yaşamda, akranlarıyla, aileleriyle ve toplumla, ortaya çıkan sosyal değerleri ayarladıkları bir dönemdir. Ek olarak, mesleklerin farklı sosyal değerlere sahip olduğunu ve mesleki değerlerle tutarlı olan, mesleki arzularını tanımlayabildikleri bir dönemdir. Çocuklar, bazı mesleklerin, kendilerinin sahip olduğu zeka ya da özel beceri düzeyinden daha fazla

¹⁰² Gies, a.g.e., ss. 55.56.57.58.

bir zekayı ya da özel beceriyi gerektirdiğinin farkına varabilirler. O nedenle bu dönem, çocukların bazı mesleklerden vazgeçtikleri bir dönemi anlatmaktadır.

Dördüncü aşama, onlu yaşların ilk yıllarında başlamaktadır (ortalama olarak 14) ve yetişkinliğe kadar giden bir süreci anlatmaktadır. Bu dönemde içsel faktörler, bireylerin mesleki tercihlerinde en etkin faktörler haline gelirler. Bu faktörler, mesleki ilgiyi ve kişisel ihtiyaçları içermektedir. Bu faktörler aynı zamanda meslek seçimi için oluşan prensiplerin, belirleyicisi olmaktadır. Gottfredson'un kuramının her bir basamağında, mesleki seçimler, benliğiyle uyumlu birey tarafından yapılmaktadır¹⁰³.

Gottfredson'un kuramı bir gelişim kuramı olarak ele alınmaktadır. Bununla beraber kuram bazı eleştirileri de beraberinde getirmektedir. Bireyin içinde yaşadığı kültürün, bireyden daha fazla öne çıkması ve kuramı destekleyen sonuçların sınırlı oluşu, olumsuz eleştiriler olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, özellikle 1980'lerden sonra bazı mesleklerin cinsiyet gözetilmeksizin yapılabilmesi ve kuramın, bunu açıklamada yetersiz kalışı, bir diğer eleştiri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra kurama olumlu eleştiriler de getirilmektedir. Çok kültürlülük, cinsiyet ve ailenin, kariyer gelişimindeki önemine yaptığı vurgu, kurama getirilen olumlu eleştirilerdendir. Güç, cinsiyet ve statü gibi sosyal faktörlere verilen önem, kurama getirilen bir başka olumlu eleştiridir¹⁰⁴.

2.8. Kariyer Kararı Verme Süreci

Tiedeman ve O'Hara'nın kariyer kararı verme süreci, bireylerin, birbirinden farklı olduğu, kariyer kararı verme sürecinin karmaşıklığı ve mesleklerin insan ihtiyaçlarını doyurduğu, düşüncesinden hareketle oluşturulmuştur. Mesleki gelişim sürecinin, bireyin iş, okul ve yaşam ile ilgili konularda kazandığı olgunlukla ve almış olduğu kararlarla ilişkili bir şekilde yönetildiğini söylemektedir. Tiedeman, kariyer seçimine gelişimsel bir açıdan bakan, bu alandaki çalışma arkadaşları Super ve Ginzberg'den etkilenmiştir¹⁰⁵. Super gibi Tiedeman da, mesleki sürenin, kişinin yaşam süresi olduğuna inanmaktadır. Tiedeman bu düşüncesinin sebebini şöyle

¹⁰³ Andrew A. Helwig, "A Test of Gottfredson's Theory Using a Ten – Year Longitudinal Study", *Journal of Career Development*, Volume 28, Number 2, Winter 2001, ss. 78.79.

¹⁰⁴ <http://www.usoe.k12.ut.us/ate/wbl/Documents/Conference/W03/CareerDevelopmentTheoryHandout.doc>

¹⁰⁵ Ireh, a.g.e., s. 35.

açıklamaktadır: “Eğer meslek (kariyer), bireyin yaşamında bir kesit olarak var olacaksa, o zaman meslek (kariyer) daha geniş bir yaşam modelinin içerisinde yer alan bir kesit olmalıdır.” Tiedeman bu yaşam modeli içerisinde, bireyin, okulla ilgili, işle ilgili ve günlük aktivitelerle ilgili olarak aldığı kişisel kararların, mesleki gelişim için önemli olduğunu söylemektedir¹⁰⁶.

Tiedeman karar vermeyi her biri alt aşamalara sahip, iki temel aşama ile açıklamaktadır. Önceden tahmin etme aşaması ve Yürürlüğe koyma ve kendini alıştırma aşaması¹⁰⁷:

- Önceden Tahmin Etme Aşaması
 - Keşif
 - Billurlaştırma
 - Seçim
 - Tanımlama
- Yürürlüğe Koyma ve Kendini Alıştırma Aşaması
 - Tüme varım
 - Değişim
 - Koruma

Keşif aşaması, bireylerin, çok sayıda alternatif ve amaçları gözden geçirdikleri, kendileri hakkındaki uygun seçeneklere baktıkları bir aşamadır. Billurlaştırma aşaması ise, seçeneklerin daha net bir hale gelmesi, daha iyi anlaşılması ve değerlendirilmesi ile ilgili bir aşamadır. Seçim aşaması, insanların seçimler yapmak için davranışsal sistemlerini ayarladıkları ve seçim yaptıkları bir süreci ifade etmektedir. Kuram bu aşamada mesleki rehberlerin en etkili kişiler olduğunu söylemektedir. Mesleki rehberlerin, bireylerin çeşitli seçenekleri keşfetmesi ve daha sonra yapacakları seçimleri, kendilerinin farkında olarak yapmalarını sağladıklarını söylemektedir. Tanımlama aşaması, seçim aşamasından sonra ancak bireyin almış olduğu kararı uygulamaya geçmesinden önce ortaya çıkar. Birey bu aşamada yaptığı seçimin sonuçlarını tanımlamaktadır. Mesleki

¹⁰⁶ Gies, a.g.e., s. 59.

¹⁰⁷ Gies, a.g.e., ss. 59. 60.

seçeneklerin keşfi aşamasında, seçenekleri tanımlama ve ayrıntılara girme konusunda yapılan mesleki rehberlik, bu aşamada yine önem kazanmaktadır.

Yürürlüğe koyma aşaması, tümevarım aşaması ile başlar. Bu aşama süresince birey, amaçlarını, toplumun ya da grubun daha büyük iskeleti içerisine yerleştirmeye çalışır. Bu aşamada güven kurulacağı gibi, birey ve grup arasındaki etkileşim büyür ve birey, grup amaçlarını kişisel amaçlarının bir parçası yapmayı dener. Değişim aşaması, bireyin kendisini daha çok hissettirdiği ve rolleri ile ilgili duyarlılıklarının daha az olduğu bir durumu işaret etmektedir. Koruma aşaması ise, bireyin denge ile sonuçlandığı başarılı bir benlik geliştirme sürecini ifade etmektedir.

Tiedeman, mesleki gelişim sürecini ortaya koyarken, bireyin mesleki geçmişinin de bir kriter olarak ele alınması gerektiğini söylemektedir. Bireyin mesleki (çalışma) geçmişini ise, üç alt başlıkta ele almıştır¹⁰⁸.

- Seçilen pozisyonların türü,
- Seçilen pozisyonların sırası,
- Her bir pozisyonda kalma süresi.

Tiedeman'ın ortaya koyduğu karar verme süreci, sadece mesleki seçim için kullanılan bir süreç olarak sunulmamıştır. Kuram, süreçle ilgili olarak, bu süreç boyunca, bir aşamadan diğer aşamaya geçişin, geri dönülebilir bir geçiş olduğunu ve bireyin, herhangi bir zamanda, ileriye ya da geriye doğru hareket edebileceğini öngörmektedir¹⁰⁹.

Tiedeman, bir kişinin karar verme ve kendini alıştırma problemleri ile uğraşırken, benliğinin ortaya çıktığını ve daha sonra alacağı kararlar üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Tiedeman, mesleki gelişimin, “mesleki seçim ve mesleğe giriş ile başlayan, mesleki açıdan ve eğitim ile ilgili bir ilerleme uğraşı, yani bir kişisel gelişim” olduğunu iddia etmektedir. Kuram, mesleki gelişimi Super'in gelişimsel benlik teorisi çizgisinde nitelendirmektedir. Tiedeman da Super gibi mesleki kararların, belirli bir sıra ile ortaya çıkmadığını ve bireyin yaşam ile ilgili açılardan, seçim gerektiren birkaç aşamada birden olabileceğini

¹⁰⁸ David V. Tiedeman, “Decision and Vocational Development: A Paradigm and Its Implications”, *Personnel and Guidance Journal*, Volume 40, Number 1, September 1961, s. 20.

¹⁰⁹ Gies, a.g.e., s. 60.

söylemektedir. Meslek, bireyin yaşamın diğer alanlarındaki gelişim ve tercihlerine bağlı olarak, bu gelişim ve tercihlerle uyumlu bir şekilde seçilmektedir¹¹⁰.

Bir sonraki bölümde, kariyer konusu ile bağlantılı olarak, dışsal faktörler olarak adlandırabileceğimiz örgütsel değişimlerin, kariyer konusuna olan etkileri incelenmektedir.



¹¹⁰ İreh, a.g.e., s. 35.

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLER VE KARIYERE ETKİLERİ

Teknolojik, ekonomik, hukuki, sosyal ve kültürel dış çevre unsurları hızla değişmekte ve buna paralel olarak, yönetim anlayışlarında ve örgüt yapılarında köklü değişimler meydana gelmektedir. Bilgi, önemli bir güç haline gelmekte ve tüm değişimlerin tetikleyicisi olmaktadır. Bu değişimleri ise temelde, işgücünün değişen özelliklerine bağlı olarak, yönetim anlayışında ve bununla ilgili olarak, örgüt yapısında görmekteyiz. Değişimlerin temel hedefi ise, daha esnek ve daha hızlı bir örgüt yaratmaktır. Bu itibarla, hiyerarşik örgüt yapıları, bilginin artan önemi ve kullanımına bağlı olarak giderek değişmektedir. Geleneksel örgüt yapılarının günümüzde değişmeye başlayan yönleri ise, hiyerarşi ve unvanların azalması, bilginin daha fazla paylaşılması, çalışanların daha fazla yetkilendirilmesi, kontrole dayalı güç kültürünün azalması, çabukluk ve esnekliğin giderek daha önemli hale gelmesi, olarak ortaya konmaktadır.

Bireyler, giderek örgütlerin en büyük sermayesi haline gelmekte ve bireylerin en büyük sermayesi de bilgi olmaktadır. Bu özelliklere sahip birey, giderek yönetilir olmaktan ve klasik manada istihdam ediliyor olmaktan çıkmaktadır. Örgütteki çalışma şekli de giderek farklılaşmaktadır¹¹¹.

Bugün, değişimlerle birlikte karşımıza çıkan en büyük sorunlardan bir tanesi, bireylerin, örgütte tutulmasının giderek zorlaşmasıdır. Geleneksel örgütlerde, hiyerarşik olarak tek bir fonksiyon boyunca ilerlemek, yaygınlık kazanmış bir örgütsel uygulama iken, hiyerarşinin giderek azalmasıyla birlikte, bireyler için belirli bir fonksiyon boyunca dikey ilerleme fırsatları giderek azalmıştır. Örgütler, pozisyondan kaynaklanan gücün yerine, uzmanlıktan kaynaklanan gücü bir motivasyon aracı olarak kullanmaya başlamışlardır. Bu yüzden hiyerarşinin azalan, bilginin artan önemine vurgu yapmaya başlamışlardır. Örgütlerin, sistem yaklaşımı çerçevesinde, örgütün bütününe görebilen bireylere gereksinim duyması, kariyer yollarının yatay yönde farklılaşmasını sağlamıştır¹¹².

¹¹¹ Halis Demir, "İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu", *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, 1999/4, ss. 85-87.

¹¹² Nihat Erdoğan, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1999/1, s. 16.

Örgütlerin, dikey kariyer yollarından yatay kariyer yollarına geçişinin nedenlerini ise, aşağıdaki gibi vermek mümkündür¹¹³:

- Ekonomik gelişmenin yavaşlaması ve izleyen diğer gelişmeler, dikey kariyer yollarının gerek duyduğu, piramit şeklindeki yapıyı değiştirmektedir,
- Yönetim kademelerinde bulunan kişiler, bulundukları pozisyonu uzun süre işgal ettiklerinden, geriden yerlerine gelecek olanları engellemektedirler,
- Maliyetleri azaltmak ve artan rekabette hayatta kalmak için, işletmeler, temel yönetim kademelerinde azaltmaya gitmektedirler. Aynı zamanda bu daha az terfi anlamına gelmektedir,
- Örgütler, belirsizlik ve değişimden görecekları zararını azaltmak için, örgütün bütününe tanıyan, geniş perspektifli yöneticileri yetiştirmeyi, fonksiyonel uzmanlığa sahip yönetici yetiştirmeye yeğlemektedirler.

Kariyer yollarında yaşanan bu değişimlerin yanı sıra, bireylerin örgütle olan ilişkileri de farklılaşmaktadır. Kariyer, örgüt sınırlarını aşmakta ve giderek bireylerin yönetmeye çalıştığı bir hal kazanmaktadır. Günümüzde belirginleşen yeni kariyer modellerinin temel özellikleri ise aşağıdaki gibi verilmektedir¹¹⁴:

- Büyük örgütlerden ayrılan bireyler, daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar olarak kariyerlerine devam etmektedirler,
- Yeni kariyer modelinde başarının ölçütü, daha çok terfi ve atamalar değil, gelirini arttırmak ve kendi işini geliştirmektir,
- Büyük örgütlerden ayrılan, yönetsel kariyere sahip bireyler, kendilerini tek bir örgüt ile değil, meslekleri ve bulundukları sektör ile tanımlamaktadırlar,
- Yönetsel kariyere sahip bireyler, iş ve aile arasında denge kurmaya çalışmaktadırlar.

¹¹³ Maury Peiperl, Yehuda Baruch, "Back To Square Zero: Post-Corporate Career", **Organizational Dynamics**, Vol. 25, Issue 4, Spring 97, s. 8.

¹¹⁴ Peiperl and Baruch, a.g.e., s. 10.

Kariyer konusuna bakış, örgütsel yapılar ve örgütsel değişimlerle ilişkisi gözden kaçırılmaması gereken bir konudur. Örgütsel yapılar ve bu yapılardaki değişimlerin her birisi, kariyer konusunu farklı açılardan etkilemektedir. Ancak bu değişimlerin bir bütün olarak ele alınması, kariyer konusunu anlamayı kolaylaştırmaktadır.

Bu bölümde örgütsel değişimlerin her biri ayrı ayrı ele alınmakta ve her bir örgütsel değişimin kariyer konusuna etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

3.1. Öğrenen Örgütler

Değişimin sürekli oluşu, öğrenmenin de sürekli olmasını zorunlu kılmaktadır. Değişim ise, öğrenmenin sonunda gelmektedir. Birçok işletmenin kavrayamadığı temel gerçek, insanların ve örgütlerin iyileştirmeye gitmeden önce öğrenmelerinin gerekli olduğudur¹¹⁵.

Üzerinde görüş birliğine varılacak husus, öğrenmenin dinamik bir kavram oluşu ve örgütlerin sürekli değişen yapısına vurgu yaptığıdır. Buna ek olarak öğrenme, örgütlerin işbirliği ve sosyal yapısını değerlendirirken, birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerde yapılan analizleri birleştirerek bütünleştirebilen özel bir kavramdır¹¹⁶.

Günümüzde, örgütlerin uygulamaya geçirmeye çalıştıkları ve yeni bir örgütsel yaklaşım olan “öğrenen örgüt” kavramı, bugünkü halini belirli bir süreçten sonra almıştır. Sırasıyla, bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler. Öğrenen örgütler bu süreçte diğerlerinden farklı olarak, mevcut kültürel değerler ve yapılar içinde, değişime adapte olmak yerine, kendisini değiştirme ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi, kültürel değerler ve değişimin bir parçası olarak görmektedirler¹¹⁷.

Bütün bunların ise, belirli örgütsel ilkeler göz önünde bulundurularak yapılması gerekmektedir. Bunlar ise, öğrenen örgüt disiplinleri olarak adlandırılmaktadır.

¹¹⁵ Melek Tüz, “Yeni Örgüt Modelleri”, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 19, Sayı 3, Güz Dönemi, Ekim 2001, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>

¹¹⁶ M. Sadık Öncül, “Örgütsel Öğrenme”, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, 1999/2, ss. 8. 9.

¹¹⁷ Şevki Özgener, “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, 2000/2, s. 44.

Öğrenen örgütlerin sahip olduğu temel disiplinler, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir¹¹⁸.

Kişisel ustalık: Bu kavram, yetenek ve beceri elde etmek üzerine kurulu bir kavram olmasına rağmen, bunların çok ötesindedir. Tepkisel bir anlayışın sonucu değil, yaratıcı bir anlayışın sonucudur. Yaratıcılığın kaynağını ise, sahip olunan vizyon ile mevcut gerçeklik arasındaki açıklığın bir enerji kaynağı olarak algılanması oluşturmaktadır. Buna “yaratıcı gerilim”de denmektedir. Yaratıcı gerilimi ortaya çıkarmak ve sürdürmek, kişisel ustahğın özünü oluşturur. Böylece, öğrenen birey, örgüte bir şeyler katabilir hale gelir.

Zihni modeller: Zihnimizde varolan imgeler, varsayımlar, öyküler, genellemeler ve bunlar aracılığıyla olayları algılamak, dünyayı anlamaya çalışmak ve nasıl eyleme geçeceğimiz konusunda sahip olduklarımızdır. Davranışlarımıza yön verenler de zihinsel modellerdir ve örgütlerde, her bireyin sahip olduğu model de farklıdır. Ancak sahip olduğumuz zihinsel modeller, değişmeyen gerçekler değil, değişebilir varsayımlar gibidir. Öğrenen örgütlerde sahip olunması gereken zihinsel modeller, öğrenmeye ve kişiler arası becerileri paylaşmaya yönelik olmalıdır. Her bireyin kendisini sorgulaması ve sorgulanmaya açık olması gerekmektedir.

Paylaşılan vizyon: Öğrenme için gerekli odaklaşma ve enerjiyi ifade etmektedir. Yaratıcı bir öğrenme fikri, vizyon olmaksızın anlamsız ve soyut olmaktadır. Geleneksel örgütlerde, lider tarafından belirlenen bir vizyon ve bu vizyonu bireylere benimsetme çabası yayginken, öğrenen örgütlerde, her bireyin sahip olduğu kişisel vizyonlar, oluşacak ortak örgüt vizyonunun ana bileşenleridir. Böylece, çalışanların kendi vizyonlarından birer parça görebildiği örgüt vizyonu, bireylerin hepsinin ortak odak noktası haline gelmektedir.

Takım halinde öğrenme: Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti etmemektedir. Takımlar aracılığıyla, tüm bireylerin birbirleriyle etkileşimi sağlanmakta ve bireysel olarak uygulanamayacak kararlar, uygulamaya konulmaktadır. Örgütleri, takım halinde öğrenmeye zorlayan güçler ise, eşgüdümün giderek artan önemi, karmaşık sorunlar üzerine birlikte düşünmenin gerekliliği ve takımların, birbirleri için artan önemi olarak sıralanabilir. Ancak, takım becerilerinin

¹¹⁸ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, çev. Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, Ekim 2000, ss. 155-292.

geliştirilmesi, bireysel becerilerin geliştirilmesinden daha zorlayıcıdır. Bu nedenle çeşitli pratik alanlarına ve birlikte pratik yapma yollarına ihtiyaç vardır. Bunu tıpkı bir futbol takımı ya da bir orkestra gibi düşünmek mümkündür.

Sistem düşüncesi: Bütün bahsedilen bu yaklaşımların bir arada olmasını sağlayan düşüncedir. Bütünün, parçaların toplamından daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Bahsedilen her yaklaşım, tek başına çok da büyük bir anlam taşımayacaktır. Sistem düşüncesi bu anlamda, örgütsel öğrenmede bütünlüğün anahtarıdır.

Öğrenen örgütler belirli alanlarda beceri kazanmışlardır. Öğrenen örgütlerin beceri kazandığı ana faaliyetler ise, “sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, kendi deneyiminden ve geçmişten ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma ve bilgiyi, örgütün her noktasına hızlı ve verimli bir şekilde aktarma”, olarak sıralanabilir¹¹⁹.

Örgütlerin gerçekleştirdiği yenilikler bireyler aracılığıyla sağlanmaktadır. Ancak, bireyler aracılığıyla gerçekleştirilen yeniliklerin de bir maliyeti vardır. Bireyler, yapılan denemelerin sağladığı yararların, maliyetleri karşılamaını görmek isterler; aksi takdirde çalışmalara katılmayacaklardır. Yöneticiler ise iki tehlikeli uç arasında sıkışıp kalmışlardır. Yöneticiler, yeni yaklaşımlar üzerinde denetim uygulamak zorundalarken, bireyleri başarısızlıklarından ötürü yerli yersiz cezalandırarak yaratıcılıklarını engellememelidirler¹²⁰. Şu unutulmamalıdır ki; öğrenilmesi gereken şeyler her zaman öğretilmemektedir¹²¹.

Yenilik yapmak, denemeler yapmaya ve denemelerin değerlendirilmesi için, gerekli becerileri kazanmış, yöneticilere ve bireylere gereksinim duyar. Bunlar, sezgisel olmaktan çok genellikle öğrenilmesi gereken becerilerdir¹²².

Öğrenen örgütlerin diğer örgütlerden farkını ise, aşağıdaki gibi vermek mümkündür¹²³:

- Öğrenme olayı, bireylerin yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir,

¹¹⁹ Harward Business Review, **Bilgi Yönetimi**, çev. Gündüz Bulut, İstanbul: BZD Yayıncılık, MESS Yayın No:293, Nisan 1999, s. 56.

¹²⁰ Harward Business Review, a.g.e., s. 60.

¹²¹ Özgener, a.g.e., s. 56.

¹²² Harward Business Review, a.g.e., s. 60.

¹²³ Melek Tüz, “Yeni Örgüt Modelleri”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, Güz Dönemi, Ekim 2001, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>

- Öğrenme, anlık bir olay değil, bir süreçtir,
- Bireyler kendilerini değiştirirken, örgütlerini de değiştirirler,
- Örgüt kendisinden de bir şeyler öğrenir. Bireyler örgütü yenilikler konusunda eğitirler,
- Öğrenen örgütlerde bireyler yaratıcıdır. Bireyler örgütü yeniden yapılandırırlar,
- Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak, bireylere keyif ve heyecan verir.

Öğrenen örgütler, bireylerin gelişmesine izin veren bir ortam sağlayarak, ortaya çıkacak potansiyelle, sürekli dönüşüm içinde olan, bir örgütsel sistem yaratmayı amaçlamaktadırlar. Örgütün kilit noktasını, grup potansiyelinin ortaya çıkartılması oluşturmaktadır. Sistem buna göre, insan potansiyelinin sinerjik etkilerini göz önüne alarak, grup potansiyelini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Ortaya çıkan grup potansiyeli ise, örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır¹²⁴.

Yönetim, değişime katılımı, yenilikçiliği ve sürekli gelişmeyi açıkça destekleyecek bir örgütsel yapı tasarlamalıdır. Çoğu zaman biçimsel yapı, öğrenmeye yönelik ciddi bir engel olabilmektedir. Sınırlamalar, bilgi akışını engellemeye, grupları tecrit etmeye ve bireylerin, peşin hükümlü olmalarına neden olmaktadır. Sınırları ve engelleri ortadan kaldırmak ise, fikir alışverişini teşvik etmektedir. Öğrenen örgütler, biçimsel yapıyı basık hale getirerek, engelleri ortadan kaldırmakta ve fonksiyonlar arası ekiplerden yararlanmaktadır¹²⁵.

Kendi içerisinde ve birbirleriyle etkileşimleri olan ekiplerde, diyalogun varlığı ve diyalogun taraflar için anlamı oldukça önemlidir. Karşılıklı etkileşimin temel unsuru olan diyalog ise, çoğu zaman hiyerarşi ile zıt bir görüntü sergilemektedir. Bunun nedeni etkileşime taraf olan bireylerin, hiyerarşik yapıdaki farklı yerleridir. Ekip çalışmaları aracılığıyla ile bu durum ortadan kalkmaktadır. Bireylerin, ekip içerisinde üstlendikleri rol, ekip üyesi olmaktan öteye gitmemekte ve bilgiyi paylaşma konusunda daha istekli davranmaktadırlar. Ancak burada önem

¹²⁴ Özgener, a.g.e., s. 45.

¹²⁵ Özgener, a.g.e., s. 52.

arz eden bir konu, ekiplerin elde etmiş oldukları başarıda bireysel katkının nasıl ölçüleceğidir¹²⁶.

Bireyler öğrenen örgütün bir üyesi olarak gelişimleri ile ilgili daha fazla sorumluluk almalıdırlar. Öğrenen örgütlerin, farklı olmaya, yaratıcı olmaya ve farklı gruplar içerisinde yer alabilmeye verdiği önem, bireyleri daha büyük bir sorumluluk almaya zorlamaktadır. Etkili bir kariyer yönetim sistemi bulunan örgütler, bireylerden, kendi kariyer yönetimlerinde daha fazla sorumluluk üstlenmelerini beklemektedirler¹²⁷.

Bununla birlikte örgütlere de bazı görevler düşmektedir. Örgüt, bireye, kariyer planlamasında ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamaktan sorumludur. Bu kaynaklar, kariyer yönetimi sürecine ek olarak, aşağıdaki gibi belirli programları da içermektedir¹²⁸:

- Kariyer atölyeleri(workshop),
- Kariyer ve iş fırsatları hakkında bilgi,
- Kariyer planlama iş kitapları,
- Kariyer danışmanlığı,
- Kariyer yolları.

Klasik kariyer modellerinde bir elde toplanan otorite ve bununla bağlantılı olarak, doğrusal bir hiyerarşi boyunca düzenlenmiş, kademeler, sorumluluklar ve fayda esastır. Öğrenme sürecinin daha da etkin bir hal alması sonucu, kariyer modellerindeki hareketlenmenin yönü de değişmektedir. Statik bilgi kalıplarına dayanmak yerine, artan öğrenme ihtiyacı ve bilginin örgütle paylaşılması gereği, katı hiyerarşik yapıda ve mevcut kariyer yollarında değişime neden olmaktadır. Örgütlerin, bireyleri, terfiler, maaş zamları (dışsal ödül) gibi uyarıcılarla ödüllendirmesi yerine; bireyin, psikolojik tatminini ve bilgiye dayalı uzmanlığını (içsel ödül) esas alan bir ödüllendirme anlayışını benimsemesi, kariyere ilişkin önemli yönlendiriciler olarak ortaya çıkmaktadır.

¹²⁶ Senge, a.g.e., s. 267.

¹²⁷ Noe, a.g.e., s. 343.

¹²⁸ Noe, a.g.e., s. 347.

3.2. Toplam Kalite Yönetimi

Teknolojik gelişmeler, globalleşme olgusu ve artan rekabetle birlikte örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesi giderek önem kazanmaktadır. Kalitenin artırılmasında, sistemli bir yol izlenmesi gereği ve insan unsurunun da sistemin önemli bir parçası haline gelmesi, Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) ortaya çıkmasına neden olmuştur. TKY' nin ortaya çıkması, Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı sonrası, özellikle son yirmi yıldaki inanılmaz yükselişi ve bunun arkasında yatan, çalışan-yönetim ilişkileri, yönetim ve organizasyon alanındaki farklı uygulamalarla yakından ilgilidir. Özellikle Japon kültürünün izlerini taşıyan TKY uygulamaları, geliştiği dönemde, Japonya dışında rağbet görmemesine rağmen, daha sonraları elde edilen başarılarından dolayı, yaygın bir yaklaşım olarak tüm dünyada rağbet görmüştür¹²⁹.

TKY' nin sahip olduğu temel unsurlar, beş başlık altında toplanmaktadır: Liderlik, müşteri odaklılık, sürekli gelişme, katılımcılık ve bir defada en iyisini yapma (sıfır hata). TKY' nin üzerine kurulduğu bu temeller, tek tek ele alınmak yerine birlikte ele alındığında daha anlamlı sonuçlar doğurmaktadır.

TKY' nin en önemli unsurlarından olan liderlik en genel tanımıyla, "sahip olduğu özellikleri bir vizyona ve hedefe dönüştürerek, çevresindekileri bu vizyona ve hedefe göre heyecanlandırma, etkileme ve motive etme" olarak tanımlanabilir. Vizyon oluşturmak ise, aslında liderliğin gerektirdiği bir uygulama olmasına rağmen, TKY ile birlikte yöneticilerde vizyon oluşturmaya başlamışlardır. Bu değişim aslında yöneticiliğin, rutin işlerle uğraşmaktan, liderliğe dönüşümünü yansıtmaktadır¹³⁰.

Örgüt içindeki her birimin, birbirinin müşterisi olarak algılanması (iç müşteri) ile fonksiyonlar arası ilişkiler rekabetçi bir yapıdan, birbirini destekleyici bir yapıya dönüşmektedir. Ürün ise son kullanıcıya (dış müşteri) ulaşana kadar mükemmelliğe bir adım daha yaklaşmaktadır. Müşteri odaklılıkla ilgili bir başka çıkarım da, müşterilerle (dış müşteri) olan ilişkilerin, geçmişe nazaran

¹²⁹ Numan Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996, s. 168.

¹³⁰ Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998, s. 80.

farklılaşmasıdır. Ürünün ortaya çıkış sürecinde, müşterilerin yaratıcılığından faydalanmanın önemi giderek artmaktadır¹³¹.

İşletmelerde üretilen mal ve hizmetlerin daha kaliteli üretilebileceği göz önünde bulundurularak bu bir hedef haline getirilmelidir. Bu gelişmenin kendiliğinden oluşmasını beklemek yerine, örgüt içinde bireylerin yenilikçiliği ve yaratıcılığını yönlendirmek için, birimler oluşturmak gerekmektedir. Bu birimlerle asıl sağlanmak istenen, standart haline gelen, üretim süreçlerinin ve kalitenin iyileştirilmesi çabalarının, sistemli bir hale getirilmesidir¹³².

Bireylerin örgüte verecekleri katkının yüksek olması, yeni yetenek ve beceriler kazanmaları ile mümkün olmaktadır. Sürekli bir hale getirilmek istenen iyileştirme çabaları, sürekli bir eğitim anlayışıyla sağlanabilir. Bu nedenle örgüt, sürekli eğitim anlayışını zoraki bir uygulama olarak görmeyip, örgütteki tüm süreçlerin ayrılmaz bir parçası olarak görmelidir¹³³.

Geçmişte örgütlerin ürünler üzerindeki denetimi, üretimden sonra, yani ürün ortaya çıktıktan sonra, yapılmaktaydı. Ancak TKY ile birlikte bunun yerini süreç kontrolü almaktadır. Üretim süreci boyunca meydana gelebilecek hataları göz önünde bulundurma ve denetleme anlayışıyla birlikte, ürün son halini alıncaya kadar defalarca kontrol edilmekte ve oluşabilecek hatalar en aza indirilmektedir¹³⁴.

TKY ilkelerinin, diğer işletme fonksiyonlarının uygulanmasında olduğu gibi, bireyle ilişkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının, TKY uygulamaları ile uyumlaştırılması bir gereklilik halini almaktadır¹³⁵.

Günümüzde birçok işletme, artan oran TKY felsefesini uygulamaya geçirme çabası içindedir. TKY felsefesini hayata geçirmek, örgütsel yapının unsurlarını TKY' ye uygun hale getirmekle mümkün olmaktadır. Özellikle İK anlayışında bir değişim de giderek kaçınılmaz olmaktadır.

¹³¹ Akdemir, a.g.e., s. 81.

¹³² Akdemir, a.g.e., s. 81.

¹³³ Akdemir, a.g.e., s. 82.

¹³⁴ Akdemir, a.g.e., s. 83.

¹³⁵ Rabia Aktaş, "Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri", *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, 2002/1, s. 41.

Geleneksel İK uygulamaları, hiyerarşik bir örgütsel yapıda uygulanmak üzere dizayn edildiğinden, bir örgüt TKY' yi benimsediğinde, İKY uygulamalarında büyük değişiklikler gerekmektedir¹³⁶. Bu değişikliklerin konusunu temelde iki başlık altında ele alabiliriz¹³⁷:

- İnsan kaynakları fonksiyonunun, kalite yönetimi hakkında bilinen uygulamalarını yeniden dizayn etmek,
- Örgütün bütününde, TKY' nin etkililiğini destekleyecek İKY uygulamalarını oluşturmak.

İKY uygulamaları TKY uygulamaları için bir anahtar niteliğindedir. Bunun nedeni, TKY' nin daha yalın bir örgütsel yapıya, çalışanları güçlendirmeye, ekiplerin kullanımına, sürekli öğrenmeye ve grup performansına yaptığı vurgudur. Bütün bunlar aynı zamanda herhangi bir İKY planının da unsurlarıdır¹³⁸.

Kalitenin giderek artan önemiyle birlikte, kalite odaklı İKY uygulamalarının değişen özelliklerini temelde beş noktada toplayabiliriz¹³⁹:

- İş yerine örgüte odaklanma,
- Bireysel performansın yerine grup performansını desteklemek,
- Hiyerarşi yerine eşitlik,
- İstikrar yerine değişim,
- Komuta ve kontrol yerine katılım.

TKY, alt kademelerin yetkilendirilmesi ve takım çalışması ile katılımlarının sağlanmasını benimsemektedir. Yetkilendirmenin, örgüt için ifade ettiği anlam, denetimin azalması; birey için ise, daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmak olarak şekillenmektedir¹⁴⁰. Bunun bir sonucu olarak, örgüt içi yükselmeler çalışanların bulundukları pozisyona göre değil, sahip oldukları bilgi ve beceriye göre

¹³⁶ James J.Kline, "The Development of Human Resources Management in Quality Award Winnings Governments", *Journal of Organizational Excellence*, Vol.21, Issue 4, Autumn (Fall)2002, a.g.e., s. 72.

¹³⁷ David A. Bowen, Edward E. Lawler III, "Total Quality-Oriented Human Resources Management", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, Issue 4, Spring 1992, s. 31.

¹³⁸ Kline, a.g.e., s. 72.

¹³⁹ Bowen and Lawler III, a.g.e., s. 38.

¹⁴⁰ Nevser Mine Tükenmez, "Toplam Kalite Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 1996, s. 138.

gerçekleşmektedir¹⁴¹. Lawler bu durumu, “örgütlerin, belirli bir grup iş aktivitesini yerine getirmek üzerine odaklanmış iş temelli yapılardan; üyelerinin yeteneklerini değişen bir çevrede yarışmak için katılıma odaklanmış, yetenek temelli örgütlere doğru bir değişimi” olarak ifade etmektedir. Lawler’ a göre yetenek temelli örgütler, üyelerini belirli bir işi yerine getirmesi için seçmek yerine, örgütsel üyelik için seçerler. Bu örgütlerde ödüllendirme, işe özel performans için hiyerarşik terfiler yerine, artan beceri kazanmaya artan ödemeler şeklindedir¹⁴².

Çalışanların örgüt içi yükselmelerinde, doğrusal ve belirli bir fonksiyon boyunca ilerleme olarak ifade edilen geleneksel kariyer yolları da değişmekte; yatay ve bölümler arası ilerleme yaygınlık kazanmaktadır. Yatay ve bölümler arası ilerlemenin yaygınlık kazanmasının temelinde, örgüt üyelerinin, parçası oldukları iş süreçlerini ve sistemin bütününe görmelerinin, giderek artan önemi yatmaktadır¹⁴³.

3.3. Küçülme (Downsizing)

Örgütler, bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hale getirmek, girişimci davranışı teşvik etmek ve verimliliği arttırmak amacıyla küçülme yoluna gitmektedirler. Bunun bir sonucu olarak pozisyon ve işlerde azalma görülmektedir¹⁴⁴.

Doğru büyüklüğe ulaşma çabalarının sürekli küçülme olarak anılması, çalışan sayısının azaltılması ile sonuçlanmaktadır. Ancak örgütlerde giderek bir ikilem doğmaktadır; hem insan kaynaklarının sayısını azaltmak, hem de, mevcut insan kaynaklarını, beşeri değerlerini ön plana çıkararak yönetmek.

Örgütlerde insan kaynaklarının sayısını azaltma ile birlikte uygulanan küçülme stratejilerini; hiyerarşik kademeleri azaltmak, esas faaliyetiniz olmayan her türlü yan uğraşı satmak, orta kademe yöneticilerden kurtulmak, stratejik önemi olmayan her şeyi işletme dışına kaydırmak olarak sınıflandırmak mümkündür¹⁴⁵.

¹⁴¹ Erdoğan, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri”, s. 18.

¹⁴² Sherry E. Sullivan, William A. Garden, David F. Martin, “Careers in the Next Millennium: Directions for Future Research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Number 2, 1998, s. 168.

¹⁴³ Aktaş, a.g.e., s. 54.

¹⁴⁴ Erdoğan, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri”, s. 23.

¹⁴⁵ Zeynep Düren, *2000’li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Şubat 2000, ss. 75.76.

Küçülme artan bir örgütsel eğilim olmasına rağmen, örgütleri amaçlarına ulaştıracak bir çaba olarak, çoğunlukla başarısız olmuştur. Ampirik bulgular, örgütsel etkinliği artırma ve uzun vadeli sorunları çözme anlamında küçülmenin yeterli olmadığını göstermiştir¹⁴⁶. Bu sebeple örgütler, temel yeteneklerinin olduğu alanlara yeniden odaklanmak zorundadırlar. Bu tamamlandığında, aynı etkinlik düzeyine daha az çalışanla ulaşacaklarına inanıyorlarsa o zaman küçülmeyi göz önünde bulundurabilirler. Araştırmalar, örgütlerin küçülme stratejileriyle özel durumlarını bir sentez haline getirdiklerinde, başarılı sonuçlar alma eğiliminde olduklarını göstermiştir¹⁴⁷.

Küçülmeye, işletme fonksiyonları ve İK fonksiyonu açısından baktığımız zaman karşımıza ilginç bir tablo çıkmaktadır. Çalışanlara yön veren bir örgütsel fonksiyon olarak İK' nın kendisinin de küçülmeden olumsuz etkilenme olasılığı giderek yükselmektedir. Örgütlerde değişim çabaları çoğunlukla, süreçlerin yeniden dizaynı, bazı fonksiyonların diğer fonksiyonlara entegrasyonu, bazı fonksiyonların ortadan kaldırılması veya sözleşmeye bağlanması olarak uygulanmaktadır. Önemli bir fonksiyon olarak İK fonksiyonu da, kendisi hakkında çok az bilgiye sahip kişiler tarafından gerçekleştirilen, küçülme, kademe azaltma ya da ortadan kaldırma uygulamalarında hedef olarak gözükmemektedir¹⁴⁸.

Satışların azalması, maliyetlerin ve rekabetin artması gibi nedenlerden dolayı örgütler, finansal ve örgütsel yararlar sağlamak, daha sağlıklı bir yapıya kavuşmak için küçülmektedirler. Küçülmeyi gerektiren zorlamalar karşısında örgütlerin gösterdiği tepkiler genelde, örgütün büyüklüğünü ve atıl kullanımını azaltmak yönünde olmaktadır. Örgütlerin büyüklüklerini azaltmak konusunda başvurdukları yol ise, çoğunlukla çalışanların sayısının azaltılması şeklindedir¹⁴⁹. Bu durumdan en çok etkilenenler ise orta kademe yönetim olarak adlandırılan çalışanlar grubu olmaktadır. Yetkilendirme ve elektronik araçların, çalışanların kendi kararlarını kendilerinin alması ve kurum içi iletişimi hızlandırma yönünde getirdiği katkılar,

¹⁴⁶ Steven H. Appelbaum, Tamara G. Close, Sandy Klasa, "Downsizing: an examination of some successes and more failures", *Management Decision*, Vol. 37, Issue 5, 1999, s. 434.

¹⁴⁷ Appelbaum, Close and Klasa, a.g.e., s. 434.

¹⁴⁸ Serap Benligiray, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XVII, Sayı 1, 2001, s. 43.

¹⁴⁹ Steven H. Appelbaum, Andrea Everard, Loretta T. S. Hung, "Strategic downsizing: critical success factors", *Management Decision*, Vol.37, Issue 7, 1999, s. 538.

orta kademe yönetime duyulan gereksinimi giderek azaltmaktadır. Örgütsel yapıda giderek daha gereksiz birer hiyerarşik basamak olarak görülmektedirler¹⁵⁰.

Örgütlerin orta kademeyi ortadan kaldırma eğilimleri, örgüt içerisinde kalanlara sürekli bir işe sahip olmadıkları konusunda bir uyarı gibidir. Bu durum çalışanlar üzerinde belirsizlikten doğan bir stres yaratmaktadır. Olması muhtemel bir işten çıkarmada, yıllarca emek verdikleri örgütleri tarafından, bir anda tek başlarına bırakılabileceklerinin farkındadırlar. Dolayısıyla, örgütten istekleri, emeklerinin karşılığını almakla birlikte, değişen iş dünyasında ayakta kalmalarını sağlayacak bilgi ve becerilerin, eğitim ve geliştirme programları aracılığıyla kendilerine verilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişimi, çalışanların örgütten çok kendilerine sadık olmaları olarak adlandırabiliriz¹⁵¹.

Bir bakımdan örgütün de bireylerin eğitim ihtiyacını karşılaması bir zorunluluk gibi gözükmektedir. Çünkü bireyin sadakati her ne kadar değişse de, dış dünyaya karşı verilen mücadele, örgüt çatısı altında ve örgüt adına olmaktadır. Bireylerin yetenekleri bu itibarla örgüt açısından önemlidir¹⁵². Ancak örgütlerin bu konudaki istekliliklerinin çok da fazla olduğunu söylemek mümkün değildir. Küçülme ile birlikte, örgütün sürekli değişen bireylere, para, emek ve zaman harcaması giderek zorlaşmaktadır. Örgüt dışından, eğitimini yeni tamamlamış-örgütün en azından daha az eğitim vereceğini düşündüğü - bireylerin örgüte alınması giderek daha fazla kabul görmeye başlamaktadır¹⁵³. Örgütlerin bu tür uygulamaları karşısında, bireylerde artan oranda, mesleki ve ticari ilişkilerine odaklanmaktadır¹⁵⁴.

Geleneksel kariyer yollarında başarının ölçüsü, örgütsel hiyerarşide yukarıya doğru terfi etmek olarak adlandırılırken¹⁵⁵, küçülme ile birlikte örgütsel kariyer yolları ve bireylerin kariyer beklentileri de değişmekte, bir örgütte uzun süreli istihdam giderek zorlaşmaktadır. Ancak çalışanlar, geçmişte örgütlerinin kendilerine kazandırdığı ve sadece o örgüte özel becerilerden farklı olarak, bugün transfer

¹⁵⁰ Mike Johnson, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, çev. Sultan Gül, İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1998, s. 57.

¹⁵¹ Johnson, a.g.e., s. 7.8.

¹⁵² Demir, a.g.e., s. 94.

¹⁵³ Monica L Forret, Sherry E. Sullivan, "A Balanced Scorecard Approach to Networking: A Guide to Successfully Navigating Career Changes", *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 3, 2002, s. 249.

¹⁵⁴ Forret and Sullivan, a.g.e., s. 250.

¹⁵⁵ Sullivan, Garden and Martin, a.g.e., s. 167.

edilebilir becerilere sahiptirler. Bu sayede küçülmenin getireceği olumsuz etkilerden, göreceli olarak daha az etkilenmektedirler¹⁵⁶.

3.4. Psikolojik Sözleşmelerde Değişim

Psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentileri ifade etmektedir. Geleneksel yaklaşıma göre psikolojik sözleşme, bireyin örgütte kalıp, yüksek seviyedeki iş performansını korumasını, örgütün de buna karşılık olarak, çalışanlara sürekli bir iş ve yükselme fırsatları sağlamasını ifade etmekteydi. Maaş zamları ve statü, şirketteki dikey hareketlilik ile doğrudan bağlantılıydı¹⁵⁷. Bireylerin örgütten beklentileri daha çok, iş garantisi, iyi bir kariyer, iyi bir ücret, prestij ve emeklilik konularındaydı¹⁵⁸. Örgüt açısından ise, her ne kadar görüşülmüş, pazarlık edilmiş, koşulları belirlenmiş yasal bir sözleşme olmasa da, bireylerin örgüte bağlılığı ve karşılıklı güven beklentisi vardı¹⁵⁹. Psikolojik sözleşmede yer alan, karşılıklı beklentilerin varlığı ve ilişkinin sürmesinin, karşılıklı olarak beklentilerin karşılanma derecesine bağlı oluşu, psikolojik sözleşmenin bazı uzmanlarca, “iş anlaşmalarının temeli” olarak görülmesine neden oluyordu¹⁶⁰. Özellikle Japonyada, temelinde iç emek piyasaları, iki basamaklı kariyer sistemi ve işe yönelik olarak iş başında eğitim olan, ömür boyu istihdam ile birlikte, psikolojik sözleşme, iş ilişkilerinde ayrılmaz bir bütün olarak sıklıkla kullanılıyordu¹⁶¹. Bununla birlikte son yıllarda psikolojik sözleşmeler ve birey ile örgüt arasındaki ilişkiler büyük oranda farklılaşmaktadır.

Giderek artan örgütsel yeniden yapılanmalarla birlikte, psikolojik sözleşmelerde de değişimler kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Psikolojik sözleşmelerdeki değişim ise genelde, iş güvenliğinin azalması, örgüte bağlılığın azalması ve iş ahlakının bozulması ile sonuçlanmaktadır¹⁶².

¹⁵⁶ Forret and Sullivan, a.g.e., s. 249.

¹⁵⁷ Noe, a.g.e., s. 331.

¹⁵⁸ Erdoğan, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, s. 25.

¹⁵⁹ Kurtulmuş, a.g.e., s. 173.

¹⁶⁰ Douglas Hall, Jonathan E. Moss, “The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt”, *Organizational Dynamics*, Vol. 26, Issue 3, Winter 98, s. 23.

¹⁶¹ Kurtulmuş, a.g.e., s. 173.

¹⁶² Sherry E. Sullivan, “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 1999, s. 458.

Yaşanan bu değişim sonucunda ortaya çıkan çalışan profillerini ise temelde ikiye ayırmak mümkündür¹⁶³:

- Kalıcı örgütsel yapıya güçlü bir bağlılığa sahip, örgüte özgü bilgileri, deneyimi ve sadakati için değer verilen örgüt üyeleri,
- Fiziksel yakınlık, bürokratik kontrol ya da iş süresi olarak örgüte daha az bağlı olan sözleşmeli çalışan bireyler.

Örgütle paylaşılan psikolojik sözleşme temelinde düşündüğümüzde, ilk çalışan grubu, örgüt ile detaylı zımni bir sözleşmeye sahiptir. Bu çalışan grubu, örgüte özgü uygulamalar ile sosyalleştirilmekte, yetiştirilmekte, örgütsel içeriğe bağlı ödüller verilmektedir. Ayrıca karşılıklı olarak uzun süreli istihdam anlayışı kabul görmektedir. Bunun aksine diğer çalışan grubu, zımni sözleşmeleri değil, açık vaatleri benimsemektedir. Bu çalışan grubu, piyasa ücret düzeyinde kiralanan, özel yeteneklere sahip ve örgüte daha az bağlı bireylerdir¹⁶⁴. Psikolojik sözleşmelerin değişime uğramasıyla birlikte, ikinci çalışan tipi yaygınlaşmakta ve çalışanlar performanslarını, sürekli öğrenme ve pazarlanabilirliklerini arttırmak için yükseltmektedirler¹⁶⁵.

Örgütsel bağlılıktan mesleki bağlılığa doğru bir değişim olarak karşımıza çıkan bu süreçte, meslek örgütlerinin, özel örgütlere göre daha da önem kazandığını görmekteyiz. Bu gün birçok meslek örgütü, bireylere, artan oranda mesleki eğitim fırsatı sunmaktadır¹⁶⁶.

Bugün bireylerin örgüte bağlılıkları ve sıkı çalışmalarının, örgüt tarafından yeterince ödüllendirilemediğini görmekteyiz. Bu durumu, “psikolojik sözleşmenin değişmesi” olarak da adlandırmak mümkündür. Bunun temelinde yatan gerçekler ise aşağıdaki gibi verilmektedir¹⁶⁷:

- Örgüt yapısının değişmesiyle birlikte, artan yataylaşma eğilimi ve bireylerin daha fazla otorite, sorumluluk almalarının kıdemle sağlanamaması

¹⁶³ Sullivan, Garden and Martin, a.g.e., s. 167.

¹⁶⁴ Sullivan, Garden and Martin, a. g.e., ss. 167. 168.

¹⁶⁵ Sullivan, a g.e., s. 458.

¹⁶⁶ Forret and Sullivan, a.g.e., s. 250.

¹⁶⁷ Noe, a.g.e., ss. 331.332.

- Bölgesel ya da global rekabetten kaynaklanan birleşmeler, personel transferi v.b nedenlerden dolayı, örgütlerin bireylere iş garantisi verememeleri.

3.5. Şebeke Örgüt Yapıları

Örgütlerin giderek daha belirsiz bir çevrede iş yapmak zorunda kalması, örgütsel davranış ve verimlilik alanında yaşanan başarısızlıklar, örgütleri daha rekabetçi örgüt yapıları üzerinde düşünmeye zorlamaktadır. Örgütsel strateji, yapı ve yönetim süreçleri üzerine odaklı yapılan çalışmalar, yeni bir örgütsel yapılanma türü olarak, şebeke organizasyonları doğurmuştur. Şebeke ağı örgütlenmesi olarak da adlandırılan bu yapı, özellikle hiyerarşinin katı yapısından uzaklaşan bir görünüm sergilemektedir¹⁶⁸. Hiyerarşinin azalmasını sağlayan ise, şebeke örgütlerin bir mal ya da hizmeti üretebilmek için gereken, iş, faaliyetler ve bunun için gerekli olan kaynakları, tek bir işletmenin bünyesinde toplaması yerine, farklı işletmelere dağıtmış olmasıdır. Bu da geleneksel örgütlerde var olan, komuta ve kontrol kavramından, aynı zamanda hiyerarşik kademeleşmeden giderek uzaklaşan, yatay bir örgüt yapısının oluşmasına ortam sağlamıştır. Örgütler, fonksiyonlarının çoğunu taşeron firmalara devretmekte ya da diğer firmalarla, farklı uzmanlıklarını da göz önünde bulundurarak iş ilişkilerine girmektedirler. Şebeke örgütlerin esasını, uzmanlıkları ile ilgili olarak faaliyet göstermek, uzmanlıklarının dışındaki faaliyetleri ise başka örgütlere devretmek oluşturmaktadır¹⁶⁹.

Şebeke örgütler temelde dahili, dengeli ve dinamik şebekeler olarak üçe ayrılmaktadır¹⁷⁰:

Dahili şebekeler: Bir işletme bünyesindeki temel faaliyetlerin, farklı işletmelerin konusu olduğu, ancak kaynakların tümünün yine aynı bünyede kaldığı örgütlenme şeklidir.

Dengeli şebekeler: Belirli bir mamul ya da hizmet üretimi için, bağımsız kaynaklara ve yönetime sahip işletmelerin, karşılıklı alışveriş içinde oldukları örgütlenme şeklini ifade etmektedir.

¹⁶⁸ Tamer Keçecioglu, *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Kasım 1998, s. 43.

¹⁶⁹ Melek Tüz, "Yeni Örgüt Modelleri", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>

¹⁷⁰ Melek Tüz, "Yeni Örgüt Modelleri", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>

Dinamik şebekeler: Lider konumda işletmenin olmadığı, her bir işletmenin kendi üretimi için koordinatörlük yaptığı, diğer işletmelerle alışveriş içine girdiği örgütlenme şeklidir.

Şebeke yapılar temelde, esneklik kazanmak ve maliyetleri azaltmayı esas almakla beraber, bu örgüt yapılarının kullanılabilecekleri durumu belirleyen, örgütlerin bulundukları rekabetçi çevre olmaktadır¹⁷¹. Dış kaynak kullanımı, dahili şebekede daha az iken, dengeli şebekede daha fazla ve en yüksek olarak dinamik şebekelerde görülmektedir¹⁷².

Şebeke tipi örgütlenmenin temel özellikleri ise, aşağıdaki gibi verilmektedir¹⁷³:

- Bu yapılarda otorite, hiyerarşi ve bürokrasiden değil, katılımcının tanınan bilgi ve becerilerinden kaynaklanır,
- Bireyler, takımlar ve örgütler, geleneksel sınırların (bölümler, sektörler, pazarlar, uluslar v.b.) ötesinde, birbirleri ile bağlantı ve karşılıklı bağımlılık kurabilmektedirler,
- Katılımcı birimler ve network yapılar, değişen koşullara göre uyum gösterebilirler,
- Bu yapılarda yönetim, komuta ve kontrol süreci olmak yerine, karşılıklı sorumluluk yüklenme anlayışıdır,
- Daha önce belirlenmiş kural ve prosedürleri uygulamak yerine, işin daha etkin nasıl yapılabilceği araştırılır,
- Takımlar ve bağlantılar ihtiyaca göre kurulup, çözülebilirler.

Şebeke örgüt ile ilgili önemli yönlendirici süreçler olarak, global rekabet, zaman ve kalite; örgütsel özellikler olarak, girişimci bireyler veya takımlar, daha az bürokrasi; önemli konular olarak, çok az iş güvenliği dikkat çekmektedir. Şebeke ağı olarak örgütlenme kadar, takım çalışması da, giderek artan bir uygulama olarak öne çıkmakta ve hiyerarşinin giderek düzleşmesine etki etmektedir. Ayrıca faaliyet takımları, sahip oldukları özerklikler açısından, geleneksel işlevsel faaliyet

¹⁷¹ Keçecioğlu, a.g.e., s. 44.

¹⁷² Erdoğan, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri", s. 21.

¹⁷³ Kutlu Merih, "Örgütlerde Network Yapılaşma", <http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm>

bölümlerine göre, daha fazla özdenetim görevini yerine getirirler. Bundan dolayı üst yönetim ya da diğer takımlarca eş güdümlenmeye daha az ihtiyaç duymaktadırlar¹⁷⁴.

Şebeke örgütlerde yönetimin yapması gerekenler daha çok, inisiyatif ve girişimi delege ederken, bu yapıya uygun olarak, katılımcılığı ve iç girişimciliği özümsemiş bireyleri belirlemek olmalıdır. Yönetimin bu görevi aslında bir öndenetim gibi de algılanabilir. Takım üyesi olarak bireyler, bilgi ve becerilerini farklılaştırmada gösterdikleri mahareti, takım içerisinde bilgilerini paylaşmada, ya da farklı takımlarda uygulayabilme konusunda da göstermelidirler. Zira görev tamamlandığında, bireyler kendilerini farklı bir takımın üyesi olarak bulabilmektedirler. Bireylerin ekiplerde ya da örgütte kalıcı olmalarını sağlayan unsur, yeni bilgi ve beceri kazanmaya olan yatkınlıkları ve adaptasyonu, bir yaşam biçimi haline getirmeleri olmaktadır¹⁷⁵.

Yöneticilerin rolü, şebeke örgütlerde daha önemli bir hal alırken ve bu tip bir yapılanma giderek yaygınlaşırken, yöneticilerin, şebeke tipi örgütsel yapılanmayı benimsemelerinin önünde, çoğu zaman iki engel bulunmaktadır. Bunlardan ilkin, çok şirketli tek bir şirketi yönetmeyi kavrayamamaları; ikincisini ise, insan yönetimi konusunda sahip oldukları bilginin, şebeke örgütlerde uygulanıp uygulanamayacağı konusunda sahip oldukları inanç olarak belirtmek mümkündür¹⁷⁶.

3.6. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

1980' li yıllarda başlayan ve 1990'larda hız kazanan dış kaynak kullanımı, küçülme ihtiyaçlarının, maliyetleri azaltma stratejisiyle birleşmesi sonucu oluşan, yönetsel bir yaklaşımdır. Dış kaynak kullanımı anlam itibarıyla, kaynakların dışarıya transferi ve ikincil önemdeki işlerin örgüt dışına kaydırılmasını ifade etmektedir¹⁷⁷.

Örgütler için dış kaynak kullanımı uygulamaları ile hedeflenen, gerek denetim, verimlilik ve gerekse maliyetler açısından sorunların daha az çıkacağı bir örgütlenme şeklidir. Dış kaynak kullanımı, küçülme ya da yalın örgütler gibi, örgütsel yapının küçülmesiyle ilgiliyken, onlardan farklılık göstermektedir. Dış kaynak kullanımı diğer küçülme uygulamalarından farklı olarak, özellikle, örgütlerin temel faaliyetleri dışında kalan ve performansa doğrudan katkısı olmayan ikincil

¹⁷⁴ Keçecioglu, a.g.e., s. 14.

¹⁷⁵ Kutlu Merih, "Network Yapılarda Yönetim", <http://www.eylem.com/networg/wnwyon.htm>

¹⁷⁶ Erdoğmuş, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", s. 23.

¹⁷⁷ Düren, a.g.e., s. 78.

faaliyetlerin örgüt dışına kaydırılması ile ilgilidir. İkincil faaliyetler olarak, sıklıkla örgüt dışına kaydırılan işleri, taşıma, temizlik, güvenlik, fason imalat, yedek parça üretimi, insan kaynakları danışmanlığı v.b., olarak göstermek mümkündür.

Örgüt içinde, belirli işlerin diğerlerine göre önem derecelerinin belirlendiği ve daha önemsiz işlerin örgüt dışına kaydırıldığı bu süreç, aslında bireyler açısından fırsat olarak da algılanabilmektedir. Örgüt dışına verilen işler, o işi yapan bireylerin işten çıkarılması sonucunu doğurmaktadır; ancak, örgüt dışına verilen işler, örgüt içinde çoğu zaman ikincil işler gibi algılanmakta, bireylerin yükselme ve gelişme ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı (hatta çalışanların da beklemediği) bir durum sergilemektedir. İşlerin işletme dışına kaydırılması ile beraber, bu örgütlerde yöneticiler işlerini daha ciddiye almakta ve bireyler açısından fırsatlar daha da fazlaşmaktadır. Taşeron olarak da adlandırabileceğimiz bu örgütler, yaptıkları işler birincil işleri olduğundan, verimliliği yükseltmeleri gerektiğinin ve rekabette ayakta kalabilmek için daha iyi olmaları gerektiğinin farkındadırlar. Bireylerin, uzmanlık alanlarıyla ilgili bir örgütte çalışıyor olmaları, yükselme olanaklarının ve motivasyonlarının da eski örgütlerine nazaran artması anlamını taşımaktadır¹⁷⁸.

Dış kaynak kullanımı ile oluşan yeni bir eğilimi de, örgütlerinden ayrılan bireylerin, örgütlerinin taşeronu olarak iş hayatında faaliyet göstermeleri olarak görmekteyiz. Bu tip bir iş ilişkisi aslında daha önce bahsedilen şebeke örgütlerdeki iç girişimcilikten çok da farklı değildir¹⁷⁹. Hatta şebeke örgütlenmenin bir türü olduğunu da söyleyebiliriz. Bu tip bir eğilime, özellikle de yöneticilerin sahip olduğunu görmekteyiz. Şebeke tipi örgütsel yapılanma ile bahsedilen iç girişimciliğin yanında, dış kaynak kullanımı ile birlikte dış girişimciliğin de giderek yaygınlaştığını görmekteyiz. Artık kendilerini örgütleri ile tanımlayan bireyler yerine, bulundukları sektör ve meslekleri ile tanımlayan bireyleri iş hayatında görmeye başlamaktayız¹⁸⁰.

Dış kaynak kullanımı ile birlikte, örgütlerin insan kaynakları departmanlarının bireylerle ilgili uyguladığı eğitim hizmetleri de giderek farklılaşmaktadır. Örgütler geçmişte olduğu gibi her bölümdeki bireylerin kariyerlerine yönelik olarak eğitim ihtiyacını karşılamamaktadır. Örgütler dış

¹⁷⁸ Düren, a.g.e., s. 80.

¹⁷⁹ Akdemir, a.g.e., s. 84.

¹⁸⁰ Peiperl and Baruch, a.g.e., s. 10.

kaynak kullanımıyla birlikte, sadece örgütteki temel faaliyetlerle ilgili olarak bireylere eğitim vermekte ve bu konuda giderek uzmanlık kazanmaktadırlar¹⁸¹.

3.7. Basık ve Yalın Örgütler

Yalın olmak, gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden arınmış olmak demektir. Yalın örgüt ise, gereksiz görülen fonksiyonların kaldırılmasını, geriye kalan fonksiyonlarla ilgili olarak, işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek ve sürekli gelişim hedeflenerek, gelişim sağlanabileceğini öngören bir felsefedir. Bu yaklaşım gereğince, örgütlerin sahip olduğu, insan gücü, mekan, zaman ve tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin tüm harcamaların azaltılarak, aynı oranda mal ve hizmet üretilmesi hedeflenmektedir¹⁸².

Kitle üretimiyle birlikte, fonksiyonel olarak örgütlenme ağırlık kazanmış bir örgütlenme şekliyen, günümüzde giderek farklılaşan yönetim ve organizasyon anlayışı, fonksiyonel yapılanmanın değişimini gerekli kılmaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerin kabul ettiği temel değerlerin sorgulanması gereği de zorunluluk haline gelmektedir. Geleneksel örgütlerde hakim görüş, işlerin, “iyi, hızlı ve ucuz” şekilde yapılmasının eş zamanlı olarak sağlanamayacağıydı. Bu üçünden, ancak ikisinin eş zamanlı olarak yapılabileceği varsayılıyordu. Yalın örgütler ise, bu üçünü aynı zamanda gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bu hedef, örgütün kendisinin belirlediği bir hedef olmaktan çok, rekabetçi bir ortamda ayakta kalmanın kurallarından birisi olarak gözükmektedir. Bu hedefe ulaşmanın yolu da, yeni bir örgütlenme ve yönetimden geçmektedir¹⁸³.

Yalın örgütler böylesi zorlamalar karşısında ortaya çıkmış bir örgütsel yapılanmadır. Örgütsel yalınlaşma ile fonksiyonel örgüt yapıları, daha hızlı bilgi iletişimi, esneklik ve ihtiyaçların daha hızlı karşılanması amacıyla örgütsel iş ünitelerine dönüşmektedir¹⁸⁴. Fonksiyonel uzmanlaşma yerine, birden fazla fonksiyondaki farklı işlerde uzmanlaşan çalışanlar grubu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışanlar grubunda olması gereken en önemli özellik ise, yetkinlikler kazanmaya

¹⁸¹ Noe, a.g.e., s. 81.

¹⁸² Mümin Ertürk, “Yalın Organizasyon: Yönetim Düşüncesinde Yeni Bir Yaklaşım”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 1995, s. 17.

¹⁸³ Melek Vergiliel Tüz, “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>

¹⁸⁴ Melek Vergiliel Tüz, “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>

istekli ve yetenekli olmalarıdır. Böylece yönetim, çalışanlara, yetki ve sorumluluk devrederek, çalışanlarının, yeteneklerini, esneklik ve hız konusunda çözüm aracı olarak kullanabilmektedir¹⁸⁵.

Yöneticilerin bu uygulamalarıyla birlikte aslında çözüm bulmak zorunda oldukları bir konu daha vardır. Geleneksel örgüt yapıları denetim esaslı olduğundan, yerinden yönetim ve yetki ile sorumlulukların birlikte devri, bu sorunun çözüm yolu olarak uygulamaya konmaktadır. Çalışanların motivasyonunu sağlamak hiyerarşik örgüt yapılarında dikey olarak terfi ettirme ile sağlanırken, yalın örgütlere geçiş ile birlikte, terfiler giderek daha sınırlı hale gelmektedir. Azalan hiyerarşik kademeler, çalışanların motive olmalarını sağlayacak yeni yolların bulunmasını gerekli kılmaktadır.

Bunun bir sonucu olarak örgütsel yapıda dikey ilerlemelerin yerini yatay ilerlemeler almaktadır. Aslında böylelikle örgütün amacı, çalışanların, iş ünitelerindeki çalışma şartlarına uygun olarak, iş ünitelerinde yapılan tüm işlerde daha da yetkin hale gelmelerini sağlamaktır. Ancak statü ve pozisyon vermeden nitelikli çalışanları örgüte çekebilmek ve örgütte tutabilmek, basık ve yalın örgütlerde kariyer ile ilgili önemli bir sorun teşkil etmektedir¹⁸⁶.

Bir sonraki bölümde, iş hayatında yaşanan değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan, yeni kariyer yaklaşımları birkaç başlık altında verilmektedir.

¹⁸⁵ Erdoğan, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", s. 24.

¹⁸⁶ Erdoğan, Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama, s. 151.

4. BÖLÜM: YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI

Çalışma hayatının giderek daha karmaşık bir hale gelişi, örgütleri daha etkin olmaya zorlamaktadır. Yeni örgütsel yapılar ve yönetsel değişim anlayışı örgütlerin hayatta kalması için bir çözüm yolu olarak belirmektedir. Bu değişimler yaşanırken örgütlerin temel kaynaklarından biri olan insan unsuru da bu durumdan derinden etkilenmektedir. Örgütsel yeniden yapılanmalar, bireyleri örgütte tutmayı zorlaştırırken, aynı zamanda nitelikli bireye olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu durumu gelecekleri ile ilgili belirsizlik olarak gören bireyler ise kendi geleceklerini belirleme konusunda giderek daha fazla sorumluluk almaktadırlar. Bireylerin gelecekleri ve meslekleri ile ilgili olarak dikkate alması gereken yeni iş dünyası gereklilikleri, aşağıdaki gibi birkaç başlık altında toplanabilir¹⁸⁷:

- Yeni kariyer anlayışında belirsizliğin giderek artması,
- Çok sık iş değiştirmelerin yaşanması,
- Becerilerin esnekliğinin giderek önem kazanması,
- Bireysel beceriler (özellikle problem çözme ve yaratıcılık) ile ilgili artan talep,
- Kişisel ve beceri geliştirme ile ilgili eğitime daha fazla zaman ayırmak,
- Kişiler arası ilişkiler kurma becerisinin giderek önem kazanması,
- Yaşam boyu öğrenmenin öneminin artması,
- Eleştirel bir düşünceye sahip olmak,
- Takım oluşturma ve takım çalışması konusundaki talebin artması.

Yaşanan bütün bu değişimler geleneksel kariyer anlayışında da değişime yol açmaktadır. Bu bölümde, yaşanan değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımları birkaç başlık altında ele alınmaktadır. Sırasıyla, sınırsız kariyer, iki basamaklı kariyer yolu, çok yönlü (protean) kariyer ve portföy kariyer, konuları ele alınmaktadır.

¹⁸⁷ Edward N. Drodge, "Career Counseling at the Confluence of Complexity Science and New Career", *Management*, Volume 5, Number 1, 2002, ss. 51.52.

4.1. Sınırsız Kariyer

Sınırsız örgüt kavramını, 1960'lı yıllar ile tarihlendirmek mümkündür. Örgütlere, çevrelerindeki hızlı değişimlere tepki göstermeleri amacıyla, planlamaları önerilen “geçici” yapılar, bu kavramın ortaya çıkmasında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Daha sonraki on yıl ise, örgütlerin geçici yapılar olarak, proje gruplarını benimsediği, yarı zamanlı çalışmanın yaygınlaştığı, fonksiyonlar arası bağlantıların ve iş rollerinde sınırların farklılaştığı, “matrix” örgüt yapıları gibi farklı örgüt yapılarının ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. 1980'li yıllar ve daha sonrasında ise değişim; yeniden yapılanma, yeni iş dizaynları, toplam kalite yönetimi, örgüt birleşmeleri gibi örneklendirilebilecek bir takım çabalarla giderek hızlanmıştır¹⁸⁸.

Daha çok, örgüt yapıları ve yönetim anlayışı üzerine odaklanan bu değişim anlayışı, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, örgüt ve birey arasındaki ilişkilerin daha farklı bir hale gelmesi, iş gücü pazarında değişimler yaşanması ve bireysel değerlerin farklılaşması ile, giderek daha farklı bir boyut kazanmıştır¹⁸⁹.

Yeni bir kariyer anlayışı olarak adlandırılan bu değişim, “sınırsız kariyer” (boundaryless career) adı ile ifade edilmektedir. Sınırsız kariyer genel anlamda – örgütsel kariyerlerin zıttı olarak- birkaç özel anlam ya da vurguya sahiptir. Sınırsız kariyer ile ilgili yapılan tanımlar aşağıdaki gibi verilmektedir¹⁹⁰:

- Çalışanların kariyer sınırlarının, değişik işverenler arasında hareketlilik gösterdiği bir kariyer (Silikon Vadisi),
- Şu andaki işvereninden bağımsız olarak, değerini yükselten-pazarlanabilirliğini artıran- bir yapıdaki kariyer (Öğretim görevlisi ya da marangoz),
- Örgütler üstü ilişkiler ve bilgilerin hayatta kalmak için artan önemde olduğu kariyer (Emlak işleri ile uğraşanlar),

¹⁸⁸ Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for A New Organizational Era*, New York: Oxford University Press, 1996, s. 239.

¹⁸⁹ Allan Bird, “Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers”, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 15, 1994, s. 335.

¹⁹⁰ Sullivan, a.g.e., s. 464.

- Geleneksel örgütsel kariyer sınırlarının, özellikle hiyerarşik yükselme prensiplerinin, giderek ortadan kaybolması,
- Bireysel ve ailesel sebeplerden dolayı, bireyin, ortaya çıkan kariyer fırsatlarını reddetmesi,
- Bireyin, yapısal sınırlamaların olmadığı ve yapısal sınırlamaları istemediği, sınırsız bir gelecek algılaması.

Bu tanımlardan ortaya çıkan, sınırsız kariyerin, geleneksel kariyer anlayışına bağımlı olmaktan ziyade, geleneksel kariyer anlayışına bağımlı olmamaya yaptığı vurgudur.

Geleneksel ve sınırsız kariyer arasındaki temel farklılıkları Tablo 4.1' deki gibi vermek mümkündür¹⁹¹.

Tablo 4.1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	Sınırsız Kariyer
İstihdam ilişkisi:	Sadakat için iş garantisi	Performans ve esneklik için istihdam edilebilirlik
Sınırlar:	Bir ya da iki örgüt	Bir çok örgüt
Beceriler:	Örgüte özgü beceriler	Transfer edilebilir beceriler
Başarı ölçümü:	Ödemeler, terfi, statü	Psikolojik olarak anlamlı iş
Kariyer Yönetimi Sorumluluğu:	Örgüt	Birey
Eğitim:	Biçimsel programlar	İş üzerinde
Dönüm noktası:	Yaşa bağlı	Öğrenime bağlı

Kaynak: Sullivan, a.g.e., s. 458.

¹⁹¹ Sullivan, a.g.e., s. 458.

Sınırsız kariyer anlayışına geçiş ile beraber, geleneksel kariyer anlayışının değişen boyutlarından bir tanesi de birey ile örgüt arasındaki ilişkidir. Rousseau (1990) bu ilişkiyi, transaksiyonel ve ilişkisel sözleşme, olarak iki tipte ele almaktadır¹⁹².

Transaksiyonel sözleşme: Belirli bir zaman periyodu boyunca ücret ilişkisinin ortaya konduğu, çalışanın sözleşmesinin, özel görevler için özel beceriler kullanma temelinde olduğu ve bireyin, doyurucu bir ücret için, performans ve beceri geliştirmeyi karşılamayı taahhüt ettiği sözleşme şeklindedir.

İlişkisel sözleşme: Zaman ilişkisine dayanmayan, parasal ve parasal olmayan faydaların değişimini gerektiren, karşılıklı sadakati, desteği ve mesleki ödülleri içeren bir sözleşmeyi ifade etmektedir. Sınırsız kariyerle birlikte, transaksiyonel sözleşme giderek önem kazanmakta ve birey ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentiler daha net ortaya konmaktadır.

Sınırsız kariyer anlayışı ile kişilerin sahip olduğu ilişkiler arasında, önemi bu gün giderek daha çok artan, bir tamamlayıcılık vardır. Birey, mesleki başarı elde etmek ve birden çok örgütte çalışabilmek için, ilişkilerine odaklanmak zorundadır. Hareketli mesleki sınırların olduğu, performans eksikliğinin, örgütte ilişkilerin kopma noktası olduğu ve tek bir örgüte özgü becerilerin yeterli olmadığı bir iş dünyasında, ilişkileri geliştirmek, bireyin ayakta kalması için bir tercih değil, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin sahip olduğu ilişkiler örgüt açısından da önemlidir. Örgütler, bireylerin ilişkilerinden faydalanmalı; hatta ilişkilerini geliştirmeleri için yardımcı olmalıdırlar. Örgütler arası öğrenme deneyimleri, bu bireyler aracılığıyla taşınabilmektedir. Bir örgüt için insanların, bilgi, beceri, iş deneyimi gerçekten önemlidir; ancak, bireylerin sahip oldukları ilişkiler ağının, bilgi, beceri ve deneyime oranla bir benzeri yoktur. İlişkinin niteliği, içeriği ve elde edilişi, uzun ve sürekli bir çabanın sonucudur. Dolayısıyla taklit edilmesi zordur¹⁹³.

Bu yeni kariyer anlayışında örgütlerin bireye bakışını şu şekilde özetlemek mümkündür. Örgütler için bireyler, örgütün belirlediği (sıkça değişebilen) amaç ve hedeflere itaat eden bir hizmetkar olmak yerine, örgütlerde varlığını giderek daha fazla hissettiren, geçici bir yatırımcı haline gelmektedirler. Geçici bir yatırımcı

¹⁹² Arthur and Rousseau, a.g.e., s. 247.

¹⁹³ Arthur and Rousseau, a.g.e., ss. 197.198.

olmak bir takım zorunlulukları da beraberinde getirmektedir. İşle ilgili bağlılığın azalmasına rağmen, işe adapte olmanın gerekliliği, işle ilgili olarak uzmanlığın işe yansıtılması ve bir sonraki işe taşınabilmesi, iş değişikliklerine sıcak bakabilmek, işle ilgili zorunlu ilişkiler geliştirmenin yanında iş dışı kanalları da kullanarak kendileri için uygun bir ilişkiler ağı yaratmak, bunlara örnek verilebilir ¹⁹⁴.

4.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu

İki basamaklı kariyer yolu, teknik ve yönetsel kariyer ayrımını ortaya koymaktadır. İki basamaklı kariyer yolu, araştırma geliştirme alanında çalışan bireylerin, uzmanların ve mühendislerin yaşadığı kariyer sorunlarını çözümlemek amacıyla ortaya çıkmıştır.

Teknik çalışanların kariyer sorunlarını çözümlemek için ortaya çıkmış bu kariyer yolunun, ne tür gerekliliklerden oluştuğunu ortaya koymak gerekmektedir. Teknik çalışanlar, yüksek eğitim almış ve belirli bir konuda uzmanlaşmış bireylerdir. Örgüt içerisinde, diğer çalışanlar için uygulanmakta olan terfi yolları, teknik çalışanlar için de uygulanmaktadır. Teknik çalışanlar için terfi yollarının, yönetsel görevlerde çalışanlara göre sınırlı oluşu, teknik çalışanların iş doyumunu etkilemekte ve örgütleri, yeni bir terfi sistemi oluşturmaya yöneltmektedir. Bu terfi sistemi, teknik elemanları, yönetsel kariyer yolu içerisinde yükseltmeyi öngörmektedir. Bu yolla, çalışanların iş doyumunu arttırmak örgütün ulaşmak istediği bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak örgütler, kariyer geliştirmenin bir boyutu olarak, çalışanların kariyer planlarını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Ancak örgütlerin, her teknik çalışanı, yönetsel bir pozisyon için düşünmesi söz konusu değildir. Örgütlerin bu konuda gözettiği temel husus, yönetim potansiyeline sahip teknik çalışanlar için bu yolun kullanılmasıdır. Gösterilen bu hassasiyetin nedeni ise, yönetimin de, tıpkı teknik işler gibi, bir uzmanlığı ve bir deneyimi gerektirmesidir. Üstelik yönetim pozisyonunda karar almak için kullanılan girdiler, teknik pozisyonlarda karar almak için kullanılan girdilere oranla çok daha fazladır.

Yapılan araştırmalar, mühendislerin üniversitede almış olduğu eğitimlerde yönetimle ilgili konuların çok sınırlı bir yer tuttuğunu ortaya koymaktadır. Yönetim konusunda elde edilen bilgiler ise daha çok örgütsel deneyimlerle sağlanmaktadır.

¹⁹⁴ Polly Parker, Michael B. Arthur, "Bringing New Science into Careers Research", *Management*, Volume 5, Number 1, 2002, s. 107.

Örgüt, çalışanına bu deneyimi kazandırmak için, alt kademe yönetim pozisyonlarından başlayarak bir görevler dizisi belirlemeli ve üst düzey yönetim için hazırlamalıdır¹⁹⁵.

Yönetmel bir rol üstlenmek isteyen teknik çalışanın, bir takım zorluklarla karşılaşması ise kaçınılmaz gözükmektedir. Bunları dört başlık altında toplamak mümkündür¹⁹⁶:

- Yüksek eğitim almış teknik bir çalışan, yönetici olduğunda kendini hala bir uzman gibi görebilmektedir. Bir kenara bırakmayı düşünmediği, yüksek düzeyde bir mesleki bağlılığa sahip olan çalışanın, yönetim görevini yerine getirmesi giderek zorlaşmaktadır. Bu durumun aşılmasında izlenecek yol ise, önce yönetici olmaya çaba göstermek, daha sonra uzman kimliğini kabul etmektir.
- Teknik problemleri çözme konusunda motivasyonu yüksek olan çalışanlar yönetim kademesi için uygun gözükmektedirler. Ancak bireysel başarı elde etmek ile daha fazla ilgili olan teknik çalışan rolü ile; başkalarının başarısına etki etmekle daha fazla ilgili olan yönetici rolü çelişmektedir. Başarı elde etmek ile başkalarının başarılarını etkilemek önemli bir çelişki olarak ortaya gözükmektedir.
- Teknik çalışanlar sıklıkla tek başına çalışmayı tercih etmektedirler. Bu çalışanlar genellikle görev odaklıdır. Yönetici olduklarında, ilişkiler geliştirme ihtiyaçları ve zorunlulukları artmaktadır. Ancak bu ilişkiler çoğunlukla meslek üyeleri ile sınırlı olmaktadır.
- Teknik çalışanlar, yönetici pozisyonuna geldiklerinde, pozisyonun bir gereği olarak bütünsel bir bakış sergilemek, örgütün yönü ve stratejileri üzerine odaklanmak zorundalar iken, kendi problemlerine daha fazla odaklanmaktadır.

Teknik çalışanların, yöneticilik görevinin gereklerinden dolayı karşılaşacağı zorlukların farkında olmalarının dışında, yönetmel kariyere bakışları ve yönetmel bir

¹⁹⁵ Lucas van Wees, Paul Jansen, "Dual Ladder in Balance", *International Journal of Career Management*, Volume 06, Number 3, 1994, s. 14.

¹⁹⁶ Wees and Jansen, a.g.e., s. 16.

kariyere başlama istekleri bir takım nedenlere dayanmaktadır. Bunlar ise üç başlık altında ele alınmaktadır¹⁹⁷:

- Teknik kariyer ve yönetsel kariyere bakış kültürel değerlerden dolayı farklılaşmaktadır. Gerek örgüt üyesi olarak birey, gerekse toplum, teknik kariyer ile elde edilen prestij, yönetsel kariyere göre daha düşük olduğunu düşünmektedir.
- Teknik kariyer yolunda ilerleme ile elde edilecek prestij, ücret ve statü, yönetsel kariyer yolunda ilerleme ile elde edilecek prestij, ücret ve statüye denk olsa bile, teknik kariyer yolunda güce sahip olma konusunda eksiklik duyulmaktadır.
- Teknik kariyer yolu içerisinde ilerleme imkanları sağlanırken, örgütler, terfileri, bilgi ve beceri gibi, teknik bir işin yapılması için önemli kriterlere göre değil, örgütsel bağlılığa göre yapmaktadırlar. Böyle bir engelleme ile karşılaşmak, bireyleri, yüksek bir teknik beceriye sahip olsalar bile, farklı bir arayışa yöneltmektedir.

Örgütler bütün bu sorunlar altında, teknik çalışanların kariyer sorunlarına çözüm bulmakla yükümlüdürler. Örgütlerin çözüm yollarını doğru belirlemeleri gerekmektedir; aksi takdirde çözüm için belirlenen yollar, sorunların derinleşmesine neden olabilmektedir. Bunu örneklendirecek olursak, teknik elemanların yönetsel kariyerlere geçişi, gerçekten belirli bir hazırlık evresinden sonra olmalıdır. Bu, gerek zihinsel bir hazırlığı, gerekse niteliksel bir hazırlığı içermektedir. Örgütler bu süreci doğru işletemezlerse, hem başarısız bir yönetici kazanacaklar, hem de başarılı bir teknik elemanı kaybetmiş olacaklardır.

Örgütler iki basamaklı kariyer yolunu, teknik elemanlarının kariyer sorunlarını çözmek için bir yol olarak düşünürken, örgütsel yapıların küçülmesi ve basıklaşması tüm örgüt çalışanlarını ilgilendiren bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak teknik çalışanların bundan etkilenmesi yönetim kademesindeki çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Çünkü, teknik kariyer yolu yönetsel kariyer yoluna göre daha az sayıda basamağa sahip olduğundan, küçülme ile birlikte basamak sayısı daha da azalmaktadır. Teknik elemanlar için alternatif kariyer

¹⁹⁷ Alberto Petroni, "Strategic career development for R&D staff: a field research", *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 6, Issue 3/4, 2000, s. 53.

yolları bulmak bu nedenle daha fazla çözüm aranan bir soru olmaktadır. Örgütler ise daha yatay bir hale gelen yapılarına uygun olarak, çalışanlara, mevkiye dayalı olmayan, sorumluluk almayı, karar verme gücünü kullanmayı, meydan okumayı ön plana çıkaran yeni bir anlayışı sunmaktadırlar¹⁹⁸.

Bu anlayışa uygun olarak, teknik elemanların kariyer sorunlarını çözmek amacıyla son zamanlarda ortaya çıkan kariyer yolları ise beş başlıkta toplanmaktadır¹⁹⁹:

Yönetsel kariyer yolu: Bu yol, yönetsel basamaklarda yukarıya doğru bir yükselmeyi göz önünde bulundurmaktadır.

Yatay teknik kariyer yolu: Bu yol, terfi olmaksızın yeni ve farklı bir teknik uzmanlık alanına doğru yatay bir geçiş ile ilgilidir.

Çapraz fonksiyonlu kariyer yolu: Bu yol, terfi olmaksızın daha az teknik özelliklere sahip rollere doğru bir geçişi içermektedir.

Dikey teknik kariyer yolu: Bu yol, yetkinliğin hakim olduğu ve özgün bir teknik uzmanlık alanı içerisinde, dikey olarak yükselerek uzmanlaşmayı içermektedir.

Proje sorumluluğu olan kariyer yolu: Bu yol, meydan okuyucu fırsatlar ve heyecan arayan dinamik çalışanlara, teknik alanlarda, kendilerini ifade edebilecekleri belirli projelerde sorumlulukların verilmesini ifade etmektedir.

Teknik elemanların kariyer problemini aşmak için ortaya konan bu yollar, örgütlerde uygulanmaya çalışılmakla beraber, yeni yolların aranmasına da devam edilmektedir. Yeni kariyer yollarında, çalışanlara daha fazla kişisel gelişim fırsatı ve maddi katkı sunulacağı öngörülmektedir. Buna sebep olarak, nitelikli ve beklentileri yüksek çalışanların örgütten ayrılmalarının geçmişe kıyasla daha sık yaşanıyor olması gösterilmektedir.

4.3. Çok Yönlü (Protean) Kariyer

Yeni kariyer yaklaşımlarından biri olan çok yönlü (protean) kariyer, kariyerin, birey tarafından yönetildiği bir süreci ifade etmektedir. Bu kariyer

¹⁹⁸ Wees and Jansen, a.g.e., s. 18.

¹⁹⁹ Alberto Petroni, "Career route preferences of design engineers: an empirical research", *Career Development International*, Volume 5, Issue 6, 2000, s. 290.

anlayışına göre kariyer, yaşam boyu süren deneyimlerin elde edildiği, becerilerin kazanıldığı, öğrenmenin sürekli olduğu, örgütsel geçişlerin yaşandığı ve bireylerin kişiliklerinin sürekli değişim içinde olduğu bir süreçtir. Gelişim için, formel eğitim, yeniden eğitim ve örgütsel hiyerarşide yukarıya doğru yükselme her zaman geçerli olmamaktadır. İş güvenliği yerine, istihdam edilebilirlik anlayışı bireyler tarafından kabul görmektedir. Örgütsel kariyerdan, çok yönlü kariyere bir geçişle birlikte örgütlerin bireylere sağlayacakları fırsatlar ise, meydan okuyucu görevler sağlamak, gelişimleri için ilişkiler sağlamak, bilgi ve diğer gelişim fırsatlarını sağlamak, olarak belirmektedir. Birey için örgütün başarısına katkı sağlamak önemlidir; ancak asıl önem kazanan psikolojik başarı duygusudur²⁰⁰.

Çok yönlü kariyer kavramı günümüzde giderek daha yaygın bir hale gelmekte, bu kariyer kavramının etkinliğini arttıran, anlayış ve uygulama farklılıkları, iş dünyasında kendisini giderek daha fazla hissettirmektedir.

Bu farklılıkların yaşandığı temel alanlardan birisi de, sorumluluklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer konusunda gerek birey, gerekse örgüt açısından sorumluluklar giderek farklılaşmaktadır. Bireylerin değişen sorumlulukları aşağıdaki gibi gösterilebilir²⁰¹:

- Birey, kariyer yönetiminin kendisine ait olduğunun farkında olmalıdır,
- Kariyer geliştirmenin, giderek daha fazla ilişki kurmayı gerektirdiğinin farkında olmalıdır,
- İyi bir kariyer iletişimi sağlamalıdır,
- Gelişim için, ilişkiler ve meydan okuyucu işlere odaklanmalıdır,
- Tek bir işte uzmanlaşmak yerine, uzmanlık alanını ve sayısını arttıracak öğrenen bir kimlik oluşturmalıdır.

Örgütlerin değişen sorumluluklarını ise aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Bireylerin kendini geliştirme çabaları için bilgi ve destek sağlamak,
- Bireyin ilişkiler kurması için bir aracı rolü oynamak,

²⁰⁰ Hall and Moss, a.g.e., s. 33.

²⁰¹ Hall and Moss, a.g.e., s. 34.

- Gelişim için içsel kaynakların kullanımını esas alan bir düşünceyi geliştirmek,
- Kariyer planlamadan çok iş planlamayı geliştirmek ve desteklemek,

4.4. Portföy Kariyer

Handy'nin portföy kariyer yaklaşımı, yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Handy, portföy kariyer kavramıyla, çalışma yaşamında bireylerin, belirli bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı ve ücretli çalışmak yerine, bir çok örgütte çalışan ve yaptıkları işin karşılığını alan bir anlayışı benimsediklerini söylemektedir. Bu kariyer anlayışı, farklı müşteriler için, farklı işlerle ilgili olarak bilgi sahibi olmayı yansıtmaktadır. Çalışanlar için işin yeni anlamı, "müşteri"dir²⁰².

Kariyer geliştirme, pozisyon merkezlilikten portföy merkezli bir anlayışa doğru değişim göstermektedir. Kariyer ve kariyer geliştirme konusunda meydana gelen anlayış değişikliklerini, birkaç başlık altında toplamak mümkündür²⁰³:

- Örgütlerde kariyer, bireylerin örgütsel yapı içerisinde yükseltilmesi ile sağlanmakta, bunun için belirli kriterler kullanılmaktaydı. Uzun dönemde, belirli bir potansiyele sahip olduğu düşünülen bireyler belirlenmekte ve onlara, gösterdikleri performanslara bağlı olarak belirli yatırımlar yapılmaktaydı. Oysa yeni anlayış, sözleşmeye konu olan görevi yerine getirecek bireyin, sadece tercih edilmesi şekline dönüşmektedir.
- Eğitim ve geliştirme hizmetleri, örgüt tarafından karşılanmak yerine, bireyin sorumluluğuna geçmektedir.
- Bireylerin oryantasyonu, örgüt kültürü hakkında bilgiye sahip olması ve beklentileri, uzun süreli istihdamın olduğu eski kariyer anlayışında önem arz ederken, yeni kariyer anlayışında, bireyin, sözleşmeye ve performansa bağlılığı önem kazanmaktadır.

²⁰² Mary Mallon, "Going "portfolio": Making Sense of Changing Careers", *Career Development International*, Volume 4, Issue 7, 1999, s. 359.

²⁰³ Andrew J. Templer, Tupper F. Cawsey, "Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers," *Career Development International*, Volume 4, Issue 2, 1999, s. 73.

- Eski kariyer anlayışına sahip örgütlerde, bireyler, örgüt içi ödeme eşitliğini gözetirken, yeni kariyer anlayışında birey, sözleşmenin, sahip olduğu becerilere uygun ve beklentilerini karşılayacak şekilde olmasını beklemektedir.
- Örgütsel yedekleme ve kariyer geliştirme, daha çok çekirdek personel olarak adlandırılan bireyler için yapılmaktadır.
- Örgütlerdeki bireylerin sendikalı olmalarından kaynaklanan ve bireylerin örgütte bulunmasından dolayı, örgütlerin yerine getirmeleri gereken bazı ek sorumluluklar, yeni kariyer anlayışının sözleşmelere dayanmasından dolayı farklılaşmaktadır.

Portföy kariyer anlayışı, kariyer geliştirme anlayışında temel bir değişikliği vurgulamaktadır. Daha fazla otonomi sahibi olan çalışanlar, özellikle örgütlerdeki, “insan kaynakları” bölümünün görevlerinin niteliğini de farklılaştırmaktadır. Örgütlerin katlanması gereken maliyetler azalmakta, zamanı daha etkin kullanmak, pazar değerini arttırmak ve nitelikli personeli işletmeye çekebilmek, giderek daha fazla mümkün olmaktadır. Ancak, bireylerin örgüte bağımlılığı geleneksel iş yaşamından farklı olarak, daha da azalmakta, bireyleri örgüte bağlayan unsurlar ise, yeni şeyler öğrenebilme, yeni müşteriler kazanma ve kazancını arttırma imkanı, olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir sonraki bölümde kariyer olgusunu açıklamak için kullanılan yollardan biri olan metafor kavramı ve yaygın olarak kullanılan kariyer metaforları ele alınmaktadır.

5.BÖLÜM: METAFOR KAVRAMI VE KARIYER METAFORLARI

Bu bölümde ilk olarak gündelik yaşamda da sıkça kullandığımız ve hayatımızı kolaylaştıran metafor kavramı anlatılmaktadır. Daha sonra kariyer konusunda yaygın olarak kabul görmüş olan kariyer metaforları verilmektedir.

5.1. Metafor Kavramı

Metafor kelime anlamı itibariyle “dil içindeki simgesel ayrım” şeklinde ifade edilmektedir²⁰⁴. Metafor, söylemi süslemeye yönelik bir söz sanatı olarak da algılanmaktadır. Ayrıca metafor; genel olarak dünyayı kavrayışımıza yardım eden bir düşünme ve görme biçimi olarak da ifade edilmektedir. Bir başka bakış açısına göre ise, metafor aslında “yapıcı uydurmalar” için kullanılan bir araçtır²⁰⁵.

Bütün bu tanımlamalarla beraber metafor, geçmişten bugüne kadar, simgesel dil alanına ait olarak kabul edilmekteydi. Bunun yanı sıra metafor, bilimsellikten uzak, güvenilirmez, dilsel abartmaya dayalı, yalnız şair ve siyasetçilerin kullandığı bir unsur olarak görüldü. Ancak son zamanlarda bu yaklaşıma karşı çıkılmaya başlanmıştır. Metafora dayalı iletişim ve algılama, psikoterapi, psikanaliz, psikoloji, dilbilimi, sosyal politika ve örgütsel davranış gibi pek çok disiplin tarafından ilgiyle ele alınmaktadır. Bu disiplinler arası ilgiyle beraber, metafor yalnız birey düzeyinde değil, kültürel ve sosyal yapılar arasında da iletişim ve algılamayı mümkün kılan bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Hatta bazı bilim adamları tarafından dilin tamamı metaforal olarak görülmeye başlanmıştır. Schön, bu durumu aşağıdaki gibi açıklamaktadır²⁰⁶:

“Dilin dünyayla ilgili tüm kullanımında metaforlardan başka bir şey yoktur; kelimeler ve ifade ettikleri şeyler arasında, sembolik ilişkiden başka bir ilişki mevcut değildir.”

Metaforun işlevi konusunda da üç baskın görüş vardır: Yerine koyma görüşü, karşılaştırma görüşü ve interaktif görüş. Bunlardan interaktif görüş metafor konusunu açıklamak için yaygın olarak kullanılmıştır.

²⁰⁴ Phil Mignot, “Metaphor: a paradigm for practice-based research into career”, *British Journal of Guidance and Counselling*, Volume 28, Number 4, 2000, s. 518.

²⁰⁵ Gareth Morgan, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, çev. Gündüz Bulut, İstanbul: BZD Yayıncılık, Mess Yayın No: 280, Aralık 1998, s. 14.

²⁰⁶ Mignot, a.g.e., s. 518.

İnteraktif görüş, Black'in çalışmalarına dayanmaktadır ve aşağıdaki temel önermeler üzerine kurulmuştur:

- Metaforsal bir ifadede, hem birincil hem de ikincil özne vardır; birincisi odak, ikincisi ise, ifadenin çerçevesi olarak işlev görür.
- Metaforsal ifadede bu iki özne etkileşime girer ve öznelerin anlamlarında karşılıklı bir değişim meydana gelir

Black bu durumu açıklamak için, “toplum bir denizdir” örneğini kullanarak, ilk öznenin (toplum) anlamında, ikinci özneye (deniz) birleşmesinden kaynaklanan bir değişme olduğunu söylemektedir. Black, böyle bir metaforu kullanan kişinin de, dinleyen de, sadece ilk özne değil, ikinci öznenin de özelliklerini seçerek, yeniden düzenlemeye yöneldiğini söylemektedir. Böylece, hem “toplum”, hem de “deniz” kelimelerinin anlamları, “temsilin ikiliği” ilkesine göre değişmektedir. Örneğin, toplumu “gel-git’ lerle dolu” sosyal bir sistem olarak tanımlamak, buna bağlı olarak “toplumdaki değişim dalgaları”, şeklinde bir ifade kullanmak da mümkündür. Aynı zamanda, “deniz” kelimesi de dilde yeniden temsil olanağı bulmakta, anlamı metaforun kullanımıyla birlikte daha da detaylandırılmış olmaktadır²⁰⁷. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken nokta, metaforun bizi sadece benzerlikleri görmeye; farklı yönleri ise göz ardı etmeye yönelttiğidir. Metafor, güçlü bir kavrayışı elde etmemize yardım ederken, aynı zamanda çarpıtma tehlikesi de taşımaktadır. Örneğin, “insan aslandır.” ifadesinde vurgulanmak istenen nokta, insanın cesur olduğudur; herhangi bir görüntü benzerliği değildir²⁰⁸.

“Yerine geçme” ve “karşılaştırma” görüşleri ise, sadece bir şeyi başka bir şekilde anlamaya dayanmakta ve anlamdaki karşılıklı değişme göz önüne alınmamaktadır²⁰⁹.

Black'in, metaforun işlevi olarak kullandığı interaktif görüşün özü, “temsilin ikiliği”dir. Yani metaforlar, temsil etmek ve yeniden temsil etmek için kullanılırlar. Black' in bu bakışı, metaforun bir pratik bilinç modeli olarak algılanmasına da önemli bir destek sağlamaktadır.

²⁰⁷ Mignot, a.g.e., s. 519.

²⁰⁸ Morgan, a.g.e., s. 15.

²⁰⁹ Mignot, a.g.e., s. 519.

Ortony, metaforu bireysel bir bilinçle ilişkilendirirken, metaforun, “yoğunluk, ifade edilememelik ve canlılık” ile ilgili üç özelliğinin olduğunu söylemektedir. Ortony’e göre metaforun bu özellikleri, bireyin, sabit tecrübe akışını anlamasını sağlamaktadır. Ortony’e göre tecrübenin devamlılığı, sadece geçici bir devamlılık değildir; tecrübe ile birlikte, bireyin ima etmeyi kullanmasında da bir devamlılık oluşmaktadır. Dilsel iletişimde metafor kullanımını arttıran ve onun önemini belirleyen de, bu toplam tecrübenin devamlılığıdır²¹⁰.

Jaynes, metaforun şu şekilde kullanışlı bir bilinç modeli sağladığını öne sürmektedir:

İlk olarak metafor, dünyanın benzetmelere dayalı bir temsilini sağlar. Öznel, bilinçli akıl, gerçek dünya denen şeyin bir benzetmesidir. Bilinçli bir akıldaki tüm terimler, metaforlar ya da fiziksel dünyadaki davranışların benzetmeleri olan, bir sözcük haznesinden ya da sözcüklere ait alandan oluşur.

İkinci olarak, bilincin, yalnız bir tecrübeler deposu olmadığı, metafor aracılığıyla dünyada bir operatör olarak işlev gördüğünü söylemektedir. Örnek olarak, bilincin, yeni anlamlar üretme kapasitesini vermektedir. Jaynes, metaforun işlevi ile ilgili olarak, interaktif görüşle uyuşan bakış açısının, metaforun, bir bilinç ikiliği (hem temsili - hem de dönüşebilir) olarak tanımlanabilmesine yardım edebileceğini söylemektedir²¹¹.

5.2. Kariyer Metaforları

Kariyer ile ilgili yapılan araştırmalar kariyer konusunda birden fazla tanımın ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır. Ortaya çıkan bu tanımların içerdiği anlamı bireylere aktarmada kullanılan yollardan biriside “metafor” olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyerin tanımını yapmak için kullanılan birçok metafor vardır. Aşağıda kariyeri açıklamak için kullanılan metaforlardan, en yaygın olarak kullanılan dokuz tanesi verilmektedir²¹².

²¹⁰ Mignot, a.g.e., s. 519.

²¹¹ Mignot, a.g.e., s. 520.

²¹² Kerr Inkson, “Images of career: Nine key metaphors”, *Journal of Vocational Behavior*, In Press, Corrected Proof, Available online 4 June 2003, ss .5-11.

5.2.1. Efsane Metaforu: Miras Olarak Kariyer

Kariyerler, efsaneler gibi, gelecek kuşaklara intikal edebilirler. Her kariyer, bir şekilde ve değişen miktarlarda, parçası olduğumuz ailelerimizden bize miras kalmaktadır. Kariyer mirasının çerçevesi ise birkaç şekilde çizilmektedir. Örneğin sosyologlar, toplumsal sınıfın, cinsiyetin ve etnik kimliğin, çocukların geliştirdikleri değer ve tutkularını, ortaya koydukları kariyer modelini ve elde ettikleri eğitsel ve finansal imkanları belirlemedeki rolüne vurgu yapmaktadırlar. Dolayısıyla, kuşaklar arası meslek hareketliliği, özellikle de farklı mesleki ve sosyo-ekonomik seviyeler arasında, bir noktaya kadar, toplumsal yapılar tarafından belirlenmektedir. Bu da, iyi ya da kötü, kendisinden kaçılması zor bir kalıtım sağlamaktadır. Buna örnek olarak, kadınların tarihsel olarak kariyerlerini, düşük ücretli, “pembe getto” tarzı işlerde – vasıfsız fabrika işleri, perakende hizmeti, hemşirelik ve okul öncesi eğitimi – yapmaları ve bunun toplumda büyük ölçüde kabul görmesi verilebilir. Aynı şekilde etnik azınlıkların da kariyer seçenekleri sınırlıdır. Aile üyelerinin sosyo-ekonomik statüsü ve meslekleri, bireylerin kariyer öncesi çocukluk deneyimlerini ve beklentilerini şekillendirebilmektedir. Örneğin, kendi işinin sahibi olan bireylerin, daha çok ebeveynleri tarafından yönlendirildiği görülmektedir. Bununla beraber, kariyer kalıtımının pek çok boyutundan bahsetmek mümkündür. Örnek olarak, sosyolojik, (toplumsal yapı v.b.), genel (kalıtsal IQ v.b.) ve psikolojik (ebeveynin işlere karşı tutumu v.b.) boyutlar gösterilebilir.

Bazı danışmanlar, kariyer davranışının, proaktif (bireyin, kendisi tarafından yönlendirilen) tarafına vurgu yapmayı tercih etmektedirler. Proaktif kavramı, her bireyin seçebilen, plan yapabilen ve kendi kariyerini geliştirebilen bir yapıda olduğunu ifade etmektedir. Ancak bu süreçte kalıtımla gelen bazı gerçekler göz ardı edilmemelidir. Çocukluk boyunca ve daha sonrasında, bireyler, kariyerlerinin belirlenmesi, kişisel değerleriyle uzlaşması ve kendilerine ait olması konusunda büyük bir çaba göstermektedirler. Daha sonra zamanı geldiğinde, kendi çocuklarına ve diğerlerine bırakacakları efsaneler için sorumluluğu almaktadırlar. Bireylerin, kendilerine bırakılan kariyer mirasıyla ilgili olarak sahip oldukları bilinçleri, onlara, mirası reddederek kendi kariyerlerinin peşinde koşup koşmayacaklarıyla ilgili karar verme gücünü verebilmektedir. Kariyer konusunu ciddiye alan herkesin, kalıtsal boyutun miktarını ve gücünü dikkate almaya ihtiyacı vardır.

5.2.2. Sanat Metaforu: Yapı Olarak Kariyer

Bu metafor, bireyin kendi kariyerini yaratmadaki rolüne ve bununla ilgili olarak, psikolojik ve davranışsal süreçlere vurgu yapan teorileri kapsamaktadır. Sanat metaforunun seçilmesindeki asıl neden, işlevsellik ve yaratıcılık hususlarını dengeleyiş biçimidir. Sanatın, klasik sosyolojik “ideal tip” tanımını, öz-benliğin açıkça karakteristiği olan, kariyerin birkaç özelliğini içermektedir. Örnek olarak, bireyin ve işin bütünlüğü, iş aracılığıyla öğrenmenin gerçekleşmesi, bireyin yaptığı işten elde ettiği ürün ile iş sürecinin entegrasyonu verilebilir. Kariyer, aynı anda bireyin hayat problemlerini (hayatını kazanmak gibi) pratik bir biçimde çözmesine ve kendi kişisel öz duygusunu, uygulamasına da olanak sağlamaktadır.

İşsel kariyer gelişiminin, sanat benzeri birkaç özelliği vardır: Sürekli olarak kendi içine, çevresine ve zaman içinde geleceğe bakmayı da içeren, devam eden bir oluşturma sürecidir.

Sanat metaforu aynı zamanda, sıklıkla, bilgi toplamayı, amaç belirlemeyi, mantıksal tercihi vb. içeren, rasyonel bir süreç olarak kavramsallaştırılan, kariyer planlama konusunu da gündeme getirmektedir. Sanat, aynı zamanda bireye doğuştan gelen ve bireyin farkında olmadan kullandığı, önsezi, içgüdüsel tercihler ve dışsal sonuçlardan ziyade, işsel süreçlerin tetiklediği hareketleri de içermektedir. Kariyer konusunda danışman gibi dış faktörlerin rolü, kariyerin, bireyin kendisi için tatmin edici bir nitelik kazanmasına yardım etmektir.

5.2.3. Mevsimler Metaforu: Çevrim Olarak Kariyer

Shakespeare’in “insanın yedi çağını” ortaya atmış olmasından beri, teorisyenler, insan hayatı ve kariyerini bir çevrim halinde kavramsallaştırmaktadırlar. Bu çevrimde bireyler, kariyerlerinin değişik aşamalarında enerjilerini yoğun ve zayıf olarak hissetmektedirler. Önemli kariyer çalışmalarında bu durum, “yaş/evre” teorileriyle temsil edilmektedir. Örneğin Levinson ve arkadaşları ile Super’in, kariyeri, “keşif”, “kurma”, “sürdürme”, “düşüş” şeklinde ve yaşla ilgili olarak, birbirini takip eden aşamalar, şeklinde tanımlayan teorileri buna örnek verilebilir. Super, Levinson ve arkadaşlarının, yaşa bağlı olarak, kariyer ile ilgili ortaya koydukları insan gelişimi açıklaması, açıkça, “bir insanın hayatının mevsimleri” başlığını taşımaktadır. Kariyerle ilgili yazılanlar, özel problemlerin, bireylerin yaşlarına bağlı olarak farklı dönemlerle ilgili olduğunu

kabul etmektedirler. Çevrim metaforu, insanların işteki ve toplumdaki rolleri ile ilgili, gündelik düşüncelerde var olan, dar ve adil olmayan bakış açılarından etkilenebilmektedir. Özellikle de, dinamizm ve değişime değer veren kariyer çevrelerinde, işyerindeki yaşlı üyeler ile ilgili olarak bazı olumsuz bakış açılarına neden olabilmektedir.

Erkek ve kadınların karakteristik kariyer çevrimleri arasında bir ayrıma varma ihtiyacı da giderek artmaktadır. Kariyerler konusunda, çevrimler ile ilgili daha esnek ve işlevsel düşünüşe ihtiyaç kaçınılmaz gözükmemektedir.

5.2.4. Eşleştirme Metaforu: Uyan Kariyer

Bu, “yuvarlak bir deliğe köşeli çivi sokamazsın” deyişi ile ifade edilen, önemli bir kariyer metaforudur. Pek çoğuna göre kariyer çalışmalarında anahtar konu, “iş uyumu” veya “birey - çevre uygunluğu”dur. Parsons’un kariyer rehberliği ile ilgili ilk yazısından bu yana, insanlar ve iş ortamı ile ilgili bilgilerin kullanılması, birey ve iş ortamının eşleştirilmesi, “kariyer teorisinin geleneksel köşe taşı” olmuştur. Ayrıca bu durumu gözetmek, mesleki danışmanlık ve personel seçiminden sorumlu bireyler için, çok önemli bir kaygı halini almıştır. Eşleştirme metaforu, pek çok kariyer danışmanının belleğinde bulunan, zihinsel modeller ve bu zihinsel modellerin birçok teknolojik ve bilimsel araç sayesinde test edilebilmesi yönüyle de uygulanabilir. Örneğin, “mesleki kişilik” teorisi ve Holland’ın bununla ilgili değerlendirme araçları, hem bireylerin yapısı (çiviler), hem de işlerin karakteristiği (delikler), üzerine kapsamlı bir araştırma programına dayanmaktadır.

Eşleştirme metaforu, bireylerinde sıklıkla kabul ettikleri bir mesleki seçim yoludur. Gündelik hayatta aileler, okullar, sendikalar ve meslek kuruluşları sıklıkla uymanın sürekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Ayrıca elektronik gelişmeler ve internet de, bireylere, kendine uyan mesleği bulmaları konusunda, yararlanabilecekleri değerlendirme araçlarını fazlasıyla sunmaktadır.

Ancak eşleştirme metaforu, kavramsal ve pratik olarak bir çok soruyu da beraberinde getirmektedir. İnsanların ve koşulların hangi özellikleri gerçekten önemlidir ve en iyi şekilde nasıl kavramsallaştırılırlar? Bireyler ve bireylerin çevresel fırsatları ile ilişkili karakteristikler, nasıl ölçülebilir ve değerlendirmeler ne kadar doğrudur? Eşleştirme, insanların pozisyonlarla mı, yoksa pozisyonların insanlarla mı eşleştirilmesinden elde edilir?

5.2.5. Rota Metaforu: Yolculuk Olarak Kariyer

Tüm kariyer metaforlarının en yaygını olan bu metafor, kariyer teorisyenlerinin yazdıkları ve insanların kariyerlerini tanımlarken kullandıkları gündelik dili de içeren, pek çok kariyer söyleminde görülmektedir. Yolculuk metaforu, kariyeri, coğrafi olarak, meslekler arasında veya örgütler arasında olabilecek bir yolculuk şeklinde kavramlaştırmaktadır. Yolculuk metaforu, kariyerin iki temel boyutunu birleştirdiği için çekicidir: Yerler arasında hareket boyutu ve zaman boyutu. Metaforun problemi ise genel olarak yolculuk kavramının problemiyle aynıdır. Bir yolculuğun sahip olabileceği özelliklerin kapsamı neredeyse sonsuzdur. Yolculuğun ulaşmayı amaçladığı bir yer olduğu gibi, olmaması da söz konusudur. Rota, meslek dernekleri veya işveren gibi unsurlar tarafından sınırlandırılabilmesi gibi tamamen yolcunun inisiyatifinde de olabilmektedir. Yönü, yukarı, aşağı, ileri, geri, yanal olabilmektedir. Sürati de, hızlı, yavaş veya çeşitli şekillerde olabilmektedir.

Mesleki kariyer, örgütsel kariyer veya doğrusal kariyer olarak adlandırılan kariyer tipleri, kariyeri, “belirli rotalar boyunca hareket” terimleriyle kavramsallaştırmışlardır. Bundan dolayı, yolculuk metaforunu benimsemektedirler. “Kariyer merdiveni”, “kariyer platosu” ya da “zirveye çıkmak” şeklinde ifade edilen dikey yöndeki yolculuklar, amaç olarak tanımlanan, bir varış noktasına doğru, kariyer yolculuğu modelini somutlaştırmak için kullanılmaktadırlar. Alternatif kariyer modelleri, yolculuğun bir diğer amacının, deneyimden keyif almak olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Arthur ve Rousseau’nun “sınırsız kariyerler” kavramı, gelecekteki daha az yapılandırılmış ekonomik ortamda, kariyerin yönüne vurgu yapmaktan ziyade, kariyer yolculuklarındaki sınırların daha geçirgen olacağını öne sürmektedir. Arthur ve Rousseau böylece, bireylerin kariyerleriyle ilgili olarak kullanılan, “kariyer yolculuğu” kavramının da, nispeten sonuçları hakkında bilgi sahibi olamadığımız, “kariyer seyahati” kavramına doğru bir değişim göstereceğini söylemektedirler.

Bununla beraber kariyer yolculukları iki perspektiften tanımlanabilmektedir: İlk perspektif yolcunun davranışı (mikro-davranış); ikinci perspektif ise, genel rota, biçim ve yapılan yolculuğun arazisidir (makro-yapı). Ancak kariyer yolculukları ile ilgili olarak bir uzlaşma ya da birleşme teorisine duyulan ihtiyaç kaçınılmaz

gözükmektedir. Birbirinden bağımsız olarak ele alınacak, bireysel davranışlar ve içinde bulunulan yapı ve biçim kariyer konusunu açıklamakta yetersiz kalabilecektir.

5.2.6. Ağ Metaforu: Karşılaşmalar ve İlişkiler Olarak Kariyer

Kariyerin birbiriyle çakışan bir dizi toplumsal sistemle iç içe oluşu, yakın geçmişte bazı araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır. Kariyerlerimize başlama ve devam etme sürecinin çeşitli bölümleri, toplumsal ve siyasi olmaktadır. Toplumsaldır; çünkü diğerleriyle sürekli bir araya gelmeyi ve sıklıkla, kariyerin sürekliliği ve yönü için son derece önemli olan, daha uzun dönemli ilişkileri geliştirmeyi içermektedir. Siyasidir; çünkü bu ilişkileri, siyasi kariyer avantajları peşinde koşarken başlatır ve kullanırız. Üstelik bunun para, statü ve başarı gibi geleneksel parametrelerle tanımlanması da şart değildir. Kariyer bir yolculuksa, solo olmaktan çok sosyal bir yolculuktur. Daha önce işaret edildiği gibi, kariyerin peşinde, dar görüşlü bir şekilde, bireysel bir hedef şeklinde koşuyor olmamız, kariyerin toplumsal bağlarını görmememizi gerektirmemelidir. Benzer şekilde, kariyerlerin, mecburen bireysel olduğu şeklindeki geleneksel batı görüşü de sorgulanabilir. Kollektif kariyer anlayışlarından, örneğin ailenin önemine vurgu yapılan kariyer anlayışlarından, çok şey öğrenilebilir.

Karşılaşmalar ve ilişkilerin geliştirilmesi yoluyla, kendimizi, kariyeri şekillendiren ya da kariyerimizin şekillendirdiği, daha geniş bir sistemler ve yapılar bütününe entegre etmekteyiz. Örneğin, “eşit istihdam fırsatları” çağında bile, bir işe girmenin bağlantılara sahip olmaya bağlı olduğu görülmektedir. En değerli kariyer ağları, örgütsel, mesleki ve toplumsal açıdan önemli ağlar içerisinde, bireyin, zayıf da olsa bağlantılar kurabilmesi aracılığıyla oluşmaktadır. Nihai amaç ise, kariyerimizi geliştirmek adına “toplumsal bir sermaye” geliştirmektir. İlişkiler ağı kurmak ise, giderek bir yaşam biçimi, bir anahtar beceri haline gelmektedir.

5.2.7. Tiyatro Metaforu: Rol Olarak Kariyer

Kariyerlerin toplumsal olduğu metaforu, mesleki davranışın toplumsal roller aracılığıyla ortaya çıkışı da göz önüne alınarak daha da geliştirilebilir. Tiyatro, toplumsal rollerin ifade edilmesinde ve örgüt konusunda bir metafor olarak etkili biçimde kullanılmıştır. Çünkü tema; olay örgüsü, kostüm, destekler, hitabet ve sembolizm gibi örgüt yaşamında oldukça açık şekilde görülen araçlarla ilgilidir. Kariyerler oyun olarak yorumlanabilir ve bireyin kariyerini yönetmesi de, yukarıda

bahsedilen pek çok araca dayanılarak, bir sanat icra etmek olarak ele alınabilir. Kariyer hareketi rol davranışıdır. Değişen iş rolleri (işveren, denetmen, iş arkadaşı v.b.) beklentilerini; iş tanımı, resmi ve gayri resmi mesajlar aracılığıyla tanımlayan bireylerin, beklentilerine cevap verebilmektedir. İçsel ve dışsal beklentiler, zaman içerisinde, sürekli olarak pazarlık konusu olan, psikolojik anlaşmalar dizisi içinde, oyunun konusu olurlar. Kariyerin, rol olarak algılanması, bireylerin kariyerlerinde yaşadıkları sorunların adlandırılmasına yardım etmektedir. Buna örnek olarak, rol çatışması, algılanan rol, gerçek rol v.b. kavramlar gösterilebilir.

Zamana yayılmış rol davranışı, bireylerin bilerek ya da bilmeyerek davranış biçimleri ile oynadıkları birer kariyer senaryosu haline gelebilmektedir. Örneğin “sadık şirket hizmetlisi”, “koşuşturan genç adam” ve “birliğin bir parçası” şeklinde olabilmektedir. Buna ek olarak, kariyerin genişleyen tanımı ile, iş ve iş dışı arasındaki ilişkinin kabul edilmesi, bireylerin sahip olduğu, baba, anne, öğrenci, vatandaş v.b. diğer rollere dikkati çekmektedir. Bu roller de, iş rolleri ile beraber ve aynı anda oynanmalıdır. Burada da roller güçlü hakim senaryolara dönüşmelidir. Örnek olarak “şefkatli ebeveyn”, “kilisenin temeli” v.b. verilebilir. Dolayısıyla kariyer, pek çok yazarı, yönetmeni ve karmaşık karakterleri olan, aynı zamanda hayat boyu süren bir tiyatro performansı niteliği kazanır.

5.2.8. Ekonomik Metafor: Kaynak Olarak Kariyer

Kariyerimiz bir kaynak mıdır? Eğer öyleyse, kimin? Bu metafor, kariyerin, diğer kaynaklarla beraber, refah yaratma potansiyeline odaklanmaktadır. Geleneksel görüş, emeğin bir maliyet olduğudur. Öyleyse kariyerler kısa dönemli işlem maliyeti olmaktan çok, uzun dönemli bir maliyeti temsil etmektedir. Geleneksel düşünüş tarzı 20. yy sonlarında, yeniden yapılanma ve küçülme olgularına neden olmuş, bu da pek çok kariyerin kırılmasına yol açmıştır.

Daha ileri görüşlü bir düşünüş tarzı, bize, emeğin bir maliyet değil de bir sermaye olduğunu söylemektedir. Stratejik yönetim ile birlikte, “örgütün kaynağa dayalı olduğu görüşü” sıkça vurgulanmaktadır. Personel yönetiminin yerini, insan kaynakları yönetimi almış ve yöneticilerin çalışanları hakkında “en önemli sermayemiz” diye bahsetmeleri ortak dil haline gelmiştir. Metaforun temel vurgusu ise; “bilgi yönetimi” ve bireylerin, kariyerleri ile ilgili olarak “bilgiden sorumlu olmaları”nın kabul edilmesi üzerinedir. Dahası, kaynağı oluşturan, sadece günlük

yapılan işler değil, kariyerin tamamıdır. Yönetimin, normatif “kendini adama” modeli, çalışma yaşamı boyunca bireylerin örgüte bağlılıklarının devamı için, somut bir öze, kültüre ve yetki grubuna gereksinim duymaktadır. Bu, örgütsel kariyerin teşvik edilmesinin ve kariyerleri örgütsel şekillendirmeye tabi kılmanın temelidir.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, kariyerleri, örgütsel amaçlar uğruna kamulaştırmakta ve dönüştürmektedir. İnsanları, üretim süreçlerinin şekil verilebilen girdileri seviyesine indirmekte ve kariyer geliştirmeyi, şirketin üstün bilgisinin sorumluluğuna vermektedir. Kariyer atölyeleri, değerlendirme merkezleri, eğitim, gelişim ve danışmanlık programları ve performans değerlendirme gibi uygulamalar, örgütlere, çalışanlarının kariyerlerini yönetme konusunda yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda örgütler birey olarak çalışanlara, kariyerlerini geliştirmek için bunları etkin bir şekilde kullanma olanağı da vermektedirler. Ancak, kariyerin mülkiyetinin örgüte mi yoksa bireye mi ait olduğu sorusu yanıtsız kalmaktadır. Alternatif modeller, kariyerin bireysel yönetimi, bireylerin kendi kariyerlerinin mülkiyetine sahip olması ve bireyin kendi kaynağını ya da “kariyerini” kişisel olarak geliştirmesi gibi kavramlara vurgu yapmaktadırlar. İnsan kaynağı metaforunun farkında olmak ve bununla ilgili uygun bir yapıyı ortaya koyabilmek, hem kariyerinin sahibi olan birey, hem de yöneticilerin yararına gözükmektedir.

5.2.9. Öyküsel Metafor: Hikaye Olarak Kariyer

Kariyerle ilgili söz sanatlarının çoğu, insanların anlattıkları hikayelerden yola çıkılarak, bu hikayelerin toplum bilgeliği ve mitolojisiyle birleşmesi sonucunda elde edilmiştir. Öyküsel metafor, kariyerlerle ilgili olarak, kariyer öncülerinin, eğitimcilerin, işverenlerin, yöneticilerin, danışmanların, biyograficilerin, otobiyograficilerin ve diğer sosyalleşme kurumlarının söylemlerini dikkate almaktadır.

Kariyer hikayeleri oldukça fazladır. Onları kendi kafalarımızda yazar, ailemize ve arkadaşlarımıza anlatır, ilgi çekici olması için çoğu zaman süsler ve düzenli olarak yeniden ele alınacak şekle getiririz. Anlatımlar ise sıklıkla yarım, değişken ve çelişkilidir, ancak yine de kariyerlerin karmaşık doğası hakkında bize pek çok şey anlatmaktadırlar. Kariyer hikayelerimizi anlatmak, yeni biçimleri görmemize de yardım etmektedir. Ancak bizim kendi anlatımlarımız ve yorumlarımız ne kadar güvenilirdir? Kariyerler birer mit olabilirler, “gelecekle ilgili

kendimizi daha iyi hissetmemiz için uydurulmuş kurgular, ya da yakınımızdaki belirsizliklere karşı korunma sağlayan tılsımlar da” olabilirler.

Bunun ötesinde, kariyer öyküleri kendilerini birer kariyer tipi haline dönüştürürler. Örneğin göçmenlerin mesleki davranışlarında, antik mitolojideki öykülere benzer şekilde, bireysel yolculuklar, kahramanlıklar ve zorluklarla mücadele unsurları tespit edilmiştir. Günümüzde, yirminci yüzyıl ortası kariyer tipi olan, iş güvenliğine önem veren, statü peşindeki örgüt adamı ve onu destekleyen söylemlerin yerine; daha az istikrarlı ekonomik ortamlarda, hem kadın hem de erkek için sınırları olmayan ve proetan kariyerler geçmektedir. Bu arada medya, kariyer öncülerini, hızlı ve ani şekilde kariyer sahibi olan ünlüler, piyango talihlileri ve pop yıldızlarının imajları ve öyküleri ile kuşatmaya devam etmektedir. Kariyer öyküleri, mitleri ve tiplerinin fantastik dünyasında, ilgili süreçleri uygun şekilde anlamaya ve gerçeği hayalden ayıracak araçlara gereksinim giderek artmaktadır.

Bir sonraki bölümde, kariyer metaforları esas alınarak yapılmış olan araştırmanın; amacı, yararı, kapsamı, yöntemi, örnekleme ve veri toplama süreci anlatılmıştır.

6. BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN KARIYER EĞİLİMLERİNİN ARAŞTIRILMASI

6.1. Araştırmanın Amacı ve Yararı

Bu araştırma, Türkiye’de çalışan ve örgütlerin çeşitli düzeylerinde görev yapan yöneticilerin, sahip oldukları kariyer eğilimlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada kariyer eğilimleri kariyer metaforları aracılığıyla verilmektedir. Bu araştırmanın, bu konuda daha sonra yapılacak araştırmalara, model geliştirme ve kuram oluşturma açısından yardımcı olması; aynı zamanda uygulayıcılara eylem araştırmaları için bir zemin teşkil etmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar aynı zamanda bu araştırmada kullanılan nitel araştırma yöntemlerinin de temel amaçları arasındadır.

6.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını, Türkiye’de çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem farklı sektörlerde, örgütsel seviyelerde ve farklı departmanlarda görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu yönetici grubunun, internet aracılığıyla ulaşılan, kitaplarda, iş, ekonomi ve finans dergilerinde yayınlanan, hayat hikayeleri ve başarı öyküleri değerlendirilmek suretiyle kariyer eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Aile işletmelerinde çalışan, ikinci ve üçüncü kuşak olarak adlandırabileceğimiz yönetici grubu, meslek seçimlerinde tercih yapma serbestliğine sahip olamadıkları ve kariyer eğilimlerini yansıtamayacakları düşüncesiyle, bu araştırmada kapsam dışı bırakılmıştır.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada Nitel Analiz Yöntemleri içerisinde yer alan “Grounded Teori” kullanılmıştır. Grounded teorinin seçilmesindeki temel neden, nitel analiz yöntemleri içerisinde bir fenomen (kariyer eğilimleri) hakkında, sistematik bir dizi prosedürler yoluyla bir teori oluşturabilmesidir. Grounded teori, sistematik olarak toplanan ve analiz edilen verilerde üstü kapalı olarak var olan teorinin, geliştirilmesi için kullanılan metodolojik bir yaklaşımdır. Nitel araştırmada, verilerin elde edilmesinde değişik kaynaklardan yararlanmak mümkündür.

Grounded teoride, verilerin analizi üç tür kodlama ile yapılmaktadır: Açık kodlama, eksenel kodlama ve seçici kodlama. Kodlama kelimesi verilerin parçalandığı, kavramsallaştırıldığı ve yeni şekillerde düzenlendiği işlemler dizisini ifade etmektedir. Bu araştırmada açık kodlama türü kullanılmıştır. Bu kodlama türü, verilerin incelendiği, karşılaştırıldığı ve kategorize edildiği (sınıflandırıldığı) bir süreçtir. Araştırmadan elde edilen verilerin kavramsallaştırılması ilk aşamayı oluşturmaktadır. Kavramsallaştırılan verilerin belirli bir fenomen (kariyer eğilimleri) çerçevesinde kategorize edilmesi ve bu kategorilerin adlandırılması (kariyer metaforları) ise ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Araştırma’da bu kategoriler kariyer metaforları olarak ele alınmaktadır.

Analiz edilecek birimler; kelimeler, cümleler, paragraflar, aksiyonlar, örnekler ve temalar olarak verilebilir. Araştırmada hayat hikayeleri analiz edilen bireylerin, farklı sosyal yapılardan geldiği, farklı eğitim düzeyine sahip oldukları ve düşüncelerini farklı sözcüklerle ifade edebilecekleri v.b. farklılıkları olacağı öngörüsüyle temalar düzeyinde analiz yapılmıştır. Araştırılan metinler içerisinde, bireylerin meslek seçimleri ile ilgili olan ifadeleri, temanın bütününe bakılarak değerlendirilmiştir. Böylelikle, aslında aynı anlama gelen ancak ifade şekilleri farklı olan düşüncelerin bütünleştirilmesi gözetilmiştir. Örnek olarak “sabırlı olmak” ve “sebat etmek” verilebilir.

Temaların tanımlanması ve tespit edilmesinde iki temel yaklaşım kullanılmaktadır: Sıklık analizi ve anlamlılık analizi. Sıklık analizi, analiz edilecek birimlerin - bunlar kelimeler, cümleler, paragraflar, aksiyonlar, örnekler ve temalar olabilmektedir - metin içerisinde hangi sıklıkla kullanıldığına önem verirken; anlamlılık analizi, metin içerisinde analiz edilecek birimlerin, araştırılan konuyla ilgili olan kısımlarının değerlendirilmesi şeklindedir. Daha sonra bunların sıklıkları değerlendirme kapsamına alınabilmektedir. Bu araştırmada öncelikle anlamlılık analizi yapılmış, daha sonra elde edilen veriler sıklıklarına göre değerlendirme kapsamına alınmıştır.

6.4. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada örneklem olarak seçilen yöneticilerin hayat hikayeleri, Türkiye’de yayınlanan iş, ekonomi ve finans dergileri, kitaplar ve internet aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırmada, Globus, Capital, Finans Dünyası

dergilerinden yararlanılmıştır. Bu dergilerin son sekiz yıla ait sayıları incelenerek, araştırmanın kapsamına uygun olan yöneticilerin hayat hikayeleri seçilmiştir. İnternet aracılığıyla ulaşılan hayat hikayelerinde ise, yine aynı şekilde, araştırmanın kapsamına uygun yöneticiler seçilmiştir.

Örneklem büyüklüğü olarak 30 kişi seçilmiştir. Nicel araştırmalarda örneklemden evrene genelleme yapmak amacıyla, seçilen örneklemin büyüklüğü önem kazanırken; nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü daha sınırlı olabilmektedir. Nitel araştırma ile asıl ulaşılmak istenen “analitik bir genellemenin” yapılıp yapılamayacağıdır. Bu nedenle örneklemin büyüklüğü yeterli olarak görülmüştür. Ayrıca farklı sektörlerde, farklı örgütsel seviyelerde ve farklı departmanlarda görev yapan yöneticiler seçilerek örneklemin temsil gücünü artırmak hedeflenmiştir.

6.5. Veri Toplama Süreci

Örneklemin değerlendirilmesi aşamasında, araştırmayı öznellikten kurtarmak amacıyla, literatüre hakim üç değerleyicinin değerlendirmelerinden yararlanılmıştır. Bu değerleyiciler yönetim organizasyon alanında çalışan, konuya hakim akademisyenlerden oluşmaktadır. Değerleyicilere, içerisinde yöneticilerin hayat hikayeleri ile hayat hikayeleri içerisinde bulunması istenen, kategorilerin (metaforların) tanımları ve alt başlıklarını içeren bir metin verilmiştir. Bu metaforlar metin içerisinde aşağıdaki gibi geçmektedir:

Efsane Metaforu: Miras Olarak Kariyer

Bu metafor bireylerin meslek seçimini yaparken, içinde bulundukları toplumsal yapının önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu toplumsal yapı içerisinde bireyin ailesinin önemi çok büyüktür. Okuduğumuz hayat hikayelerinde birey, meslek seçimi ve mesleki yaşamıyla ilgili olarak;

- Ailenin toplumsal statüsüne,
- Aile bireylerinin(anne-baba) mesleklerine,
- Aile bireylerini kendilerine model almaya,
- Aile bireylerinin çocuklarına belirli bir mesleği seçmeleri yönündeki telkinlerine,
- Çocukluk deneyimlerine,

- Toplum içindeki diğer bireylerin model olarak alınmasına (öğretmen v.b.),
- Toplum içindeki diğer bireylerin telkinlerine,
- Ve benzeri bazı durumlara,

vurgu yapıyorsa o hayat hikayesinde Efsane Metaforu vardır.

Sanat Metaforu: Yapı Olarak Kariyer

Bu metafor bireyin meslek seçimini yaparken dikkat ettiği kriterlerin dışsal olmaktan çok içsel olduğuna vurgu yapmaktadır. Okuduğumuz hayat hikayelerinde birey, meslek seçimi ve mesleki yaşamıyla ilgili olarak;

- Kendini yaptığı işle ifade etmeye,
- İş aracılığıyla öğrenmeye,
- İşinde yaratıcılığını kullanmak istemesine,
- Yaptığı işin sonuçlarının aslında kendisini yansıtmasına,
- Ve benzeri durumlara,

vurgu yapıyorsa o hayat hikayesinde Sanat Metaforu vardır.

Mevsimler Metaforu: Çevrim Olarak Kariyer

Bireylerin yaşamları çocukluklarından başlayarak yaşlılığa kadar nasıl ki süreçlerden oluşuyorsa, mesleki yaşamları da bir takım aşamalardan oluşmaktadır; keşif, kurma, sürdürme ve düşüş gibi. Bireyin her bir aşamadaki beklenti, ihtiyaç ve sorunları da farklılaşmaktadır. Bu metafor, süreçleri de göz önüne alarak, bireyin yaşı, çalışma süresi, örgüt içindeki durumu v.b. nedenlere bağlı olarak, mesleği bırakma ve yeni bir meslek seçimi konusuna vurgu yapmaktadır. Okuduğumuz hayat hikayelerinde birey, meslek seçimi ve mesleki yaşamıyla ilgili olarak;

- Yaşına,
- Meslek içindeki çalışma süresine bağlı sorunlarına,
- Aynı örgütteki çalışma süresine bağlı sorunlarına,
- Yaşına bağlı olarak ortaya çıkan sorunlarına,
- Cinsiyete bağlı olarak yaşadığı sorunlara,
- İş ve aile yaşamı arasında denge kurma ihtiyacına,
- Ve benzeri durumlara,

vurgu yapıyorsa o hayat hikayesinde Mevsimler Metaforu vardır.

Eşleştirme Metaforu: Uyan Kariyer

Bu metafor meslek seçiminde, bireylerin sahip olduğu özellikler ile mesleklerin eşleştirilmesine vurgu yapmaktadır. Bu metafora göre meslek seçimi, bireyin kendi niteliklerini ortaya koyduktan sonra, nitelikleri ile uyuşan bir mesleğe başlaması şeklindedir. Okuduğumuz hayat hikayelerinde birey, meslek seçimi ve mesleki yaşamıyla ilgili olarak;

- Gerçekten hangi çalışma şartlarını istediğine,
- Hangi bireysel özelliklerinin daha baskın olduğuna,
- Hangi işin hangi becerileri gerektirdiğini net bir şekilde ortaya koymaya,
- Ve benzeri durumlara,

vurgu yapıyorsa o hayat hikayesinde Eşleştirme Metaforu vardır.

Rota Metaforu: Yolculuk Olarak Kariyer

Bu metafor iş dünyasındaki gelişmelere bağlı olarak, ortaya çıkan yeni örgütsel yapıların, yeni örgütsel sınırların bireyin kariyerine olan etkisine vurgu yapmaktadır. Bireyin örgüt içerisinde çalışıyor ya da çalışmıyor olması gelişmeleri dikkate alması konusunda bir engel teşkil etmemektedir. Ayrıca bireyin mesleki hayatına başlangıcı ve meslek hayatı içerisinde karşılaştığı durumlarla ilgili olarak, şans, tesadüf gibi kendisi dışında gelişen olaylara yaptığı vurgular varsa bunları da rota metaforu içerisinde ele almak mümkündür. Okuduğumuz hayat hikayelerinde birey, meslek seçimi ve mesleki yaşamıyla ilgili olarak;

- Örgüt içerisindeki yükselme yollarının farklılaşmasına,
- Örgüt içinde yükselmelerin süresinin ve niteliğinin farklılaşmasına,
- Aynı anda birden fazla örgütte çalışabilmeye,
- Geleceğe ilişkin belirsizliklerin artmasına,
- Bu değişimleri ve belirsizlikleri nasıl anladığına (fırsat-tehdit),
- Gelecekte önem kazanacak meslekleri belirlemeye ve bu mesleklere doğru bir geçişe,
- Belirli bir mesleğe ve örgüte girmeyi şans veya tesadüfle açıklamaya,
- Ve benzeri durumlara,

vurgu yapıyorsa o hayat hikayesinde Rota Metaforu vardır.

Ağ Metaforu: Karşılaşmalar ve İlişkiler Olarak Kariyer

Bu metafor bireyin meslek seçiminde, sahip olduğu ilişkiler ve bu ilişkilerin önemine vurgu yapmaktadır. Okuduğumuz hayat hikayelerinde birey, meslek seçimi ve mesleki yaşamıyla ilgili olarak;

- Belirli bir mesleğe girişinde sahip olduğu ilişkileri kullanmasına,
- Bireylerle ilişki kurmasına fırsat verecek meslekleri tercih etmesine (halkla ilişkiler v.b. meslekler),
- Belirli bir meslekte elde edeceği ilişkilerin yeni bir meslek seçiminde getireceği faydalara,
- Ve benzeri durumlara,

vurgu yapıyorsa o hayat hikayesinde Ağ Metaforu vardır.

Tiyatro Metaforu: Rol Olarak Kariyer

Bu metafor bireyin meslek seçiminin altında aslında belirli bir unvanı ve bir mesleki rolü elde etme arzusunun yattığını; bireyin aynı zamanda bu unvanı ya da rolü örgüt dışında yeni ünvanlar ve roller kazanmak için kullanma arzusunda olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumu, piyasada insan kaynakları eğitimi uzmanı olarak iş yapmak isteyen bir kişinin gelecek talepleri arttırmak için üniversitede akademik bir unvan (Doç, Dr. v.b.) elde etmesi çabası şeklindeki bir örnekle açıklamak mümkündür. Okuduğumuz hayat hikayelerinde birey, meslek seçimi ve mesleki yaşamıyla ilgili olarak;

- Yeni bir unvanı yada pozisyonu kazanmak için, belirli bir pozisyonu yada unvanı elde etmenin gerekliliğine (örgütlerde genel müdürlerin daha çok pazarlama kökenli oluşu v.b.),
- Belirli bir pozisyonu, ünvanı önemli gördüğüne ve onu elde etmeye,
- Belirli bir unvan, pozisyon ya da rolü örgüt dışında yeni unvan, pozisyon ya da rol kazanmak için kullanmaya (dernek yada vakıflara üye olma, belediye başkan adaylığı v.b.),
- Ve benzeri durumlara,

vurgu yapıyorsa o hayat hikayesinde Tiyatro Metaforu vardır.

Ekonomik Metafor: Kaynak Olarak Kariyer

Bu metafor, meslek seçimindeki temel kriteri, bireyin, kariyerini (kaynağı) yönetme konusunda örgütten daha fazla sorumluluğa sahip olması ya da bağımsız

olması olarak vurgulamaktadır. Bireyin meslek seçimi; geleceğini belirleme, geleceğini yönetme v.b. konularda örgütten daha fazla sorumluluğa sahip olması, esasına göre yapılıyorsa burada Ekonomik metafor vardır. Örneğin yöneticilik mesleği, bireyin geleceği konusunda kendisinin karar verdiği, eksiklerinin ne olduğu ve bu eksikleri kapatmak için ne yapması konusunda başka mesleklere göre daha bağımsız olduğu bir meslektir. Okuduğumuz hayat hikayelerinde birey, meslek seçimi ve mesleki yaşamıyla ilgili olarak;

- Çalıştığı örgütün mesleki geleceğini belirlemedeki (kariyer yönetimi) rolünün daha az olduğuna,
- Yapılan işin niteliğinin serbest bir çalışmaya uygun olmasına (yöneticilik v.b. işler),
- Eksiklerinin ne olduğunu kendisi belirlemeye ve çözmeye,
- Ve benzeri durumlara,

vurgu yapıyorsa o hayat hikayesinde Ekonomik Metafor vardır.

Öyküsel Metafor: Hikaye Olarak Kariyer

Bu metafor, mesleki hayatta elde edilecek başarının belirli zorlukları yenerek elde edileceğini ve bu zorluklarla elde edilecek deneyimin yeni bir meslek seçimindeki yardımına vurgu yapmaktadır. Ayrıca bireyin doğasında varolan, zorluklarla başa çıkma arzusu da meslek seçiminde bu metaforun varlığına işaret etmektedir. Okuduğumuz hayat hikayelerinde birey, meslek seçimi ve mesleki yaşamıyla ilgili olarak;

- Zorluklarla baş etmeye,
- Mesleki hayatta başarının zorluklarla baş ettikten sonra kazanılacağına,
- Sabırlı ve istikrarlı olmaya,
- Belirli mesleklerde kazanacağı deneyimlerin yeni bir meslek seçimindeki faydalarına ve kazandığı deneyimlerin yeni bir mesleğe aktarılmasındaki öneme,
- Ve benzeri durumlara,

vurgu yapıyorsa o hayat hikayesinde Öyküsel Metafor vardır.

Değerleme sürecinde değerlendircilerden, ellerindeki metinlere uygun olarak, yöneticilerin hayat hikayeleri içerisinde yer alan metaforları belirlemeleri istenmiştir. Hayat hikayesi içerisinde buldukları metaforları altını çizmek suretiyle

belirlemeleri ve hayat hikayelerinin ilk sayfasına buldukları metaforların sıklıklarını belirtmeleri istenmiştir. Değerleme yapmaları amacıyla değerleyicilere on günlük bir süre verilmiştir. Bu süre içerisinde değerleyicilere hiçbir şekilde müdahale edilmemiştir. Değerleme süresi sonunda değerleyicilerden geri gelen hayat hikayeleri incelenmiş ve değerleyicilerin bulduğu kariyer metaforları, frekansları göz önünde bulundurularak yüzdeler yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları tablolar yardımıyla aktarılmaktadır.



7. BÖLÜM: BULGULAR

Araştırmaya örneklem teşkil eden yöneticilerle ilgili olarak değerleyicilerden geri gelen değerlendirme sonuçları frekanslar ve yüzdelere yardımıyla değerlendirilmiş ve tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Öncelikle örneklemin demografik özellikleri verilmiş daha sonra bu demografik özelliklere bağlı olarak örneklemin kariyer eğilimleri ile ilgili araştırma sonuçları sunulmuştur.

7.1 Demografik Özellikler

Bu bölümde sırasıyla örneklemini oluşturan yöneticilerin, cinsiyete göre, faaliyette bulundukları sektör ve pozisyonlara göre, eğitim durumuna ve mezun oldukları fakültelere göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 7.1. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	13	43
Erkek	17	57
Toplam	30	100

Örneklemin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde %57'sinin erkek, %43'ünün kadınlardan oluştuğu görülmektedir.(Bkz. Tablo 7.1.)

Tablo 7.2. Kadın Yöneticilerin Faaliyette Bulundukları Sektör ve Pozisyonlar

Kadın Yöneticiler	Sektör ve Pozisyon
Banu AKŞEHİRLİOĞLU	Gıda- İnsan Kaynakları Şefi
Deniz ORMANCIOĞLU	Gıda-Genel Müdür
Tülin TÜZEL	Gıda- Ar-Ge Başkan Yardımcısı
Ceyda PAŞALAR	İlaç- İnsan Kaynakları Sorumlusu
Günsel Ülkü YEL	İlaç-Genel Müdür
Esin GÖKAN	Kimya-Genel Müdür
İmre BARMANBEK	Holding- Genel Koordinatör
Emel GÜNEŞ	Bankacılık-Hazine Müdürü
Nurcan AKAD	Basın Yayın- Genel Yayın Yönetmeni
Ceyda AYDEDE	Halkla İlişkiler- Genel Başkan
Berna BORAGAN	Otomotiv- İnsan Kaynakları Yöneticisi
Alev YARAMAN	Cam-Grup Başkanı
Cansen BAŞARAN	Bağımsız Denetçilik ve Danışmanlık- Bölge Genel Müdürü

Örneklemin bir kısmını oluşturan kadın yöneticilerin, isimleri, çalıştıkları sektörler ve bulundukları pozisyonlar, yukarıdaki tablo aracılığıyla verilmektedir. (Bkz. Tablo 7.2.)

Tablo 7.3. Erkek Yöneticilerin Faaliyette Bulundukları Sektör ve Pozisyonlar

Erkek Yöneticiler	Sektör ve Pozisyon
Adnan BALI	Bankacılık- Fon Yönetimi Müdürü
Sinan AKIMAN	Bankacılık- Hazine Müdürü
Bora BÖCÜGÖZ	Bankacılık- Hazine Koordinatörü
Murat ÖZER	Bankacılık- Hazine Müdürü
Cevdet ERKANLI	Bankacılık- Genel Müdür
Atalay ŞAHİNOĞLU	Holding- Genel Koordinatör
Necati ARIKAN	Holding- Stratejik Planlama Başkanı
Tufan DARBAZ	Holding- Genel Koordinatör
Haluk MAGA	Yazılım- Genel Müdür
Süreyya CİLİV	Yazılım- Bölge Genel Müdürü
Şerif KAYNAR	Hizmet- Başkan Yardımcısı
Erdal YILDIRIM	Hizmet- Genel Müdür
Caner TUNAMAN	Kimya- Genel Müdür
Can PAKER	Kimya- Genel Müdür
Lütfi YENEL	Telekomünikasyon- Bölge Genel Müdürü
Tanju ARGUN	Telekomünikasyon- Genel Müdür
Ferhan GEYLAN	Takı Tasarım ve Üretim- İcra Kurulu Başkanı

Örneklemin bir kısmını oluşturan erkek yöneticilerin, isimleri, çalıştıkları sektörler ve bulundukları pozisyonlar, yukarıdaki tablo aracılığıyla verilmektedir. (Bkz. Tablo 7.3.)

Tablo 7.4. Örneklemin Eğitim Düzeyine İlişkin Veriler

Örneklem	Mezun Oldukları Üniversite ve Bölüm
Tufan DARBAZ	Boğaziçi Üniv.- İş İdaresi
Günsel Ülkü YEL	Boğaziçi Üniv.- İşletme Fakültesi
Deniz ORMANCIOĞLU	Boğaziçi Üniv.- İşletme
Bora BÖCÜGÖZ	Boğaziçi Üniv.- İşletme
Emel GÜNEŞ	Boğaziçi Üniv.- İşletme
Esin GÖKAN	Boğaziçi Üniv.- Kimya Mühendisliği
Erdal YILDIRIM	Boğaziçi Üniv.- Makine Mühendisliği
Haluk MAGA	Boğaziçi Üniv.- Endüstri Mühendisliği
Ceyda AYDEDE	Boğaziçi Üniv.- Endüstri Mühendisliği
Berna BORAGAN	Boğaziçi Üniv.- Sosyoloji
Ceyda PAŞALAR	Boğaziçi Üniv.- Psikoloji
Alev YARAMAN	Orta Doğu Teknik Üniv.- Kimya Mühendisliği
Adnan BALI	Orta Doğu Teknik Üniv.- Ekonomi
Tanju ARGUN	Orta Doğu Teknik Üniv.- Elektrik Mühendisliği
Caner TUNAMAN	Orta Doğu Teknik Üniv.- İşletme
Cansen BAŞARAN	İstanbul Üniv.- İşletme Fakültesi
Murat ÖZER	İstanbul Üniv.- İngilizce İktisat
Atalay ŞAHİNOĞLU	İstanbul Üniv.- İktisat
Cevdet ERKANLI	Ankara Üniv.- Siyasal Bilgiler Fakültesi
İmre BARMANBEK	Ankara Üniv.- Siyasal Bilgiler Fakültesi
Necati ARIKAN	İstanbul Teknik Üniv.- Makine Mühendisliği
Lütfi YENEL	İstanbul Teknik Üniv.- Elektrik Mühendisliği
Ferhan GEYLAN	Yıldız Teknik Üniv.- İnşaat Mühendisliği
Banu AKŞEHİRLİOĞLU	Marmara Üniv.- İngilizce İşletme
Nurcan AKAD	İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi-Kamu Yönetimi
Süreyya CİLİV	Michigan Üniv.-Endüstri ve Bilgisayar Mühendisliği
Şerif KAYNAR	Bradford Üniv.- Kimya Mühendisliği
Can PAKER	Berlin Teknik Üniv.- Makine Mühendisliği
Tülin TÜZEL	City College of America - Kimya Mühendisliği
Sinan AKIMAN	George Washington Üniv.- Finans

Örneklemin eğitime ilişkin veriler incelendiğinde örneklemin tümünün üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Örneklemi oluşturan 30 kişiden, 11'inin Boğaziçi Üniversitesi, 4'ünün Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 3'ünün İstanbul Üniversitesi, 2'sinin Ankara Üniversitesi, 2'sinin İstanbul Teknik Üniversitesi, 1'inin Yıldız Teknik Üniversitesi, 1'inin Marmara Üniversitesi, 1'inin İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi, 1'inin Michigan Üniversitesi, 1'inin Bradford Üniversitesi, 1'inin Berlin Teknik Üniversitesi, 1'inin City College of America, 1'inin George Washington Üniversitesi, mezunu olduğu görülmektedir.(Bkz. Tablo 7.4.)

Örneklemin üniversiteden mezun oldukları bölümler, Sosyal Bölümler ve Mühendislik Bölümleri olarak iki başlık altında ele alınmıştır. Örneklemin mezun oldukları bölümlere göre dağılımı Tablo 7.5.'deki gibidir.

Tablo 7.5. Örneklemin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı

Örneklemin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı	Frekans	Yüzde(%)
Sosyal Bölümlerden Mezunlar	17	57
Mühendislik Bölümlerinden Mezunlar	13	43
Toplam	30	100

Örneklemin mezun oldukları bölümlere göre dağılımlarına bakıldığında % 57'sinin Sosyal Bölümlerden, % 43'ünün Mühendislik Bölümleri'nden mezunu olduğu görülmektedir.(Bkz. Tablo 7.5.)

7.2. Kariyer Metaforlarının Genel Dağılımı ve Demografik Özelliklere Göre Kariyer Metaforlarının Araştırılması

Örneklem ile ilgili olarak demografik özellikler ortaya konulduktan sonra, bu demografik özelliklere göre yöneticilerin kariyer eğilimlerinin değerlendirilmesine geçilmiştir. Öncelikle örneklemin sahip olduğu kariyer eğilimlerinin genel olarak dağılımı ortaya konulmaya çalışılmış, daha sonra cinsiyete göre kariyer eğilimlerindeki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra yöneticilerin mezun oldukları bölümlere göre sahip oldukları kariyer eğilimleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Burada yöneticilerin mezun oldukları fakülteler Sosyal Bölümler ve Mühendislik Bölümleri olarak iki başlık altında ele alınmıştır.

Tablo 7.6.'da örneklemin bütünü değerlendirilmekte ve yöneticilerin kariyer eğilimleri genel olarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Tablo 7.7.'de örneklemin bir kısmını oluşturan erkek yöneticilerin kariyer eğilimleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Tablo 7.8.'de örneklemin bir kısmını oluşturan kadın yöneticilerin kariyer eğilimleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Tablo 7.6. Değerlendirilen Hayat Hikayeleri İçerisinde Karşılaşılan Metaforlar ve Sıklıkları

	Efsane	Sanat	Mevsimler	Eşleştirme	Rota	Ağ	Tiyatro	Ekonomik	Öyküsel	GENEL TOPLAM
Necati ARIKAN	2	2	1	1	4	3	-	-	5	
Tufan DARBAZ	-	3	-	1	4	3	1	1	4	
Cansen BAŞARAN	-	-	5	1	8	-	1	2	-	
Günşel Ülkü YEL	-	2	2	-	1	-	-	2	4	
Deniz ORMANCIOĞLU	-	2	4	2	5	7	1	-	7	
Alev YARAMAN	5	4	3	3	7	-	-	-	1	
Adnan BALI	-	4	1	2	1	-	-	-	1	
Sinan AKIMAN	4	-	-	4	-	-	-	-	1	
Bora BÖCÜGÖZ	-	3	3	-	-	-	-	-	-	
Murat ÖZER	-	-	-	-	2	3	-	-	3	
Emel GÜNEŞ	3	3	-	-	-	-	-	-	-	
Esin GÖKAN	-	-	4	1	1	8	1	1	8	
Cevdet ERKANLI	2	3	2	-	5	-	-	-	4	
İmre BARMANBEK	-	-	4	1	5	2	-	1	2	
Tülin TÜZEL	-	4	2	1	4	-	-	1	3	
Erdal YILDIRIM	-	-	-	2	5	5	-	-	1	
Nurcan AKAD	-	3	-	2	2	5	-	2	6	
Haluk MAGA	-	1	-	5	3	-	-	-	7	
Ceyda AYDEDE	-	4	-	1	1	4	-	-	3	
Ferhan GEYLAN	6	1	1	-	-	1	-	1	5	
Berna BORAGAN	4	8	-	3	3	-	-	-	-	
Ceyda PAŞALAR	-	3	-	5	4	2	-	-	5	
Banu AKŞEHİRLİOĞLU	3	2	-	1	3	-	-	-	4	
Tanju ARGUN	4	2	1	2	1	2	2	-	4	
Süreyya CİLİV	3	2	1	-	3	1	-	5	8	
Şerif KAYNAR	-	1	3	-	9	3	-	-	12	
Can PAKER	1	4	-	2	4	-	1	-	4	
Atalay ŞAHİNOĞLU	-	5	-	-	5	2	-	1	9	
Caner TUNAMAN	-	3	-	2	5	1	-	-	7	
Lütfi YENEL	1	-	-	-	10	5	-	-	2	
FREKANSLAR	38	69	37	42	105	57	7	17	120	492
Yüzde(%)	8	14	8	9	21	12	1	3	24	100

Tablo 7.7. Erkek Yöneticilerin Hayat Hikayeleri İçerisinde Karşılaşılan Metaforlar ve Sıklıkları

	Efsane	Sanat	Mevsimler	Eşleştirme	Rota	Ağ	Tiyatro	Ekonomik	Öykü	GENELTOPLAM
Necati ARIKAN	2	2	1	1	4	3	-	-	5	
Tufan DARBAS	-	3	-	1	4	3	1	1	4	
Adnan BALI	-	4	1	2	1	-	-	-	1	
Sinan AKIMAN	4	-	-	4	-	-	-	-	1	
Bora BÖCÜGÖZ	-	3	3	-	-	-	-	-	-	
Murat ÖZER	-	-	-	-	2	3	-	-	3	
Cevdet ERKANLI	2	3	2	-	5	-	-	-	4	
Erdal YILDIRIM	-	-	-	2	5	5	-	-	1	
Haluk MAGA	-	1	-	5	3	-	-	-	7	
Ferhan GEYLAN	6	1	1	-	-	1	-	1	5	
Tanju ARGUN	4	2	1	2	1	2	2	-	4	
Süreyya CİLİV	3	2	1	-	3	1	-	5	8	
Şerif KAYNAR	-	1	3	-	9	3	-	-	12	
Can PAKER	1	4	-	2	4	-	1	-	4	
Atalay ŞAHİNOĞLU	-	5	-	-	5	2	-	1	9	
Caner TUNAMAN	-	3	-	2	5	1	-	-	7	
Lütfi YENEL	1	-	-	-	10	5	-	-	2	
FREKANSLAR	23	34	13	21	61	29	4	8	77	270
Yüzde(%)	8	13	5	8	23	11	1	3	28	100

Tablo 7.8. Kadın Yöneticilerin Hayat Hikayeleri İçerisinde Karşılaşılan Metaforlar ve Sıklıkları

	Efsane	Sanat	Mevsimler	Eşleştirme	Rota	Ağ	Tiyatro	Ekonomik	Öyküsel	GENEL TOPLAM
Cansen BAŞARAN	-	-	5	1	8	-	1	2	-	
Günsel Ülkü YEL	-	2	2	-	1	-	-	2	4	
Deniz ORMANCIOĞLU	-	2	4	2	5	7	1	-	7	
Alev YARAMAN	5	4	3	3	7	-	-	-	1	
Emel GÜNEŞ	3	3	-	-	-	-	-	-	-	
Esin GÖKAN	-	-	4	1	1	8	1	1	8	
İmre BARMANBEK	-	-	4	1	5	2	-	1	2	
Tülin TÜZEL	-	4	2	1	4	-	-	1	3	
Nurcan AKAD	-	3	-	2	2	5	-	2	6	
Ceyda AYDEDE	-	4	-	1	1	4	-	-	3	
Berna BORAGAN	4	8	-	3	3	-	-	-	-	
Ceyda PAŞALAR	-	3	-	5	4	2	-	-	5	
Banu AKŞEHİRLİOĞLU	3	2	-	1	3	-	-	-	4	
FREKANSLAR	15	35	24	21	44	28	3	9	43	222
Yüzde(%)	7	16	11	9	20	13	1	4	19	100

Örneklemin bütününe değerlendirildiği Tablo 7.6.'ya bakıldığında örneklemin hayat hikayeleri içerisinde karşılaşılan kariyer metaforlarının sıklıklarının aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir. Sırasıyla, öyküsel metafor % 24, rota metaforu % 21, sanat metaforu % 14, ağ metaforu % 12, eşleştirme metaforu % 9, efsane metaforu % 8, mevsimler metaforu % 8, ekonomik metafor % 3, tiyatro metaforu % 1, sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Örneklem içerisindeki erkek yöneticilerin değerlendirildiği Tablo 7.7.'ye bakıldığında, incelenen hayat hikayeleri içerisinde karşılaşılan kariyer metaforlarının sıklıklarının aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir. Sırasıyla, öyküsel metafor % 28, rota metaforu % 23, sanat metaforu % 13, ağ metaforu % 11, efsane metaforu % 8, eşleştirme metaforu % 8, mevsimler metaforu % 5, ekonomik metafor % 3, tiyatro metaforu % 1, sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Örneklem içerisindeki kadın yöneticilerin değerlendirildiği Tablo 7.8.'e bakıldığında, incelenen hayat hikayeleri içerisinde karşılaşılan kariyer metaforlarının sıklıklarının aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir. Sırasıyla, rota metaforu % 20, öyküsel metafor % 19, sanat metaforu % 16, ağ metaforu % 13, mevsimler metaforu % 11, eşleştirme metaforu % 9, efsane metaforu % 7, ekonomik metafor % 4, tiyatro metaforu % 1, sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 7.9. Kariyer Metaforlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyete Göre Kariyer Metaforlarının Dağılımı	Kadın yöneticiler (%)	Erkek Yöneticiler (%)
Efsane	7	8
Sanat	16	13
Mevsimler	11	5
Eşleştirme	9	8
Rota	20	23
Ağ	13	11
Tiyatro	1	1
Ekonomik	4	3
Öyküsel	19	28
Toplam	100	100

Tablo 7.9.'da yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak ulaşılan kariyer eğilimleri karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Örneklemin mezun oldukları bölümlere göre, kariyer eğilimlerinin sıklıkları incelendiğinde Tablo 7.10.'daki gibi olduğu görülmektedir.

Tablo 7.10. Örneklemin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Kariyer Eğilimlerinin Karşılaştırılması

Örneklemin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Kariyer Eğilimleri ve Sıklıkları	Üniversitelerin Sosyal Bölümlerinden Mezunlar (%)	Üniversitelerin Mühendislik Bölümlerinden Mezunlar (%)
Efsane	6	9
Sanat	17	10
Mevsimler	8	7
Eşleştirme	10	8
Rota	21	22
Ağ	10	13
Tiyatro	1	2
Ekonomik	4	3
Öyküsel	23	26
Toplam	100	100

Örneklemin mezun oldukları bölümlere göre kariyer eğilimlerinin sıklıkları incelendiğinde, Sosyal Bölümlerden mezun olan yöneticilerin hayat hikayelerinde, efsane metaforuna % 6, sanat metaforuna % 17, mevsimler metaforuna % 8, eşleştirme metaforuna % 10, rota metaforuna % 21, ağ metaforuna % 10, tiyatro metaforuna % 1, ekonomik metafora % 4, öyküsel metafora % 23 sıklıkla rastlanmıştır.

Mühendislik Bölümleri'nden mezun olan yöneticilerin hayat hikayelerinde ise, efsane metaforuna % 9, sanat metaforuna % 10, mevsimler metaforuna % 7, eşleştirme metaforuna % 8, rota metaforuna % 22, ağ metaforuna % 13, tiyatro metaforuna % 2, ekonomik metafora % 3, öyküsel metafora % 26 sıklıkla rastlanmıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin iş dünyasında yaşanan hızlı değişimlere karşı koyma ve rekabette ayakta kalma çabaları, kendilerini rekabette üstün kılacak bir unsuru yeniden keşfetmeleri ile sonuçlanmıştır: İnsan. Kariyer kavramının ortaya çıkışında ise “Personel Yönetimi” kavramından “İnsan Kaynakları Yönetimine” geçilmesi önemli bir rol oynamıştır. Bu değişimle birlikte “kariyer” kavramı da sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

Örgütsel ve mesleki hayatla ilişkili olarak, başarılı ve başarısız olmakla ilgili bir çok durum, bugün kariyer kavramıyla açıklanmaktadır. Kariyer kavramı kullanım açısından bu kadar büyük bir öneme sahipken, bir çok disiplin tarafından yapılan araştırmalar, kariyer kavramı üzerinde ortak bir tanım yapmayı güçleştirmektedir. Diğer taraftan iş dünyasında yaşanan değişimlerin sıklığı ve niteliği de kariyer kavramı ile ilgili net bir tanım yapmayı güçleştirmektedir. Ancak mesleki ve örgütsel hayatla ilgili olarak ortak bir kariyer tanımına duyulan gereksinim de giderek artmaktadır.

Örgütlerin değişen dünyada ayakta kalmak için uygulamaya geçirdiği bir çok yenilik çeşitli boyutlarıyla iş gücünü etkilemektedir. İş gücünün değişimi algılayışı, örgütlerin uygulamaya soktuğu bir çok yeniliğin başarısı ya da başarısızlığını belirleyebilmektedir. İnsan unsuru genel anlamda belirsizlik ve değişimden hoşlanmamaktadır; ancak iş dünyasında değişimin kaçınılmaz olduğunun ve değişime uyum sağlaması gerektiğinin farkındadır.

Bireylerin adapte olma zorunlulukları, bazen, bireylerin sahip oldukları gerçek mesleki değerlerini, eğilimlerini ve isteklerini, sorgulama gereğini hissetmemelerini doğurmaktadır. Bazen de sahip oldukları değerleri değişmemesine rağmen, hayatta kalmak adına, inandıkları değerlere aykırı davranışlarda bulunabilmektedirler. Örgütlerin değişimi gerçekleştirme ve yönetme çabaları giderek artan bir örgütsel çabaya dönüşürken, bireylerin ayakta kalması ise giderek örgütten bağımsız ve kendilerinin yöneteceği bir şekle bürünmektedir.

Bireylerin ayakta kalmak ve başarı kazanmak adına sahip olduğu kariyer değerleri ve eğilimlerinin farklılaşması oldukça anlamlı gözükmektedir. Bu değerler ve eğilimler, içinde bulunulan şartlara ve durumlara göre değişebilmekte; geçmişten gelen, yaşam tarzı, doğuştan gelen özellikler, çevresel şartlar, aile ile olan ilişkiler gibi bir çok değişkenin birey üzerindeki etkilerini yansıtabilmektedir.

Bu araştırma ile Türkiye’deki yöneticilerin sahip oldukları kariyer eğilimleri kariyer metaforları aracılığıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan genel değerlendirmeler sonucunda yöneticilerin sahip oldukları kariyer eğilimleri arasında en sık rastlananın “öyküsel metafor” olduğu görülmüştür. Cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında ise; kadın yöneticilerde “rota metaforu”, erkek yöneticilerde ise “öyküsel metafor” en sık rastlanan metaforlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öyküsel metaforun erkek yöneticilerde daha baskın olmasının nedenini ise aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür. Türkiye’de iş yaşamına ilişkin algılayışın, erkek yöneticiler açısından, zorluklarla mücadele etmek, örgüt içerisinde zor görevleri yerine getirmek, iş yaşamında sabırlı olmak şeklinde olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumun ortaya çıkışında bir nebze de olsa geçmişten gelen bazı geleneklerin etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Türk aile yapısı genel itibariyle erkeğin eve bakmakla yükümlü olduğu, kadının ise daha çok ev hayatı ile ilgilendiği bir yapıdadır. Bu yapı günümüzde değişim göstermekte olup, kadınlar da çalışma yaşamında söz sahibi olmaktadır. Ancak özellikle Türkiye’nin ekonomik koşulları ve yaşam şartları da göz önünde bulundurulduğunda, toplumda da ailenin reisi olarak görülen erkeğin, değişen iş dünyası içerisinde, mesleğine devam etmek, örgütte kalabilmek ve örgüt içerisinde yükselmek konusunda; başarılı olmak, zor görevleri yerine getirmek ve sabırlı olmak gerektiği düşüncesinin, daha baskın bir kariyer eğilimi şeklinde olduğu görülmektedir.

Kadın yöneticiler açısından ise, “belirsizliklerle mücadele etmenin” vurgulandığı rota metaforu ile “zorluklara” vurgu yapan öyküsel metaforun baskın kariyer eğilimleri olduğunu söylemek mümkündür. Daha çok iş hayatında ortaya çıkan yeni örgütsel yapılar, yeni örgütsel sınırlar, belirsizlikler ve belirsizlik altında çalışmaya vurgu yapan rota metaforu ve öyküsel metafor kadın yöneticilerde baskın bir eğilim olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak “rota metaforu” ve “öyküsel metafor” arasındaki önemli bir ayrımı belirtmek gerekmektedir. Birbirine yakın gibi gözüken bu iki metafor arasındaki temel fark, öyküsel metaforun asıl vurgusunun isteğe bağlı olarak harekete geçirilen bir eğilim olduğudur. Yani örgüt içerisinde görev yapan bireyler zorluklarla mücadele konusunda tercihlerini kullanma serbestliğine daha fazla sahiptirler. Rota metaforu ise, örgütsel sınırlar ve örgütsel yapılar gibi, bireyin etkisinin olamayacağı

konularda, meydana gelen değişimlere karşı, bireyin göstermeye çalıştığı uyumu vurgulamaktadır. Öyküsel metafora kıyasla, daha “reaktif” bir bakış açısını yansıtmaktadır.

Dikkat çekici bir diğer nokta ise kadın yöneticilerin sahip olduğu kariyer eğilimleri arasında “mevsimler metaforunun” sıklığının, erkek yöneticilere oranla belirgin bir şekilde yüksek oluşudur.

Kadın yöneticilerde erkek yöneticilere oranla daha sık rastlanan “mevsimler metaforu”, örgütsel ve mesleki yaşamda, cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve çeşitli nedenlerden dolayı yaşanan zorluklara vurgu yapmaktadır. Değerleme sonuçları kadın yöneticilerin bu zorluklarla daha sık karşılaştıkları ve mücadele konusunda daha fazla çaba harcadıklarını ortaya koymaktadır. Kadın yöneticiler bu zorluklarla daha fazla mücadele ederken, bu mücadeleyi bazen yeni bir meslek, yeni bir örgüt çatısı altında yürütebilmektedirler. Ayrıca kadın yöneticilerin iş ve aile yaşamı arasında denge kurma çabası ise, erkek yöneticilere oranla daha baskın gözükmektedir.

Yöneticilerin mezun oldukları fakültelere göre kariyer eğilimleri incelendiğinde Sosyal Bölümler’den mezun yöneticilerde, Mühendislik Bölümleri’nden mezun olan yöneticilere oranla, özellikle “sanat metaforunun” daha baskın olduğu görülmektedir. Bu metaforun içeriğine bakıldığında, işi bir öğrenme süreci olarak görmek, yaptığı işte yaratıcılığı kullanmak, yaptığı işin sonuçlarının aslında kendisini yansıttığını düşünmek gibi daha çok içsel faktörlere ve içsel tatmine vurgu yapan bir metafor olduğu görülmektedir.

Efsane ve eşleştirme metaforlarına bakıldığında, aslında çıkan bu sonucu destekler nitelikte olduğunu görmek mümkündür. Sosyal Bölümler’den mezun olan yöneticilerde, Mühendislik Bölümleri’nden mezun yöneticilere oranla “efsane metaforu” daha düşük, “eşleştirme metaforu” daha baskın çıkmıştır. Efsane metaforunun temel vurgusu, bireyin, çevresinden ve ailesinden etkilendiği, çevresindeki insanları kendisine model aldığı ve bunun sonucunda bir meslek seçimini yaptığıdır. Eşleştirme metaforu ise, bireylerin, meslek seçiminde ve meslek yaşamında, kişisel özellikleri ile mesleğin gerektirdiği özellikleri ve şartları sürekli olarak eşleştirdiklerine vurgu yapmaktadır. Bunun sonucu olarak, Sosyal Bölümler’den mezun olan yöneticilerin; meslek seçimlerinde ve mesleki yaşamlarında daha bağımsız davrandıkları ve bireysel özellikleri ile daha uyumlu

meslekleri tercih ettikleri söylenebilir. Mühendislik Bölümleri'nden mezun yöneticilerin ise, meslek seçimi ve mesleki yaşam içerisinde; sahip oldukları ilişkileri kullanması ve yeni ilişkiler geliştirmesi, daha baskın bir kariyer eğilimi olarak gözükmektedir.

Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan Grounded Teori ile yapılan bu araştırmada, yöneticilerin kariyer eğilimleri ile ilgili olarak ortaya konulan kariyer metaforlarının, yöneticilerin kariyer eğilimlerini belirleme konusunda, belirli bir açıklama gücüne sahip oldukları görülmüştür.

Nitel araştırma yöntemlerinin temel amaçları arasında yer alan, daha sonra yapılacak araştırmalara; model geliştirme, kuram oluşturma ve genellemelerin yapılabilirliği açısından örnek oluşturma, bu araştırmada da temel amaç olarak belirlenmiştir.

Ayrıca, nicel araştırmalarda olduğu gibi, değerlendirilen örneklem ile ilgili belirli sonuçlara ulaşp, bu sonuçları ana kütle ile ilgili genellemeler yapmak için kullanmak nitel araştırmaların birincil amaçlarından çok ikincil amaçları arasındadır. Nitel araştırmalarda asıl önem kazanan “analitik bir genellemeye” ulaşılıp ulaşılmadığıdır.

Dolayısıyla bu araştırmada asıl önem kazanan nokta, kariyer eğilimleri ile ilgili olarak ortaya konulan kariyer metaforlarının bu genellemeye imkan verip vermediğidir. Araştırma bu amaçla hareket edilerek hazırlanmış ve daha sonra yapılacak çalışmalar için bir örnek olması düşünülmüştür.

EK-1: YÖNETİCİLERİN HAYAT HİKAYELERİ

Yöneticilerin hayat hikayeleri, Globus, Capital ve Finans Dünyası Dergileri, kitaplar ve internet aracılığıyla elde edilmiştir. Hayat hikayelerinin elde edildiği kaynaklar, yararlanılan yayınlar kısmında gösterilmiştir.

Necati ARIKAN

1939 yılında Emirdağ'da doğan Necati ARIKAN, 1961 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümünü bitirdi. 1966 yılında Aygaz'da İşletme Yöneticisi olarak işe başladı. Master yapmak için Amerika'ya gitti. 1968 yılında New York Columbia Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği ve İş İdaresi dalında master yaptı. Bir süre yurt dışında Sistem Analisti olarak görev yaptı. Yurda döndüğünde 1970 ile 1975 yılları arasında Koç Holding A.Ş.'de Planlama Müdürü olarak görev yaptı. 1975 ile 1980 yılları arasında Türk Demir Döküm Fab. A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcısı, 1980 ile 1985 yılları arasında ise Genel Müdürlük görevlerini yürüttü. 1985 ile 1994 yılları arasında Koç Holding A.Ş. Planlama Grup Başkan Yardımcısı, 1994 ile 1996 yılları arasında ise Planlama Grup Başkanlığı görevlerini yürüttü. 1996 yılında Koç Holding A.Ş.'nin Stratejik Planlama Grubu Başkanı oldu ve 1999 yılına kadar bu görevini sürdürdü.

Ayrıca 1984 ile 1997 yılları arasında İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkan Vekilliği görevlerinde bulundu.

Cansen BAŞARAN

1960 doğumlu olan Cansen BAŞARAN, 1980 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirdi. Eğitimi sırasında Roche firmasında staj yaparken tanıdığı, Roche firmasının denetimini yapan Pricewaterhouse denetçilik firmasında göreve başladı. Firmanın, İstanbul, Kopenhag ve Londra ofislerinde görev yaptı. Priwaterhouse firmasının Coopers & Lybrand ile birleşmesinden sonra firmanın Türkiye Başkanlığına getirildi.

Günsel Ülkü YEL

1966 yılında Ankara'da doğdu. 1988 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun oldu. Viyana Üniversitesi'nde Almanca, Sarbonne Üniversitesi'nde Fransızca eğitimi aldı. Çalışma hayatına Almanya'da Sandoz firmasında başladı. Daha sonra Türkiye'ye dönerek Sandoz'da Ürün Müdürü ve Grup Ürün Müdürü olarak değişik kademelerde görev yaptı. 1994 yılında Sandoz

tarafından görevlendirilerek İsviçre'ye gönderildi. 1996 yılında tekrar Türkiye'ye döndü. Bir süre Novartis firmasında görev yaptı. 1998 yılında "Merck Türkiye" firmasında Genel Müdür'lüğe getirildi.

Deniz ORMANCIOĞLU

1958 doğumlu olan Deniz ORMANCIOĞLU, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdi. Dört yıl süreyle Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nde Araştırma Görevliliği yaptı. Daha sonra Citibank, Banques Indosuez ve Credit Lyonnais'te Fon Yöneticisi olarak çalıştı. Saudi American Bank'ta görev aldı. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Başkan Yardımcılığı ve Ege Seramik'te Başkan Yardımcılığı görevlerinde bulundu. Zepa adlı bir şirkette Genel Müdür'lüğe getirildi.

Alev YARAMAN

1947 yılında Antakya'da doğdu. 1969'da ODTÜ Kimya Bölümü'nden mezun oldu. Daha sonra İngiltere Sheffield Üniversitesi Cam Teknolojisi Bölümü'nde ihtisasını yaptı. Üniversite yıllarında staj yaptığı Şişecam'da Araştırma ve Geliştirme Mühendisi olarak göreve başladı. 1977 yılında Araştırma Müdürlüğü, 1984 yılında Teknik Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirildi. 1991-1998 yılları arasında Cam Ev Eşyası Grubunun Başkanlığı'nı yürüttü. 1981'de Şişecam, cam bilim ve teknolojisine uluslararası ölçekte sağladığı katkılardan dolayı Uluslararası Cam Komisyonu'na kabul edildi ve YARAMAN da, 1984'te bu komisyonun Teknik Koordinasyon Komitesi Üyeliği'ne atandı., 1987 – 1992 yılları arasında bu komitenin Başkan Yardımcılığı'na, 1992-1997 yılları arasında Başkanlığı'na atandı. Aynı zamanda Uluslararası Cam Komisyonu'nda Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmaktadır.

Adnan BALİ

1986 yılında ODTÜ Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. Mezuniyetten sonra İş Bankası'nda Stajyer Müfettiş Yardımcısı olarak göreve başladı. Altı yıl süreyle müfettişlik görevini yürüttü. Daha sonra bankanın Fon Yönetimi bölümüne geçerek, sırasıyla Müdür Yardımcılığı, Grup Müdürlüğü ve Fon Yönetim Müdürlüğü görevlerinde bulundu. Fon Yönetimi Müdürü olarak göreve getirildi.

Sinan AKIMAN

1969 yılında Belçika'da doğdu. Üniversite eğitimini George Washington Üniversitesinde Finans alanında yaptı. 1991 yılında Türkiye'ye döndü. Askerlikten sonra Chemical Bank'ta, Krediler Bölümü'nde ve Muhabir Bankacılık Bölümü'nde

görev yaptı. 1993'te Garanti Bankası'nın Muhabir Bankacılık Bölümüne transfer oldu. Daha sonra Garanti Bankası içerisinde Hazine Müdürlüğü görevine getirildi.

Bora BÖCÜGÖZ

1989 yılında Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Bankacılık kariyerine 1989 yılında Garanti Bankası'nda başladı. 1990-1994 yılları arasında Esbank'ta, 1994 yılında Bank Espress'te görev yaptıktan sonra, 1997 yılına kadar Toprakbank'ta Menkul Kıymetler Müdürü olarak görev yaptı. 1997-2002 yılları arasında Kentbank'ta Hazine Koordinatörü ve Genel Müdür Yardımcısı olarak görev aldı. 2002 yılının Şubat ayında Denizbank'ta Fon Yönetimi'nden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve başladı

Murat ÖZER

1986 yılında Galatasaray lisesini bitirdikten sonra aynı yıl İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'ne girdi. Üniversite'de okurken Turkish Bank'ın Menkul Kıymetler bölümünde çalışmaya başladı. Bir yıl kadar burada çalışan ÖZER, Alternatif Bank'ın kurulmasından üç ay sonra bu bankaya geçti. 1991 yılından bu yana bankanın fon yönetimi bölümünde değişik kademelerde görev yaptı. Aynı bankada Hazine Müdürü olarak göreve başladı.

Emel GÜNEŞ

1988 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Bir yıl kadar Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nda çalıştı. Daha sonra University of South Florida'da MBA yaptı. Türkiye'ye döndükten sonra 1992 yılında Zorlu Holding'in Hazine Bölümü'nde göreve başladı. 1996 yılında Denizbank'ın Hazine Bölümü'nde görev yapmaya başladı.

Esin GÖKAN

Boğaziçi Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra 1973 yılında Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.'de Proje Mühendisi olarak çalışmaya başladı. 1980 yılında grubun bir diğer büyük şirketi Toros Gübre'ye katıldı. 1984 yılına kadar Toros Gübre'de Genel Müdür Yardımcılığı görevinde bulundu. 1985-1991 yılları arasında da Kıdemli Genel Müdür Yardımcılığı yaptı. 1991 yılında Toros Gübre'nin Genel Müdürlüğü'ne getirildi. 2000 yılından beri Tarımsal Sanayi Grubu'ndan sorumlu Tekfen Holding Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir.

Görev süresi içerisinde Toros Gübre'nin yanı sıra, ülke tarımının gelişmesi ve verimliliğin artırılması amacıyla gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda çeşitli görevlerde yer aldı.

Türkiye Gübre Üreticileri Derneği Başkanı olan GÖKAN, aynı zamanda Uluslararası Gübre Birliği'nin Ortadoğu Bölgesi'nden sorumlu Başkan Yardımcılığı görevini de sürdürmektedir.

Cevdet ERKANLI

1964 yılında doğdu. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden 1984 yılında mezun oldu. Üniversiteden mezun olduğu yıl katıldığı ODTÜ MBA programını tamamlayamadan askere gitti. Askerden sonra girdiği Bankalar Yeminli Murakıplık sınavını kazanarak 1987 yılında Bankalar Yeminli Murakıp Yardımcısı olarak çalışmaya başladı. Üç yıl sonra Murakıplığa yükseldi. Yedi yıl sonra 1994 yılında Kentbank'ta Genel Müdür Muavini olarak göreve başladı. 1997 yılında önce vekaleten daha sonra asil olarak Kentbank Genel Müdürü oldu.

Tülin TÜZEL

İstanbul doğumlu olan TÜZEL, ağabeyinin Dışişleri Bakanlığı tarafından Newyork'a görevli olarak gönderilmesi ile beraber Amerika'ya gitti. Üniversite eğitimini City College of America'da, Kimya Mühendisliği alanında yaptı. Louisiana'da bir fabrikada iki yıl kadar çalıştıktan sonra gelen bir teklif üzerine Nestle'ye Teknik Yönetmen olarak geçti. Nestle'de görev yaptığı yedi yıllık süreçte Polytechnic Üniversitesi ve University of Connecticut'ta Yüksek Lisans eğitime devam etti. Daha sonra sırasıyla; meyve suyu üretimi yapan Ocean Spray Cranberries, uluslararası danışmanlık şirketi Ipstein International ve Sara Lee adlı şirketlerde görev yaptı. Burger King şirketinde Ar-Ge' den Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak göreve getirildi.

Erdal YILDIRIM

Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Profesyonel iş yaşamına 1987 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Topkapı Sarayı Satış Mağazası Yöneticisi olarak başladıktan sonra, 1988 yılında Kapadokya'da bir turistik satış projesinde görev aldı. 1991 yılında Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği'nde Dernek Sekreteri olarak göreve başladı ve 1997 yılında Vehbi Koç Vakfı'na geçen Erdal Yıldırım, Vakfın Genel Müdürü olarak göreve getirildi.

Ferhan GEYLAN

1958'de Bursa'da doğdu. 1981'de İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nü bitirdi. Yine aynı yıl, Muharrem GEYLAN ile birlikte kendi adlarına kurdukları firmayla iş hayatına başladı. İlk yıllarda kıymetli taş satın alma görevi yaptı. Daha sonra firmanın çeşitli kademelerinde görevler aldı. Pazarlama Yöneticiliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Gelişim, Bilgi İşlem Otomasyonu, Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerini fiilen yürüttü. Ferhan GEYLAN Gilan İcra Kurulu Başkanlığı ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

Nurcan AKAD

İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Kamu Yönetimi'nden mezun oldu. 6,5 yıl devlet operasında opera sanatçılığı yaptı. 20 yıllık gazetecilik mesleğine muhabir olarak Nokta Dergisi'nin ilk çekirdek kadrosunda görev alarak başladı. Daha sonra derginin Ankara'daki ilişkilerini yürütmek üzere Ankara'da görev aldı. Bir yıl sonra İstihbarat Şefi oldu. Daha sonra bir süre "Söz" gazetesinde çalıştı. Buradaki görevinden ayrıldıktan sonra Hürriyet Ankara bürosunda göreve başladı. Daha sonra Güneş Gazetesi'ne geçti. Güneş Gazetesi'nden ayrıldıktan sonra 1992 yılında tekrar Hürriyet Gazetesi'ne döndü ve bir süre sonra Haber Müdür Yardımcısı oldu. Hürriyet'te sırasıyla Haber Müdürü, Yazı İşleri Müdürü ve Haber Koordinatörlüğü görevlerini yerine getirdi. Temmuz 2002 tarihinde Hürriyet'ten ayrılarak Akşam Gazetesi'nde Genel Yayın Yönetmeni olarak göreve başladı.

Haluk MAGA

1990 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Mezuniyetten sonra yaklaşık iki yıl Unilever'de Yardımcı Ürün Sorumlusu olarak görev yaptı. Askerlik dolayısıyla çalışma hayatına bir süre ara verdi. Askerden geldikten sonra bir süre Pamukbank'ta çalıştı. Daha sonra bir İnsan Kaynakları Danışmanlık firmasının Microsoft'a tavsiyesiyle, Microsoft firmasında göreve başladı. Türkiye'de ve yurt dışında çeşitli görevlerde bulundu. Microsoft Türkiye'nin kuruluşunda yer aldı. Microsoft Türkiye'de Genel Müdür olarak göreve getirildi.

Ceyda AYDEDE

Boğaziçi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Arthur Andersen Uluslararası Denetim kurslarına katıldı.

1977-79 yıllarında Arthur Andersen denetleme şirketinde Asistan Denetçi olarak çalıştı. 1979-86'da Satış Müdürü oldu.

1986-89 yıllarında Migros Türk Ticaret A.Ş.'de Halkla İlişkiler ve Araştırma Müdürlüğü yaptı. 1989-90'da Eksper Araştırma, Halkla İlişkiler ve Tanıtım'ın Genel Müdürlüğü'nü üstlendi. 1990 yılında Global Tanıtım'ı kurdu. Halen bu şirketin Genel Müdürlüğü'nü yürütmektedir. Ayrıca Halkla İlişkiler Derneği Yönetim Kurulu üyesi, Halkla İlişkiler ve Danışmanlar Derneği Soroptimist Kulübü ve Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır.

Banu AKŞEHİRLİOĞLU

1971 yılında Kayseri'de doğdu. 1994 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Bölümünü bitirdi. İş hayatına 1994 yılında City Bank'ta çalışmaya başlayarak girdi. 1997 yılına kadar İnsan Kaynakları departmanında çalıştı. Sosyal Eğitim ve Danışmanlıkta 8 ay Proje Asistanlığı yaptı. Ardından Danonesa'ya geçerek İnsan Kaynakları Uzmanı olarak 8 ay görev yaptı. Kariyerine Yüksek Lisans yapmak için bir süre ara verdi. Bu süre içerisinde 1,5 yıl üniversitede Araştırma Görevlisi olarak çalıştı. 2000 yılı Mayıs ayından itibaren Danonesa'da tekrar çalışmaya başladı. İnsan Kaynakları Şefi olarak görevine devam etmektedir.

Ceyda PAŞALAR

Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden mezun oldu. İnsan Kaynakları alanında sekiz yılı aşkın süre çalışmalarda bulundu. Özellikle Turizm ve Perakende sektörlerinde Eğitimcilik, Eleman Seçme ve Yerleştirme alanlarında çalıştı. 2001 yılından bu yana Astra Zeneca adlı ilaç firmasında İnsan Kaynakları Sorumlusu olarak görev yapmaktadır.

Berna BORAGAN

1973 yılında İstanbul'da doğdu. 1995 yılında Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nü bitirdi. 1998 yılında Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Psikoloji Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. Bir eğitim kurumunda bir süre görev yaptıktan sonra İnsan Kaynakları alanına geçti. Şu an Koç Grubu bünyesindeki Birmot'ta İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak görev yapmaktadır.

Caner TUNAMAN

ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 11 yıl boyunca Unilever Türkiye'de Pazarlama Direktörü, Yönetim Kurulu Üyesi ve Algida'nın ilk Genel

Müdürü olarak çalıştı. Daha sonra Unilever Hollanda'da üç yıl boyunca Becel ve Brio Margarin Grubu Pazarlama Müdürü olarak çalıştı. Devamında Unilever Malezya'da dört yıl süresince, deterjan, kozmetik, margarin ve dondurma grupları Genel Müdürlerinin bağlı olduğu ve Şirketler Pazarlama Stratejisi'nden Sorumlu, Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı. Ardından Benckiser Şirketinde göreve başladı. Benckiser Dünya Şirketinin on altı kurucu ortağından biri olan TUNAMAN, Benckiser A.Ş. Türkiye'nin (şimdiki Reckitt Benckiser Türkiye A.Ş.) kurucusu ve on dört yıllık Genel Müdürü'dür. Türkiye'de direkt pazarlamanın öncülüğünü yaptı. TUNAMAN bugün, Reckitt Benckiser Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığı, Reklam Verenler Derneği Başkanlığı, Reklam Özdenetim Kurulu İcra Kurulu Üyeliği yapmaktadır.

Tufan DARBAZ

Tufan DARBAZ, Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nden 1978 yılında mezun oldu. Yüksek lisansını Strathclyde Üniversitesi'nde strateji üzerine yaptı. İş yaşamına Sezai Türkes Fevzi Akkaya İnşaat A.Ş. Libya bölgesinde başlayan DARBAZ, 1983'te Lassa'da Stratejik Planlama Uzmanı olarak Sabancı Grubu'na katıldı. 2001'de Doğan Şirketler Grubu Holding'de Genel Koordinatör Yardımcılığı'na getirildi. 2003 yılında ise Genel Koordinatörlük görevine getirildi.

İmre BARMANBEK

1963'te Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun olan BARMANBEK, Maliye Bakanlığı'nda Hesap Uzman Yardımcısı ve Hesap Uzmanı olarak görev yaptı. 1977'de özel sektöre geçti. 1983'e kadar Doğan Holding ile Koç Holding'in ortak olduğu bir şirkette mali işler müdürlüğü ve genel müdürlük yaptı. 1983'de Doğan Holding Mali Koordinatörü oldu. Daha sonra Mali İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcılığı ve Doğan Holding Mali İşler ve Finansman Grup Başkanlığı görevlerinde bulundu. Doğan Holding Genel Koordinatörü olarak da görev yapan BARMANBEK, 2003 yılından itibaren görevini Tufan DARBAZ'a devretmiştir.

Can PAKER

1942 yılında İstanbul'da doğan Can PAKER, 1962-1973 yılları arasında Berlin Teknik Üniversitesi'nde sürdürdüğü yüksek öğretim ile Makina Mühendisliği branşında Yüksek Lisans ve Doktora derecelerini aldı. 1973 yılında Columbia Üniversitesi'nde İşletme Master'ı yaptı. 1971 yılından bu yana Türk Henkel A.Ş.'nin üst yönetim kademelerinde görev yapmış olan Can PAKER, halen Türk

Henkel A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü olarak görev yapmaktadır. Can PAKER, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı, TÜSİAD Haysiyet Divanı, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti, İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı, Robert Kolej Mütevelli Heyeti ve ENKA Okulları Danışma Kurulu Üyeliği görevlerini yapmaktadır.

Süreyya CİLİV

Ankara Fen Lisesi'ni bitirdikten sonra, 1982 yılında University of Michigan'dan Bilgisayar ve Endüstri Mühendisliği dallarında çift diplomayla mezun olan CİLİV, Harvard Business School'dan MBA derecesi alıp Amerika'da bilgisayar dünyasına girdi. 1983 yılında Meta Graphics adında bir yazılım firmasının pazarlama müdürü olan CİLİV, 1987 yılında da Nova Soft şirketini kurdu. 1996 yılında bu şirketi borsa dünyasına açtı. Büyük bir firma haline geldikten sonra kendisi de o şirketin genel müdürlüğünden ayrılp İdari Meclis Başkanı oldu ve bu görevi de bir başkasına bırakıp Türkiye'ye döndü. Bir süre Microsoft Türkiye Genel Müdürlüğü görevini yürüten CİLİV, 2000 yılında şirketin Redmond'daki merkezinde Endüstri Çözümleri Grubu Genel Müdürü olarak göreve başladı.

Atalay ŞAHİNOĞLU

1939 yılında doğdu. 1957 yılında İstanbul Erkek lisesini bitirdi. 1962 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden mezun oldu. Okulu bitirdikten sonra Koç Grubunda çalışmaya başladı. Koç Holding'e ait Bozkurt Mensucat ve Hazet Grubunda uzun yıllar üst düzey yöneticilik yaptı. Hayatının büyük bir bölümünde tekstil piyasasında bulundu. 1984'te İTO Meclis Üyeliğine, 1990'da Yönetim Kurulu Başkanlığına seçildi. 1995 yılında yapılan seçimler sonrası İTO Meclis Başkanlığı görevini üstlendi. Profesyonel hayata bir süre ara verdikten sonra 1995 yılında Toprak Holding'de göreve başladı.

Lütfi YENEL

1950 yılında doğdu. Lisans ve Yüksek Lisans eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik Elektronik Bölümünde tamamladıktan sonra bir süre aynı üniversitede görev yaptı. Askerlik görevini yerine getirdikten sonra 1975 yılında Profilo'da Ar-Ge ve Proje bölümünde mühendis olarak göreve başladı. 20 yıl elektronik sektöründe değişik yönetim kademelerinde çalıştı. Japonya'daki Sansui firmasında Yönetim Kurulu Üyeliği ve Vestel'de Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı. 1995 yılından beri Alcatel grubundadır. Alcatel Teletaş

Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza görevlerini sürdürmektedir. Aynı zamanda Alcatel Bölge Başkan Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Ayrıca Sabancı Holding Yönetim Kurulu Üyesi, Uluslararası Ticaret Odası Telekom Komisyon Üyesi ve Bilim Merkezi Vakfı Yönetim Kurulu Üyesidir.

Tanju ARGUN

1947 yılında Ankara'da doğdu. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektrik Bölümünde 1969 yılında lisans, 1971 yılında yüksek lisans yaptı. Askerlik görevini yaptıktan sonra 1973 yılında Netaş'ta mühendis olarak göreve başladı. Netaş'ta mühendis olarak başladığı görevine, 1991 yılında Genel Müdür'lüğe yükselerek devam etti. 1998 yılına kadar buradaki görevini sürdüren Argun, daha sonra Vestel A.Ş., Ereğli Demir Çelik A.Ş., Barlan Şirketler Grubu ve Sinyal A.Ş.'de çeşitli görevlerde bulundu.

Şerif KAYNAR

1953 yılında İstanbul'da doğdu. Saint Josef lisesini bitirdi. İngiltere'de Bradford Üniversitesi'nde Kimya Mühendisliği Bölümünü bitirdi. Daha sonra 1977 yılında Westinghouse şirketinde göreve başlayarak, 13 yıl süre ile, 1990 yılına kadar bu şirkette çalıştı. Bir çok Afrika ülkesinde görev yaptı. 1985-1990 yılları arasında şirketin Türkiye ofisini kurmakla görevlendirildi. 1990 yılında şirketten ayrılarak, 1990-1993 yılları arasında gene aynı sektörde faaliyet gösteren Asea Brown Boveri şirketinin Ankara ofisinde çalıştı. Bir süre şirketin Ukrayna Müdürlüğü'nde görev yaptı. Asea Brown Boveri şirketinde yedi yıl görev yaptıktan sonra, "beyin avcılığı" yapan Korn/Ferry şirketine geçti. 1990-1992 yılları arasında Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği Başkanlığını yürüttü. Ayrıca Çağdaş Eğitim Vakfı ve Bilim Merkezi'nin de kurucuları arasındadır.

YARARLANILAN YAYINLAR

- AKDEMİR, Ali, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998.
- AKOĞLAN KOZAK, Meryem, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1326, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları No: 12, 2001.
- AKTAŞ, Rabia, “Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri”, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M .Yayını, 2002/1, ss. 40-58.
- ANAFARTA, Nilgün, “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2002, ss. 115-127.
- APPELBAUM, Steven H., CLOSE, Tamara G., KLASA, Sandy, “Downsizing: an examination of some successes and more failures”, **Management Decision**, Volume 37, Issue 5, 1999, pp. 424-436.
- APPELBAUM, Steven H., EVERARD, Andrea, HUNG, Loretta T. S., “Strategic downsizing: critical success factors”, **Manegement Decision**, Volume 37, Issue 7, 1999, pp. 535-552.
- ARTHUR, Michael B., ROUSSEAU, Denise M., **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for A New Organizational Era**, New York: Oxford University Pres, 1996.
- AYTAÇ, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, 1.baskı, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1997.
- BAYSAL, Can, TEKARSLAN, Erdal, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1996.
- BENLİGİRAY, Serap, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt XVII, Sayı 1, 2001, ss. 35-59.
- BERBEROĞLU, Güneş N., “İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 1, Mart 1991, ss. 135-153.

- BETZ, Nancy E., "Self-Concept Theory in Career Development and Counseling", **Career Development Quarterly**, Volume 43, Issue 1, September 1994, pp. 32-42.
- BIRD, Allan, "Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers", **Journal of Organizational Behavior**, Volume 15, 1994, pp. 325-344.
- BOWEN, David A., LAWLER III, Edward E., "Total Quality-Oriented Human Resources Management", **Organizational Dynamics**, Vol. 20, Issue 4, Spring 1992, pp. 29-41.
- BROWN, Michael T., LUM, Joyce L., and VOYLE, Kim, "Roe Revisited- A Call for the Reappraisal of the Theory of Personality Development and Career Choice", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 51, Issue 2, October 1997, pp. 283-294.
- BROWN, Duane, BROOKS, Linda and Associates, **Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice**, Second Edition, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1990.
- BROUSSEAU, Kenneth R., DRIVER, Michael J., ENEROTH, Kristina, and LARSSON, Rikard, "Career Pandemonium: Realigning organizations and individuals", **Academy of Management Executive**, Volume 14, Number 4, 1996, pp. 52-66.
- BYARS, Lloyd L., RUE, Leslie W., **Human Resource Management**, Sixth Edition, Mc Graw – Hill Companies, 2000.
- _____, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl 5, Sayı 1997/4.
- _____, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl 6, Sayı 1998/9.
- _____, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl 8, Sayı 2000/8.
- _____, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl 8, Sayı 2000/10.
- _____, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl 9, Sayı 2001/3.
- _____, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl 9, Sayı 2001/6.
- _____, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl 9, Sayı 2001/7.
- CASCIO, Wayne F., **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits** Second Edition,, Mc Graw- Hill Book Company, 1989.

- COLLIN, Audrey, "New Challenges in the Study of Career", **Personnel Review**, Volume 27, Issue 5, 1998, pp. 412-425.
- DAWIS, Rene V., "Revisiting Roe: Comments on Brown, Lum, and Voyle(1997)", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 51, Issue 2, October 1997, pp. 295-300.
- DAWIS, Rene V., ENGLAND, George W., and LOFQUIST, Lloyd H., "A Theory of Work Adjustment", **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, Bulletin 38, January 1964, pp. 241-255.
- DEMİR, Halis, "İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayını, 1999/4, ss. 81-98.
- DOLU Şükrü, **Uluslararası Şirketlerin Gözdesi: Zirvedeki Profesyoneller**, İstanbul, Elit Kitaplar, TÜRDAV A.Ş., Haziran 1999.
- DRIVER, Michael J., "Careers: A Review of Personal and Organizational Research", In C. L. Cooper (Ed), **Key reviews in managerial psychology concepts and research for practice**, West Sussex: John Wiley and Sons, 1994, Inc., pp. 237-269.
- DRODGE, Edward N., "Career Counseling at the Confluence of Complexity Science and New Career", **Management**, Volume 5, Number 1, 2002, pp. 49-62.
- DÜREN, Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Şubat 2000.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Mart 2003.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1999/1, ss. 15-30.
- EROĞLU, Leyla Baysak, "Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler", İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, 1995.
- ERTÜRK, Mümin, "Yalın Organizasyon: Yönetim Düşüncesinde Yeni Bir Yaklaşım", **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 1995, ss. 17-37.

- FELDMAN, Daniel C., BOLINO, Mark C., "Careers within careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences", **Human Resource Management Review**, Volume 6, Number 2, 1996, pp. 89-112.
- FERDA, Fatih, "Kariyer Planlama Nedir?"
http://www.cvtr.net/makale/akademik/kariyer_planlama_nedir.htm
- _____, **Finans Dünyası Dergisi**, Kasım 1999, Sayı 119.
- FISHER, Teresa A., PADMAWIDJAJA, Inna, "Parental Influences on Career Development Perceived by African American and Mexican American College Students", **Journal of Multicultural Counseling & Development**, Volume 27, Issue 3, July 1999, pp. 136-153.
- FORRER, Stephen E., LEIBOWITZ, Zandy B., **Using Computers in Human Resources**, San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1991.
- FORRET, Monica L., SULLIVAN, Sherry E., "A Balanced Scorecard Approach to Networking: A Guide to Successfully Navigating Career Changes", **Organizational Dynamics**, Volume 31, Number 3, 2002, pp. 245-258.
- FRITZSCHE, Barbara A., MCINTIRE, Sandra A., and POWELL YOST, Amy, "Holland Type as a Moderator of Personality- Performance Predictions", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 60, Issue 3, June 2002, pp. 422-436.
- FURNHAM, Adrian, "Vocational Preference and P-O Fit: Reflections on Holland's Theory of Vocational Choice", **Applied Psychology**, Volume 50, Issue 1, January 2001, pp. 5-29.
- GIES, Vivian, "Developing a Personal Career Counselling Theory: An Overview of the Theories of Donald Super and David Tiedeman", **Guidance & Counseling**, Volume 6, Issue 1, September 1990, pp. 54-61.
- _____, **Globus**, Aylık Ekonomi ve Finans Dergisi, Mart 2000, Sayı 2000/3.
- _____, **Globus**, Aylık Ekonomi ve Finans Dergisi, Şubat 2000, Sayı 2000/3

- GREENHAUS, Jeffrey H., CALLANAN, Gerard A., KAPLAN, Eileen, "The role of goal setting in career management", **International Journal of Career Management**, Volume 07, Number 5, 1995; pp. 3-12.
- GUTTERIDGE, Thomas G., "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice", **Career Development in Organizations**, (Editor: Douglas T. Hall), San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986, pp. 50-94.
- HALL, Douglas, MOSS, Jonathan E., "The New Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", **Organizational Dynamics**, Volume 26, Issue 3, Winter 1998, pp. 22-37.
- Harward Business Review, **Bilgi Yönetimi**, çev. Gündüz Bulut, İstanbul: BZD Yayıncılık, MESS Yayın No:293, Nisan 1999.
- HELWIG, Andrew A., "A Test of Gottfredson's Theory Using a Ten – Year Longitudinal Study", **Journal of Career Development**, Volume 28, Number 2, Winter 2001, pp.77-95.
- <http://www.usoe.k12.ut.us/ate/wbI/Documents/Conference/W03/CareerDevelopmentTheoryHandout.doc>
- http://152.30.22.232/kirk/CDTheories/DarrCarOrient_Model.htm
- <http://www.insankaynaklari.com>
- <http://www.doganholding.com.tr>
- <http://www.nektarin.com>
- <http://www.tekadres.com>
- INKSON, Kerr, "Images of career: Nine key metaphors", **Journal of Vocational Behavior**, In Press, Corrected Proof, Available online 4 June, 2003, pp. 1-16.
- IREH, Maduakolam, "Career Development Theories and Their Implications for High School Career Guidance and Counseling", **High School Journal**, Volume 83, Issue 2, December/January 2000, pp. 28-40.
- JOHNSON, Mike, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, çev. Sultan GÜL, İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1998.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, Kasım 1998.

- KING, Zella, "Career self-management: Its nature, causes and consequences", **Journal of Vocational Behavior**, In Press, Corrected Proof, Available online 4 June 2003, pp. 1-22.
- KLINE, James J., "The Development of Human Resources Management in Quality Award Winnings Governments", **Journal of Organizational Excellence**, Volume 21, Issue 4, Autumn (Fall)2002, pp. 71-80.
- KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996.
- LEE, Soo Hoon, WONG, Poh Kam, "An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective", **Journal of Business Venturing**, In Press, Corrected Prof, Available online, 25 October 2002, pp. 1-22.
- LEONG, Frederick T. L., AUSTIN, James T., SEKARAN, Uma, and KOMARRAJU, Mera, "An Evaluation of the Cross- Cultural Validity of Holland's Theory: Career Choices by Workers in India", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 52, Issue 3, June 1998, pp. 441-455.
- MALLON, Mary, "Going "portfolio": Making Sense of Changing Careers", **Career Development International**, Volume 4, Issue 7, 1999, pp. 358-370.
- MCDANIEL, Michael A., and SNELL, Andrea F., "Holland's Theory and Occupational Information", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 55, Issue 1, August 1999, pp. 74-85.
- MERİH, Kutlu, "Örgütlerde Network Yapılaşma"
<http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm>
- MERİH, Kutlu, "Network Yapılarda Yönetim",
<http://www.eylem.com/networg/wnwyon.htm>
- MORGAN Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, çev. Gündüz BULUT, BZD Yayıncılık, İstanbul, Aralık 1998.
- MIGNOT, Phil, "Metaphor: a paradigm for practice-based research into career", **British Journal of Guidance and Counselling**, Volume 28, Number 4, 2000, pp. 515-531.
- NOE, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, çev. Canan ÇETİN, 1. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, Aralık 1999.

- NORDVIK, Hilmar, "Relationships Between Holland's Vocational Typology, Schein's Career Anchors And Myers-Briggs' Types", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Volume 69, Issue 3, September 1996, pp. 263-275.
- ORPEN, Christopher, "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", **International Journal of Manpower**, Volume 15, Issue 1, pp. 27-37.
- OSIPOW, Samuel H., "Roe Revisited: Why?", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 51, Issue 2, October 1997, pp. 306-309.
- ÖNCÜL, M. Sadık, Örgütsel Öğrenme, **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayını, 1999/2, ss. 7-23.
- ÖZGENER, Şevki, "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayını, 2000/2, ss. 41-64.
- PARKER, Polly, ARTHUR, Michael B., "Bringing New Science into Careers Research", **Management**, Volume 5, Number 1, pp. 105-125.
- PEIPERL, Maury, BARUCH, Yehuda, "Back To Square Zero: Post-Corporate Career", **Organizational Dynamics**, Volume 25, Issue 4, Spring 97, pp. 6-22.
- PETRONI, Alberto, "Strategic career development for R&D staff: a field research", **Team Performance Management: An International Journal**, Volume 6, Issue 3/4, 2000, pp. 52-61.
- PETRONI, Alberto, "Career route preferences of design engineers: an empirical research", **Career Development International**, Volume 5, Issue 6, 2000, pp. 288-294.
- RAYMAN, Jack and ATANASOFF, Lynne, "Holland's Theory and Career Intervention: The Power of the Hexagon", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 55, Issue 1, August 1999, pp. 114-126.
- ROE, Anne, "Early Determinants of Vocational Choice", **Journal of Counseling Psychology**, Volume 4, Number 3, Fall 1957, pp. 212-217.

- SCARPELLO, Vida Gulbinas, and LEDVINKA, James, **Personel/Human Resource Management: Environments and Functions**, United States of America: PWS-Kent Publishing Company, 1987.
- SCHEIN Edgar H., "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century", **Academy of Management Executive**, Volume 10, Issue 4, November 1996, pp. 80-88.
- SCHEIN Edgar H., **Career Anchors: Discovering Your Real Values**, Revisited Edition, Jossey-Bass/Pfeiffer, A Wiley Company, 1990.
- SENGE, Peter M., **Beşinci Disiplin**, çev. Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, Ekim 2000.
- SMART, Roslyn M., PETERSON, Candida, "Super's Career Stages and Decision to Change Careers", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 51, 1997, pp. 358-374.
- SMART, Roslyn M., "Career Stages in Australian Professional Women: A Test of Super's Model", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 52, Issue 3, June 1998, pp. 379-395.
- SULLIVAN, Sherry E., "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, Volume 25, Number 3, 1999, pp. 457-484.
- SULLIVAN, Sherry E., GARDEN, William A., MARTİN, David F., "Careers in the Next Millennium: Directions for Future Research", **Human Resource Management Review**, Vol. 8, Number 2, 1998, pp. 165-185.
- TAHİROĞLU, Figen, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., Hayat Yayınları: 136, Ekim 2002.
- TEMPLER, Andrew J., CAWSEY, Tupper F., "Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers", **Career Development International**, Volume 4, Issue 2, 1999, pp. 70-76.
- TIEDEMAN, David V., "Decision and Vocational Development: A Paradigm and Its Implications", **Personnel and Guidance Journal**, Volume 40, Number 1, September 1961, pp. 15-20.

- TRENHOLM, Joy, "Career Development for Individuals With Learning Disabilities: A Process Approach", **Guidance and Counseling**, Volume 9, Issue 4, March 1994, pp. 15-19.
- TÜKENMEZ, Nevser Mine, "Toplam Kalite Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, 1996, ss.131-140.
- TÜZ, Melek Vergiliel, "Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açıdan Öneriler"
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.htm1>
- TÜZ, Melek, "Yeni Örgüt Modelleri", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, Güz Dönemi, Ekim 2001.
[http:// iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm](http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm)
- VAN WEES, Lucas, JANSEN, Paul, "Dual Ladder in Balance", **International Journal of Career Management**, Volume 06, Number 3, 1994, pp. 11-19.
- YARNALL, Jane, "Career Anchors: results of an organizational study in the UK", **Career Development International**, Volume 3, Issue 2, 1998, pp. 56-61.

ÖZGEÇMİŞ

1976 İstanbul doğumludur. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 1996 yılında girdiği Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden 2000 yılında mezun oldu. 2001 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı'nda yüksek lisansa başladı. 2002 yılından bu yana Kocaeli Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

