

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**KARİYER YÖNETİMİNE YÖNELİK ÇALIŞAN ALGILARININ  
DEMOGRAFİK FAKTÖRLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: ALBARAKA  
TÜRK ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Muzaffer VURAL**

**İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Neşe SAĞLAM**

**Mayıs, 2019**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**KARİYER YÖNETİMİNE YÖNELİK ÇALIŞAN ALGILARININ  
DEMOGRAFİK FAKTÖRLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: ALBARAKA  
TÜRK ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Muzaffer VURAL**  
(Y1412.190022)

**İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı**  
**İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Dr.Öğretim Üyesi Neşe SAĞLAM**

**Mayıs, 2019**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1412.190022** numaralı öğrencisi **Muzaffer VURAL**'ın "**Kariyer Yönetimine Yönelik Çalışan Algılarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi: Albaraka Türk Örneği**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.03.2017 tarih ve 2017/06 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 29/05/2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
<b>Danışman</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe Sağlam	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>Asıl Üye</b>	Prof. Dr.	Salih GÜNEY	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>Asıl Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Tayfun YEŞİLŞERİT	Biruni Üniversitesi	
<b>Yedek Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Ercan ÖGE	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>Yedek Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Başar ÖZTÜRK	Biruni Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kariyer Yönetimine Yönelik Çalışan Algılarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi: Albaraka Türk Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (20/05/2019)

**Muzaffer VURAL**

## **ÖNSÖZ**

İş dünyasında en etkisiz unsurlardan olarak görülen çalışan tarih boyunca hakettiği öneme kavuşmuş, bu önem insan kaynakları birimlerinin oluşturulması ile de yönetim sistemlerinde kendine yer bulmuştur. Çalışanın öneminin artışı ile de kariyer yönetimi işletmelerde insan kaynaklarının en önemli etkinliklerinden biri haline gelmiştir. İş yaşamında çalışan memnuniyetinin artırılması, çalışanın işletmeye bağlılığının sağlanması ve çalışanların bireysel gelişimleri, işletme performansını da önemli ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla kariyer yönetimi hem çalışan hem de işletme açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Bu çalışmada kariyer yönetimi üzerine temel bilgiler gözden geçirilmiş ve kariyer yönetiminin çalışan açısından önemi ve işletmedeki kariyer yönetimi algısı araştırılmıştır. Araştırmada kariyer yönetimi, Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarına uygulanan anketverilerinden faydalanılarak değerlendirilmiştir.

Çalışmalarında beni yönlendiren ve desteğini yanımda hissettiğim Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Neşe Sağlam'a, verilerin toplanması sürecinde kaynak sağlayan Albaraka Türk Katılım Bankasına ve ankete katılım gösteren Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarına ve araştırmalarımnda çalışmalarından faydalandığım, kaynakçada adı geçen tüm kişi ve kurumlara teşekkürlerimi sunuyorum.

**Mayıs, 2019**

**Muzaffer VURAL**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	8
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
1. GİRİŞ .....	1
2. KARIYER YÖNETİMİ.....	3
2.1 Kariyer.....	3
2.1.1 Kariyer ile ilgili temel kavramlar.....	4
2.1.1.1 Kariyer kavramının tanımı kapsamı ve önemi .....	4
2.1.1.2 Kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi arasındaki ilişki.....	8
2.1.2 Kariyer seçimini etkileyen faktörler .....	12
2.1.2.1 Kişilik.....	12
2.1.2.2 Zekâ.....	19
2.1.2.3 İlgi ve yetenekler.....	20
2.1.2.4 Aile ve sosyal çevre .....	20
2.2 Bireysel Kariyer Yönetimi .....	20
2.2.1 Bireysel kariyer planlama .....	21
2.2.1.1 Bireysel kariyer planlamanın tanımı ve kapsamı .....	21
2.2.1.2 Bireysel kariyer planlamanın aşamaları .....	21
2.2.2 Bireysel kariyer geliştirme.....	25
2.3 Kurumsal Kariyer Yönetimi .....	26
2.3.1 Kurumsal kariyer planlama.....	26
2.3.1.1 Kurumsal kariyer planlama tanımı ve kapsamı.....	26
2.3.1.2 Kurumsal kariyer planlama sürecinin aşamaları .....	27
2.3.2 Kurumsal kariyer geliştirme .....	34
2.4 Örgüt Teorilerinde Kariyer Yönetimi Anlayışı .....	34
2.4.1 Klasik örgüt teorisinde kariyer yönetimi .....	35
2.4.2 Neo-klasik örgüt teorisinde kariyer yönetimi .....	36
2.4.3 Modern örgüt teorisinde kariyer yönetimi .....	37
2.4.4 Postmodern örgüt teorisinde kariyer yönetimi .....	38
2.5 Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri.....	39
2.5.1 Akademik model.....	39
2.5.2 Kulüp modeli .....	40
2.5.3 Futbol takımı modeli.....	40
2.5.4 Kale modeli.....	40

<b>3. BANKACILIK SEKTÖRÜ VE KARIYER YÖNETİMİ .....</b>	<b>41</b>
3.1 Finansal Sistem ve Bankanın Tanımı .....	41
3.2 Türkiye’de Bankacılık Sektörü .....	43
3.2.1 Tarihsel gelişim.....	43
3.2.2 Bankacılık sektörünün temel sorunları .....	46
3.2.3 Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma.....	48
3.2.3.1 Güven ortamı.....	49
3.2.3.2 Yasal düzenlemeler .....	49
3.2.3.3 Finansal önlemler .....	49
3.2.3.4 Yapısal önlemler .....	50
3.3 Banka Türleri.....	52
3.3.1 Ticaret bankaları .....	52
3.3.2 Yatırım bankaları .....	53
3.3.3 Kalkınma bankaları.....	55
3.3.3.1 Bölgesel kalkınma bankaları.....	55
3.3.3.2 Ulusal kalkınma bankaları.....	57
3.3.3.3 Uluslararası kalkınma bankaları.....	58
3.3.4 Özel amaçlı kurulan bankalar .....	58
3.3.5 Kıyı bankaları .....	58
3.3.6 Uluslararası bankalar .....	59
3.3.7 Merkez bankası .....	59
3.4 Bankacılık Hizmetleri.....	60
3.4.1 Mevduat ve yatırım ürünleri .....	60
3.4.1.1 Tasarruf mevduatı .....	61
3.4.1.2 Resmi kuruluş mevduatı.....	61
3.4.1.3 Ticari mevduat .....	61
3.4.1.4 Döviz mevduatı .....	62
3.4.1.5 Mevduat sertifikası.....	62
3.4.2 Krediler .....	62
3.4.2.1 Nakdi krediler.....	63
3.4.2.2 Gayri-nakdi krediler .....	63
3.5 Bankacılıkta Kariyer Yönetimi .....	64
3.5.1 İşe alım süreci .....	65
3.5.2 Kariyer fırsatları.....	66
3.5.2.1 Kariyer basamakları .....	66
3.5.2.2. Yetenek yönetimi .....	67
3.5.2.3 Eğitimler.....	69
3.5.2.4 Ücretlendirme.....	70
3.5.2.5 Sosyal imkânlar.....	70
<b>4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>72</b>
4.1 Araştırmanın Uygulandığı Bankaya İlişkin Bilgiler.....	72
4.1.1 Organizasyon yapısı.....	72
4.1.2 Kariyer yönetimi .....	73
4.1.3 Çalışan profili .....	74
4.1.4 İşe alım süreci .....	75
4.1.5 Kariyer planlama.....	76
4.1.6 Özlük hakları.....	76
4.2 Araştırmanın Amacı .....	77
4.3 Araştırmanın Hipotezleri .....	78

4.4 Araştırmanın Modeli .....	78
4.5 Evren ve Örneklem.....	78
4.6 Araştırmanın Yöntemi .....	79
4.7 Güvenilirlik Analizi.....	79
4.8 Araştırmanın Bulguları.....	81
4.8.1 Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı.....	81
4.8.2 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı .....	81
4.8.3 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı .....	82
4.8.4 Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı .....	82
4.8.5 Katılımcıların çalıştıkları yıllara göre dağılımı .....	83
4.8.6 Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı .....	83
4.8.7 Katılımcıların mezun oldukları bölüme göre dağılımı .....	84
4.8.8 Katılımcıların bildikleri yabancı dillere göre dağılımı .....	85
4.8.9 “Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım” ifadesine verilen cevapların dağılımı .....	85
4.8.10 “Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister” ifadesine verilen cevapların dağılımı .....	87
4.8.11 Çalışanların kariyer yönetimi algıları .....	88
4.8.12 Kariyer yönetiminin etkinliği üzerine işletme çalışanlarının algıları .....	93
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>107</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>114</b>



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 3.1</b> : Türk Bankacılık Sektöründe 2000 Sonrası Yeniden Yapılandırma Sürecinde Banka Birleşmeleri (2001).....	51
<b>Çizelge 4.1</b> : Kariyer yönetimi algılarının ölçümlenmesi güvenilirlik analizi .....	80
<b>Çizelge 4.2</b> : Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının ölçümlenmesi güvenilirlik analizi .....	80
<b>Çizelge 4.3</b> : Anket katılımcılarının unvanlarına göre dağılımı .....	81
<b>Çizelge 4.4</b> : Anket katılımcılarının yaşlarına göre dağılımı.....	81
<b>Çizelge 4.5</b> : Anket katılımcılarının medeni durumlarına göre dağılımı .....	82
<b>Çizelge 4.6</b> : Anket katılımcılarının cinsiyete göre dağılımı .....	82
<b>Çizelge 4.7</b> : Anket katılımcılarının çalıştıkları yıllara göre dağılımı .....	83
<b>Çizelge 4.8</b> : Anket katılımcılarının eğitim durumuna göre dağılımı.....	83
<b>Çizelge 4.9</b> : Anket katılımcılarının mezun oldukları bölüme göre dağılımı .....	84
<b>Çizelge 4.10</b> : Anket katılımcılarının bildikleri yabancı dillere göre dağılımı .....	85
<b>Çizelge 4.11</b> : Anket katılımcılarının “Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım” ifadesine verilen cevapların dağılımı .....	85
<b>Çizelge 4.12</b> : Anket katılımcılarının “Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım” ifadesine verilen cevapların çalıştıkları yıllara göre dağılımı.....	86
<b>Çizelge 4.13</b> : Anket katılımcılarının “Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister” ifadesine verilen cevapların dağılımı .....	87
<b>Çizelge 4.14</b> : Anket katılımcılarının “Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister” ifadesine verilen cevapların çalıştıkları yıllara göre dağılımı.....	87
<b>Çizelge 4.15</b> : Anket katılımcılarının kariyer yönetimi algıları.....	88
<b>Çizelge 4.16</b> : Katılımcıların cinsiyetlerine göre kariyer yönetimi algıları test istatistikleri.....	91
<b>Çizelge 4.17</b> : Katılımcıların medeni durumuna göre kariyer yönetimi algıları test istatistikleri.....	91
<b>Çizelge 4.18</b> : Katılımcıların eğitim durumuna göre kariyer yönetimi algıları test istatistikleri.....	92
<b>Çizelge 4.19</b> : Katılımcıların yaşa göre kariyer yönetimi algıları test istatistikleri ...	92
<b>Çizelge 4.20</b> : Kariyer yönetiminin etkinliği üzerine işletme çalışanlarının algıları .	93
<b>Çizelge 4.21</b> : Katılımcıların cinsiyetlerine göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları test istatistikleri.....	96
<b>Çizelge 4.22</b> : Katılımcıların medeni durumuna göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları test istatistikleri .....	96
<b>Çizelge 4.23</b> : Katılımcıların eğitim durumuna göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları test istatistikleri .....	97
<b>Çizelge 4.24</b> : Katılımcıların yaşa göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları test istatistikleri.....	97

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 4.1:</b> Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarının yaş oranları .....	74
<b>Şekil 4.2:</b> Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarının eğitim durumları .....	75

**KARİYER YÖNETİMİNE YÖNELİK ÇALIŞAN ALGILARININ  
DEMOGRAFİK FAKTÖRLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: ALBARAKA  
TÜRK ÖRNEĞİ**

**ÖZET**

Kariyer yönetimi, işletmelerde çalışanların ilgi alanlarını, çıkarlarını ve yeteneklerini belirlemelerinde yardımcı olması ve buna bağlı olarak kariyer geliştirme yöntemlerinin planlanması olarak ifade edilebilmektedir. İnsan kaynaklarının önemli uygulama alanları arasında yer alan kariyer yönetimi, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında destek olmak için kariyer planlarının hazırlanması, düzenlenmesi ve yürütülmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir.

Bu çalışmada kariyer planlama, kariyer yönetimi süreçleri ve uygulaması açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra bankacılık sektöründe çalışanların kariyer yönetimi algısı üzerine bir araştırmaya yer verilmiştir.

Bu çalışmada Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarına uygulanan anket verilerinden faydalanılarak kariyer yönetiminin çalışanlar açısından önemi ve işletmede kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliği değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kariyer, Kariyer Planlama, Kariyer Yönetimi, Bankacılık, Bankacılıkta Kariyer.*

**INVESTIGATION OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS REGARDING  
CAREER MANAGEMENT IN TERMS OF DEMOGRAPHIC FACTORS:  
ALBARAKA TURK**

**ABSTRACT**

Career management can be expressed as a way of helping employees to identify their interests, interests and skills, and accordingly planning career development methods. Career management, an important application area of human resources, can also be defined as the process of preparing, organizing and conducting career plans to meet employee needs and support career goals.

In this study, career planning, career management processes and applications were tried to be explained. Besides this, a research on career management application in the banking sector has been given.

In this study, using the survey data applied to the employees of AlbarakaTürkParticipation Bank, the effectiveness of the career management practices in the management and management of the career management was evaluated.

**Keywords:** *Career, Career Planning, Career Management, Banking, Career in Banking.*

## 1. GİRİŞ

Günümüzde globalleşen dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler işletmelerin misyonlarını, vizyonlarını, uzun vadeli stratejilerini, iş yapış şekillerini ve organizasyon yapılarını derinden etkilemiştir. İş dünyasında yönetim ve organizasyon alanında yaşanan bu değişimlerin temelinde ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel faktörler rol oynamaktadır. Küreselleşme olgusu özellikle son yirmi yılda neredeyse tüm dünyada etkisini göstermeye başlamış, bununla birlikte piyasalarda yaşanmakta olan rekabet artmış, sınırların ortadan kalkışı ile daha organik, değişmelere kolay adapte olabilen esnek yapılara sahip ve daha yalın örgütsel yapıları meydana getirmiştir. Bu dönemde yaşanan teknolojik gelişmelere bakılacak olursa; telekomünikasyon, bilişim ve bilgisayar sektörlerinde gerçekleşen icatlar ve ilerlemeler, çalışanların iletişim metotlarını, çalışma şekillerini ve koşullarını kökünden değiştirmiş ve çalışanlar ve işletmeler alışık oldukları sistem ve süreçlerden çok daha farklı bir şekilde iş hayatında varlıklarını sürdürmek durumunda kalmışlardır. Bu ortam; özellikle ulusal, uluslararası ve global düzeyde faaliyet gösteren kurumsal işletmelerin mevcut kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmasını; karlılığın devamı açısından zorunlu kılmaktadır. Bu kaynaklar içerisinde insan kaynağı, işletmelerin başarısı, devamlılığı ve müşteri odaklı olmasını belirleyen en önemli faktör olması nedeniyle stratejik bir öneme sahiptir. Bir başka deyişle diğer üretim faktörlerinin yanında işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcı zeka ve gelişim potansiyeli mal ve hizmet üretiminde önemli bir katma değer kazandırarak örgütlerin verimliliğinde kritik bir rol oynamaktadır.

Yukarıda bahsedilen tüm bu nedenlerden ötürü son yıllarda işletmelerin insan kaynakları birimleri, orta ve uzun vadeli stratejilerin belirlenmesinde ve ihtiyaç duyulan değişimin gerçekleştirilmesinde önemli görevler üstlenmektedirler. Bu bağlamda insan kaynakları birimleri personel seçimi, ücretlendirme ve özlük işleri gibi geleneksel fonksiyonlarının yanısıra insan kaynakları planlaması, personel eğitimi ve geliştirilmesi ve kariyer yönetimi gibi konulara daha çok ağırlık vermekte ve bu alanlarda çalışmaktadırlar. Bu yeni fonksiyonlar içerisinde kariyer yönetimi hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir önem taşımaktadır.

Çalışan perspektifinden bakılacak olursa kariyer planlaması, gelişimi ve yönetimi gibi konularda aktif faaliyette bulunan işletmelerde çalışmakta olan bireyler, kariyer imkânlarını kullanmakta, kendi hedeflerini gerçekleştirmekte ve böylece hem maddi hem de manevi yönden tatmin olma imkânı bulmaktadırlar. Kendini geliştirmek amacı ile potansiyelini üst seviyede kullanmak isteyen çalışanlar ise bu şekilde işletmelere bağlı çalışanlar olmakta ve performans düzeylerinin artışı ile işletme hedeflerine daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Bu nedenlerden ötürü kariyer yönetimi kavramının insan kaynakları alanında giderek daha fazla incelenen ve araştırılan bir konu olarak üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümde, kariyer yönetimi kavramı ve kariyer seçimini etkileyen faktörler incelenecek, bireysel kariyer yönetimi ve kurumsal kariyer yönetimi irdelenerek, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları altında sunulacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, bankacılık sektörü ve kariyer yönetimi konusu incelenecektir. Bankacılık sektörüne yönelik bilgiler, bankacılık hizmetleri ve Türkiye’de bankacılık kavramları açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde, bankacılık sektöründe kariyer yönetimi ve uygulamaları ile ilgili değerlendirmeler sunulacaktır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarına uygulanan kariyer yönetimi, kariyer yönetiminin önemi, çalışanların kariyer yönetimi algılarına yönelik değerlendirmelerin yapılması ve işletmede kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliğine yönelik anket verileri analiz edilecektir.

## 2. KARIYER YÖNETİMİ

### 2.1 Kariyer

Kariyer kavramı; İngilizce ‘carier’ den gelmektedir. Fransızcada ise benzer şekilde ‘carrière’ kelimesi kullanılmaktadır. Bir yere gelmek, bir yere çıkmak anlamı taşımaktadır. Yapılan bir işte zaman ve çalışmayla edinilen uzmanlık ve başarı olarak da tanımlanabilmektedir. Kariyer, mesleki alanda sahip olunan niteliklerin yükselmesinin akademik olarak sınıflandırılması demektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:159).

Kariyer, bir insanın aktif iş yaşamından yola çıkarak çeşitli beceriler/deneyimler kazanarak, profesyonel gelişimleri, hedefledikleri meslek yaşantılarına ulaşmadaki başarı yolunda geçirdikleri süreç, yaşam kalitelerini konumlandırmaları ve yaşam standartlarını oluşturmalarıdır (Taşcı, 2004:121).

Kişilerin kendi yetkinliklerinin beceri ve kavram oluşturmalarının çok küçük yaşlarda belirlenmesi gerekmektedir. Çocukluktan alınan eğitimlerin bireyselleşme sürecinde ailelere çok önemli roller düşmektedir. Kariyer planlaması, ailelerin bilinçli yönlendirmeleriyle oluşturulması gereken çok önemli başlangıçlardır. Bireylerin meslek seçimlerinde merak ve ilgi duydukları şeyleri meslek yaşamlarına uygulayabildikleri takdirde kariyer hayatlarını doğru planlama ve kendilerine uygun yaşam standartlarını belirlemede başarı göstermektedirler (Tortop, 1994:92).

Kariyer kavramıyla ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Algılamada, konumlandırmada işleyiş ve uygulamada çeşitli yorumlar belirtilmiştir. İş yaşamının gelişmesi ve sistemleşmede, kişilerin yaşam hedeflerini oluşturma ve standartlarını belirlemede kariyer kavramının çok önemli bir yeri bulunmaktadır (Taşcı, 2004:121).

Kariyer kavramının anlamı, yönetsel ve örgütsel alandaki değişmelere bağlı olarak da değişmektedir. Daha önceleri kariyer kavramı ilerleme anlamında kullanılıyorken, son zamanlarda yalnızca ilerleme anlamını taşımamaktadır. Günümüzde kariyer kavramı ile ilgili yaygınlaşan yaklaşım iş deneyimi ile elde edilen ilerlemeden

ziyade, bilgi kazanılan bir süreçtir. Burada bahsedilen bilgi kazanımı, iş tecrübesinde kazanılan beceri, uzmanlık ve ilişkiler açısından oluşmaktadır (Erdoğan, 2002:530).

II. Dünya savaşından sonra oluşan zenginlik döneminde insanların kariyer kavramına bakışı şekillenmiştir. Savaş sonrası, Amerika ve Avrupa'da endüstrileşmiş ülkeler daha önceleri tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişimle karşılaşmışlardır. Bu gelişme beraberinde mevcut bulunan örgütlerin büyümelerini de sağlamış ve fazla sayıda yeni örgütlerin kurulmasına olanak vermiştir. Bu durum, insan sermayesine olan ihtiyacı da oldukça artırmıştır. Çalışanlar daha önceleri mümkün olmayan iş imkânlarına sahip olmuşlardır. Bireylerin kariyerlerini tek bir örgüt sürecinde ele almalarıyla da örgütsel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır. Buradan ele alınacak olur ise örgütsel kariyer, bireyin aynı örgütte kazandığı iş tecrübeleri olarak ifade edilebilmektedir (Tortop, 1994:92).

### **2.1.1 Kariyer ile ilgili temel kavramlar**

#### **2.1.1.1 Kariyer kavramının tanımı kapsamı ve önemi**

Kariyer tanımı birçok farklı şekilde yapılmaktadır. Bu tanımlarda iş alanının belirlenmesi, meslek seçimi, para ve başarı kazanmak, sorumluluk ve tutum gibi kavramların belirli oranlarda ön plana çıktığı görülmüştür. Yapılan kariyer tanımlarının bir kısmını burada belirtmekte fayda görülmektedir.

Kariyer, insanın iş hayatında, iş alanı belirleme aşamasında ve ilerleyerek deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Tortop, 1994:92).

Kariyer, meslekte ilerleyip bunun sonucu olarak kazanılan parada artış, sorumlulukta artış, yetkide artış, güç ve itibar kazanımı sağlamaktır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:159).

Kariyer, iş hayatındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarını geliştirilmesidir (Taşcı, 2004:121).

Kariyer, yalnızca bireyin sahip olduğu görevler değil, arzularını ve beklentilerini gerçekleştirebilmek için gereken tecrübe ile eğitilmesi ve böylece kendisinin bilgisi, becerisi, yeteneği ve çalışma isteği ile o örgütte ilerleyebilmesidir (Yalçın, 1985:105).



Kariyer kavramı, kişinin işe başlamasından emeklilik zamanına kadar olan dönemde aynı işletmede aynı iş için değişik görevler alarak yükselmesini ifade edebildiği gibi, farklı işletmelerde ve farklı işlerde ilerleyerek çalışmayı da ifade edebilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:32–33).

Globalleşen dünyada meydana gelen hızlı değişim ile kariyer kavramı da değişik açılardan ele alınmaya başlanmıştır (Hall, 1996). Gelecekteki kariyer kavramı “sürekli değişen (protean)” veya örgütler tarafından değil bireyler tarafından belirlenen, bireyin kendini tanıması ve adaptasyonunu gerektiren bir süreç olarak tanımlanmıştır (Guthrie, Coate ve Schwoerer, 1997:371).

Kariyer kavramı hakkında oluşan yeni anlayış, kariyeri açıklarken çok yönlü kariyer tanımını kullanmaktadır. Çok yönlü kariyer ise belirli faktörlere göre değişim gösteren kariyer olarak tanımlanabilir (Çetin, 1999:331).

Çok yönlü kariyerin gösterdiği değişimlere yönelik faktörler aşağıdaki gibidir (Çetin, 1999:331):

- İşletmelerde kariyer kavramı sadece üst düzey yöneticiler veya hızlı ilerleme olanağı bulunan işlerde görev alan kişiler için geçerli değildir. İşletmelerde üst düzey yöneticilerin kariyer olanakları olabileceği gibi diğer alanlarda görev alan bireylerin de kariyer olanakları bulunabilmektedir. İşletmede görev alan sekreter, odacı gibi bireylerin de kariyeri olabilmektedir.

- İşletmelerde kariyer yönetimi yalnızca dikey hareket olarak algılanmamalıdır. İşletmede basamak olarak yükselmenin yanı sıra yatay olarak gelişim de kariyer yönetimi kavramına dâhil edilmektedir. Aynı zamanda mevcut yaptıkları işten memnun olan ve yükselme hedeflemeyen bireyler de kariyer yönetimi kavramında değerlendirilmelidir.

- İşletmelerde kariyer yönetimi yalnızca bir işletmede işe alma veya alınma değil, birden fazla işletme ve birden fazla faaliyet anlamına da gelmektedir. □

- Kariyer kavramı, işletmenin birey üzerindeki etkileri ile birlikte bireyin kendine ait iş hayatını planlaması ve denetlemesi anlamına gelmektedir.

Kariyer kavramı, tarih boyunca basit bir kabul görmüş, kimi zaman bireyin kendisini bir uzmanlık alanına adanması, kimi zaman da aralarında küçük bağlantılar bulunan görevlerde çalışmak anlamlarında kullanılmıştır. Geçmişten günümüze gelen bu

süreçte kabul edilen temel gerçek kariyerin bir başarı derecesini çağrıştırmasıdır (Gök, 2000:8).

Kariyer Kavramı; akademik, iş ve günlük hayatta çok sık kullanılan bir kavramdır. Eğitim sürecinin daha başında bireyin hayatındaki yerini alır. İşe girdiği ilk andan itibaren de kariyer yolculuğu başlayarak aşamalardan geçmeye başlar. Birey giderek gelişen kişiliği çerçevesinde yaşamının ilerleyen yıllarında kariyerin daha çok etkisine girer. Türkçe 'de kullanım alanı; yaşam, iş ve meslektir (Aytaç, 2005: 5). İnsanın çalıştığı zaman boyunca, belirli bir iş alanında düzenli ve sürekli bir şekilde ilerlemesi, yetenek ve tecrübe edinmesidir (Tortop, 1994: 92). Kişinin yetkinliğine uygun tercih ettikleri meslek yaşamlarında ilerleyerek para kazanmak, statü elde etmek, sorumluluklar üstlenmek güçlenmektedirler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:159). Kariyer, kişinin iş hayatındaki faaliyetleri, sorumlulukları ve davranışlarının gelişimidir (Taşcı, 2004:121).

Bireyin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin tamamı olarak tanımlanabileceği gibi hedefler doğrultusunda gerekli eğitimleri alarak kişinin kendini geliştirme süreci olarak da tanımlanabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer, bireyin gerek özel gerekse çalışma yaşamında önemli rol oynamaktadır.

Kariyer; iş hayatını, iş dışındaki sosyal yaşamını ve bu sosyal yaşamındaki rollerini de içermektedir. Birey, iş yaşamına başladığı ilk günden itibaren, temel ihtiyaçlarını karşılamak, arzularını ve beklentilerini tatmin etmek, geleceğine yönelik planlar yaparak yükselmek, iş hayatında ilerlemek ve başarılı olmak istemektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında insan doğasının psikolojik oluşumu önemini göstermekte, kariyerde bireyin davranışsal yönü öne çıkmaktadır. Başka bir deyişle kariyer sosyal ve psikolojik boyutta ön plana çıkmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:199).

İnsanların çalışma isteklerinin, karşılığında bir kazanç elde etmelerinin temelinde öncelikli olarak geçim ihtiyacının bulunduğu bunun yanı sıra başarılı olmak, yararlı olmak gibi toplumsal beklentilerin de etkili olduğu söylenebilir. Ancak işe sahip olmak ve çalışmak istemenin nedenini sadece ekonomik ve sosyal olarak değerlendirmek hatalı olacaktır. Çalışma ve iş aynı zamanda bireyin psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayan, bireyin kişiliğinin gelişmesinde önemli katkılarda bulunan bir faktördür (Keçecioğlu, 1998:62).

İnsan çalışma hayatına başladığında çeşitli beklentiler içerisine girer. Kendini geliştirmeye devam ettiği sürece iş hayatında belirli yerlere gelmek, statü sahibi olmak bunlarla birlikte daha fazla para kazanmak isteyecektir. Bu istekler ve beklentiler kişiden kişiye değişebilir. Her insan farklı kişilik yapısına, yetenek ve beceriye sahiptir bu nedenle beklentiler farklılık göstermektedir.

Son otuz yılda, özellikle insan vasıtası ile verimliliğin artırılması sonucunda, işletmelerde insan kaynakları daha etkin bir şekilde incelenmeye başlamıştır. Bu etkin incelemelerin sonucunda ise örgütlerde personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş yaşanmıştır. Eğitim sistemindeki değişim ve gelişmeler, insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş ile aynı döneme rastlamakta, bu da kariyer yönetiminin hızlı gelişimine çok daha fazla katkı sağlamaktadır. Bu iki kavramın bir arada değerlendirilmesi ile önemli yer tutan hayat boyu öğrenme ve eğitim gündeme gelmiş, rekabet artışı ve bireylerin kariyer gelişiminin sistematik olarak ele alınması kariyer kavramının daha hızlı gelişmesine sebep olmuştur (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:185).

İş dünyasında kariyer yönetimi kavramını öne çıkaran bir başka gelişme ise rekabetin giderek artması ve değişime odaklanma sonucunda, bireysellik ve bireycilik anlayışlarının benimsenmesinde artış görülmesidir. Bu durum geçmişte devamlı çalışıyor olan sadık işçi anlayışının yerine, elindeki fırsatları değerlendiren ve kendilerini sürekli geliştirerek işletme içinde hızla yükselen bir çalışan anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca, refah düzeyindeki artışın yaygınlaşması ve bireyin daha iyi bir hayat arayışına girmesi, işlerini değiştirme ve farklı mesleklere geçiş olanaklarını da beraberinde getirmiştir. Örgütlerde meydana gelen bu değişim ve dönüşümler, kariyer kavramının öneminin daha da artmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:186).

Özetle yönetimde çağdaş yaklaşımların çoğaldığı son yıllarda, kariyer yönetimi kavramı yükselen değerler arasında kendisini göstermeye başlamıştır. Terk edilen personel yönetimi anlayışı ile insana verilen önem daha da artarak insan kaynakları yönetimi daha kapsamlı bir bakış açısı ile sürece hâkim olmuştur. Bütün bu gelişmeler bugünkü kariyer yönetimi anlayışını bireysel ihtiyaçlar ve örgütsel ihtiyaçlar kapsamında şekillendirmiştir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:186).

### 2.1.1.2 Kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi arasındaki ilişki

- Kariyer planlama

Kariyer ile ilgili amaçları tanımlayarak, bu amaçlara ulaşmak için atılması gereken adımların yönünü, zamanını sırasını belirleyen ve bu amaca ulaşmak için eğitim ve çeşitli pekiştirici faaliyet programları yaparak veya kariyere yön vererek bireyin kendisini, önündeki fırsatları, zorunlulukları, seçenekleri ve sonuçları hakkında bilgili hale gelmesini sağlayacak iyi düşünülmüş bir süreçtir. Kariyer planlaması, bireyin kendisi ile ilgili gerçekleri göz önünde bulundurarak şansını, baskı yapma (zorlama) kabiliyetini, seçenekleri ve neticeleri baştan sona planlaması, kariyere yönelik amaçlarını belirlemesi, kariyerle ilgili programı düzenlemesi ve gerekli eğitimi görmesi, geliştirebilecek deneyimlerine yön vermesi, zamanlama yapması ve kariyerle ilgili hedeflere ulaşmak için atması gereken adımları sıraya koymasındır (Bilen 1998:31). Kariyer planlama sürecinde birey, kendisini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönleri, yetenekleri, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidir. Hem kurum içinde hem de dışında ulaşabileceği kariyer imkanlarını takip etmeli, bu imkanları iyi değerlendirebilmesi için ise hedeflerini ve ihtiyaçlarını belirlemelidir.

- Kariyer geliştirme

Kariyer geliştirme, kurumsal bakış açısını da yansıtmaktadır. İşletmede çalışanların mesleki gelişmelerinin, organizasyon hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesi için kullanılan yöntem ve araçları ifade etmektedir. Bu konunun içinde kariyer haritası, oryantasyon, terfi, yer değiştirme, yönetici geliştirme, yedekleme planı, değerlendirme merkezi gibi kariyer geliştirme yöntem ve uygulamaları vardır (Özden 2001:28). Kariyer geliştirme sistemli olarak bireylerin kendilerini geliştirmeleri işlemi olup, bireyin kariyer hedefine doğru sürekli gelişme ve büyüme sürecidir. Yani bireylerin kendilerine özgü olarak, sorunlar, görevler ve tema bütünüyle ayrılabilen aşamalar süresince kendilerini geliştirmeleridir. Yine kariyer geliştirme örgütün, çalışanların yeteneklerinin değerlendirilmesi yoluyla geliştirilmesini ve kariyer amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olmasını ifade eder (Gök, 2000:17).

Bireyler belirli yaşlarda ve yaşamlarında çözmeye çalıştıkları ortak sorun ve baskılarla karşılaşabilmektedirler. Bu aşamalar kariyer eylemlerini ve bireyin seçeneklerini etkileyebilmektedir. Yeteneklerini sürekli geliştiren bir insan gücü

yalnızca değişime yanıt vermez, onu önceden tahmin eder. Organizasyonların yaklaşımları farklı olsa bile genel amaçları, çalışanlarına yeteneklerini değerlendirme ve gelişme gücü vermektir. Böylece organizasyonlar değişen ve gelişen iş ortamına uyum sağlayarak rekabetlerini sürdürebilirler. Bu da kariyer geliştirmede hem örgütü hem de çalışanı kapsayan dinamik bir sistem olup, her iki tarafın gelişen ihtiyaçlarına cevap verir. Kariyer geliştirme sistemi kişiler kadar işletmelere de sorumluluk vermektedir (Akat ve Budak, 1994:41).

Kariyer planlaması ve kariyer yönetiminin ikisi bir arada kariyer geliştirme sürecini oluşturmaktadır. Kariyer geliştirme işletmenin ve çalışanlarının verimliliğinin artırılması yanında değişen dünyaya uyumun sağlanması açısından da önemlidir. Kariyer gelişimi işletmede genel olarak bireysel gelişimi ifade etmektedir. Çalışanlar kariyer yaşamları boyunca değişik işler yapma eğilimindedir (Common, 2011:5).

Kariyer geliştirme, çalışanın kendi belirlediği seçimlere gerekli özeni göstererek uyum sağlama faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Çalışanın belli ihtiyaç ve isteklerine cevap vermek yanında örgüte de faydalı olabilmesi için örgüt içerisinde sağlam kariyer geliştirme programları var olmalıdır (Uzun, 2005:12).

Kariyer geliştirme çalışanın sahip olduğu gücü, zayıf yönlerini, ideallerini örgütün ihtiyaç ve hedefleri ile nasıl uyum sağlayabileceğini değerlendirecek olan sistemdir. Kariyer geliştirme aynı zamanda çalışanın ilgisini, bağlılığını ve motivasyonunu da gerektirmektedir (Soysal, 2007:146).

Çağdaş işletmecilikte çalışan yaratıcılığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bunun sebebi işletmelerin bireyin kariyeri ile bizzat ilgilenmeye zorlanmasıdır. Kariyer yönetiminde çalışanın iş yaşamı ile özel yaşamı aynı anda dikkate alınmalı ve aynı oranda üzerinde durulmalıdır (Ölçer, 1997:90).

İşletmeler kariyer geliştirme programlarını kullanarak üretim, yönetim ve planlama aşamalarında önde yer alabilmektedir. Dolayısıyla kariyer geliştirme stratejik insan kaynakları planlamasını da içermektedir (Budak, 2008:275).

Kariyer geliştirme, uzun dönemde değerlendirildiğinde gerekli kadro değişikliklerinin uygulanmasında fayda sağlar. Çalışanların ihtiyaçlarını sağlamada ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olur. Bireylerin örgüt ile bütünleşmesini sağlar ve doğru işe doğru çalışanın yerleştirilmesini gerçekleştirir. Böylece işletmeyi kayıplardan korur. Kariyer geliştirmenin tanıdığı imkânlar genel

olarak, iş hayatı kalitesinin iyileştirilmesi, kişilerin başarılı olabilecekleri alanlara yerleştirilmesi, tecrübeli personelin işletmede kalması, çalışanlara eşit iş imkânları sağlanması olarak sıralanabilir (Aytaç, 1997:206).

Kişilere kariyer yolları hakkında bilgi vermek, kariyer süreçlerinde karşılarına çıkabilecek engelleri hafifletmek, kariyer geliştirme politikaları ve kariyer geliştirme programlarının temel amacıdır (Bayraktaroğlu, 2003:126-127).

Kariyer geliştirme süreci yöneticilere, işletmeye ve çalışanlara farklı faydalar sağlamaktadır.

Kariyer geliştirme programları sayesinde yöneticiler çalışanların kariyerlerini etkili bir şekilde yönlendirebilmektedir. Yöneticiler işletmelerini daha iyi anlamakta, daha yaratıcı performans değerlendirmeleri yapabilmektedirler. Yeteneklerin belirlenmesi açısından da kariyer geliştirme programları çok önemlidir. Kariyer geliştirme programlarının en büyük önemi ise bireysel hedefler ile örgütsel hedefler arasında uyum yakalanabilmesidir (Aytaç, 2010:38).

Kariyer geliştirme programları çalışanların kariyer kararlarının verilmesi ve değiştirilmesinde yarar sağlar. Mevcut olan iş tatmininin artmasını sağlar. Çalışan ile yönetici arasında iyi bir iş ilişkisinin kurulmasını sağlar. Gerçekçi hedef ve beklentiler belirlenir. Kariyer yönetimi hakkında kişisel sorumluluk olgusu artar (Aytaç, 1997:206).

Kariyer geliştirme programları elbette işletme için de büyük yararlar sağlar. Edinilen bilgilerin tüm işletmeye yayılması, işletme içi iletişimin sağlıklı olması, yetişmiş ve deneyim sahibi personelin işletmede kalması, işlemlerin etkinliği işletmelerin sağladığı faydalar arasında sayılabilir (Reuten, 2004:10).

İşletmelerde uygulanacak etkin kariyer geliştirme programlarında bulunması gereken öğeler (Aytaç, 2010:38);

- Bireyin kendi ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olunmalı
- Örgüt içindeki kariyer fırsatlarının geliştirilmeli ve bireylere duyurulmalı.
- Bireyin beceri ve gereksinimleri kariyer geliştirmeyle uyumlaştırılmalı.
- Sık sık güncelleme yapılmalı.
- Diğer insan kaynakları ve programlarıyla bütünleşme sağlanmalıdır.

Sağlıklı bir kariyer geliştirme programı, öncelikle işletmenin verim kaybını azaltır, hedeflenmiş eylemlerin benimsenmesini kolaylaştırır. Çalışanların motivasyonunu arttırarak psikolojik tatmini sağlar. Örgütsel sadakati arttırmayı sağlar. İş yaşamındaki adaletsizliklere rağmen kadın çalışanların gelişmelerine yardımcı olur. Örgütsel yeteneklerin geliştirilmesini sağlayarak, bireylerin örgüt basamaklarındaki ilerlemelerini kolaylaştırır (Bayraktaroğlu, 2003:126-127).

- Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, bireyin planlarını uygulayabilmesi için işletme tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Burada hem yöneticilerin hem de çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde daha ileri gelişim alanları oluşturulabilmektedir (Aytaç, 1997:20).

Kariyer Yönetimi, çalışanlara ve yöneticilere belirlemiş oldukları kariyer hedeflerinin başarılmasında fırsat vermek ve ihtiyaç duydukları işgücünü tatmin etmek olanağını veren, bu olanak çerçevesinde planları ve stratejileri dizayn ederek uygulamasını sağlayan süreçtir (Taştan, 2002:1).

Kariyer yönetimi, gerekli insan kaynağı ihtiyacının karşılanabilmesi amacıyla, kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmasına zemin hazırlayan, hedeflerin, stratejilerin, planların dizaynı ve böylece bireysel kariyer planlamasıyla işletme içinde olumlu yönde bütünleşmesidir. Kariyer yönetimi sorumluluğu, işletmede çalışan bireylerde ve örgütün kendisindedir. Çalışanlar, işletmede işlerini sürdürürler ve bir işi yapmayı kabul edip etmemeye karar verirler. Aynı zamanda iyi bir performans sağlamak ve kişisel gelişim için uğraşırlar (Gök, 2000:29).

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer gelişmesini sağlamaya yönelik örgütsel düzeydeki yaklaşımlardır. Kariyer yönetimi işletmelerin gelecekteki nitelikli personel ihtiyacının karşılanması sürecidir. Süreç çerçevesinde personelin seçilmesi, değerlendirilmesi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetleri ile örgütlerin ilerleyen zamandaki çalışan ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli personel yetiştirmeyi sağlamaktadır. Kişiler, kariyer yönetiminde belirledikleri planlamalar hakkında işletmeye tüm verileri verirken, işletme kişilere fazla bilgi vermemektedir. Böylece işletme etkin bir kontrol mekanizması ile kişilerin kariyer gelişimleri üzerinde esas etkiye sahip olmaktadır. Temel hedef ise kişisel becerilerin ve ilgi alanlarının işletme ile uyumunu koordine ederek denge oluşturmaktır (Işık, 1993:6).

Kariyer yönetimi personelin işinde ilerlemesi, üst mevkilere gelmesi, karakter özellikleri, almış oldukları eğitim, zihinsel yetenekleri ve kendilerini geliştirmek istemeleri ile yakından ilgilidir. Personelin iş hayatında düzenli bir şekilde ilerleyebilmesi kariyer yönetimi sayesinde gerçekleşebilmektedir. Kariyer yönetimi daha basit bir ifade ile kişilerin iş yaşamlarına ilişkin planlamalarıdır denebilmektedir. Bu planlar doğrultusunda bir süreç oluşturulması hedeflere ulaşmada önemli rol oynamaktadır. Kariyer yönetimiyle personelin işletme içinde hareketlilikleri sağlanarak bireyler motive edilmektedir. Doğru bir kariyer yönetimi uygulaması olan işletmelerde çalışan bir sonraki aşamada bulunabileceği konumu bilebilmektedir. Çalışanın bir sonraki aşamada bulunabileceği konumu biliyor olması ise onu işe ve işletmeye bağlamakta motivasyonunu artırmaktadır (Taştan, 2002:1).

Bireyin kariyer planının işletmedeki kariyer geliştirme yöntemleri ile desteklenme süreci kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi kariyer konusunda bireysel ve kurumsal bakış açısını bütünleştirir. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve organizasyona karşı taraflarda değil, birbirini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır (Özden, 2001:28).

Kariyer yönetiminde insanların kariyer hedeflerine ulaşmasındaki tatmin ve insan gücünün tatmini söz konusudur. Yöneticiler ise işletmenin hedef, plan ve stratejileri doğrultusunda bu tatmini sağlamaktadır. Dolayısıyla bireylerin kariyer hedeflerinin işletmede karşılık bulması kariyer yönetimi dahilindedir. Kariyer yönetimi kısaca, bireyin meslek hayatının planlanması ve eyleme geçirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Taştan, 2002:1).

### **2.1.2 Kariyer seçimini etkileyen faktörler**

Kariyer seçimini etkileyen faktörler temel olarak dört başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar kişilik, zeka, ilgi ve yetenekler, aile ve sosyal çevredir. Kariyer seçimini etkileyen faktörleri alt başlıklar altında inceleyelim.

#### **2.1.2.1 Kişilik**

Bireyin mutluluğu söz konusu olduğunda, hayatın büyük bir dönemini kapsayan iş hayatındaki mutluluk kavramı öne çıkmaktadır. Bireysel mutluluk sağlayan en önemli faktör kişinin kendi karakterine uygun işleri meslek olarak tercih etmesidir.



Kişiliklere uygun seçilen meslekleri seçmek üretim ve kişinin yaşamına kazanç açısından artı değerler katmaktır (Akoğlan ve Kozak, 2001:143).

Kişiler kendi kişisel özelliklerine uygun meslek seçtiği takdirde kendilerini daha rahat, daha verimli, güvende ve yeterli hissedebilir dolayısıyla daha geliştirici olabilirler. Özetle bireylerin kişiliklerine uygun şekilde meslek seçimi, çalışma hayatındaki başarıyı artırıcı en önemli etkenlerden biridir (Işık, 1993:8).

Kişilerin karakterinde hırs, arzular ve ihtiyaçlar farklılık gösterir. Hırslı olmayan veya sorumluluk almaktan çekinen karakterler belirli görevlere gelmeyi yeterli görmekte iken, bazı karakterler için sürekli mevki yükseltmek, daha fazla sorumluluk edinmek ve daha iyi sosyal ve ekonomik koşullar sağlamak mesleki hayattaki tatmin için çok önemlidir (Balcı, 1999:36).

Kariyer seçiminde öncelik verilmesi gerekmekte olan en önemli konu kişilik kuramlarıdır. Meslek tercihleriyle bireylerin kişiliklerinin yapısı arasında bulunan ilişkiyi inceleyen birçok kuram bulunmaktadır (Akoğlan ve Kozak, 2001:143).

Geliştirilen başlıca kişilik kuramları şunlardır:

- Holland'ın kişilik (mesleki tercih) kuramı

Kariyerin seçimi sürecinde etkin olarak kullanılmakta olan yaklaşım John Holland'a ait mesleki tercih modeli olarak görülmektedir. John Holland mesleki tercih modelini belirlerken, iş hayatında mevcut kariyer çeşitlilikleriyle bireylerin kişilik yapıları arasında olan ilişkiyi incelemiştir. Bireylerin kişilik özellikleriyle uyum gösteren işlere eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur (Akoğlan ve Kozak, 2001:143).

Bireyler çeşitli mesleki tercihler yapmaktadırlar. Bundan ötürü mevcut kişilik özelliklerine uygun olarak değişik yapıdaki işleri yaparlar. Diğer yandan kişilerin gerçekleştirdikleri görevlerin önemli olduğunu düşünmeleri işlerinde verim ve başarı göstermelerleriyle doğru orantılı olduğu gözlemlenmiştir. İlgi alanları birbirine benzer olan bireyler, benzer kişisel özellikler taşımaktadırlar (Balcı, 1999:37).

Holland'ın modeline göre meslek seçimleri, bireylerin kişiliklerinin bir yansımasıdır. Sosyal çevre ile olan ilişkisinin bir mesleki alanda ifade edilmesi meslek seçimini yönlendirmektedir. Yani bu modele göre bireyler meslekleri ile kendilerini ifade edebilmektedir (Akoğlan ve Kozak, 2001:29).

Sonuç olarak John Holland, bireylerin ilgi alanları ve kişilik özellikleri gruplandırılabilceği sonucuna ulaşmış ve kişilik kuramını geliştirmiştir. Kişilik kuramı Topoloji Kuramı olarak da bilinmektedir. Söz konusu kuramda altı kişilik tipi belirlenmiş ve bu kişilik tipleri için altı meslek ortamından söz edilmiştir. Belirlenen altı kişilik tipine Holland'ın Mesleki Tercih Envanteri adı verilmektedir. Bu envantere yer alan kişilik tipleri, araştırmacı tip, gerçekçi tip, sanatçı tip, girişimci tip, sosyal tip ve geleneksel tiptir (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:166).

Gerçekçi kişilik tipinde olan kişiler nesnelere çalışmayı tercih ederlerken, sosyal kişilik tipindeki kişiler iletişim odaklı olduklarından insanlarla iletişim halinde olabilecekleri meslekleri tercih etmektedirler. Bu nedenle, gerçekçi kişilik tipinde olan insanlar ile sosyal kişilik tipinde olan insanlar başkalarıyla birlikte çalışma konusunda farklı seçimlere sahiptirler (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:166).

Diğer taraftan araştırmacı kişilik tipine sahip kişiler diğer bireylerden bağımsız olarak teorik konularda çalışmayı tercih ederler. Girişimcilik özelliği gösteren bireylerde ise liderlik vasıflarını gösterebilecekleri ve sözel yeteneklerini kullanabilecekleri meslek tercihleri görülmektedir (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:166).

Holland'ın modelinde, kariyer seçiminin en önemli belirleyicisi kişilik yönelimidir. Bireyin mesleki seçimi ile kişilik özelliği arasında uyum görüldüğünde kariyer değiştirme olasılığı da düşmektedir. Ayrıca bu uyum başarının da hızlı gözlemlenmesini sağlamaktadır. Örnek olarak; girişimcilik özelliği gösteren bireyin yönetim alanlarında bir meslek tercihi ve bu alanda başarı sağlayarak kısa sürede yükselmesi ihtimali oldukça yüksek olarak görülmektedir (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:166).

- Carl Gustav Jung'un kişilik tipolojisi ve Myers-Briggs tip belirleyicisi

Mesleki tercihler ve kişilik yapıları arasındaki ilişkiyi inceleyen kuramlardan biri de Carl Jung'un Kişilik Tipolojisidir. Carl Jung tarafından geliştirilen teoride temel olarak, bireylerin kişilikleri dört ana boyutta incelenmiştir. Bu dört ana boyut, aynı Holland'ın mesleki tercih teorisiiçerisinde değerlendirildiği gibi, değişik çalışma alanlarıyla eşleştirilebilmektedir. Jung'a göre, karakter özelliklerindeki farklılık, iş becerilerinde de farklılık oluşturmakta ve bireyler benzer karakter özelliklerindeki diğer çalışanlarla uyum gösterebilmektedir (Akoğlan ve Kozak, 2001:143).

Jung'un kişilik tipolojisinde belirlenen dört ana boyut, karakterin içe dönük veya dışa dönük olması, duyu ve sezgiler, düşünme ve hissetme, hüküm verme ve algılama olarak sıralanabilmektedir (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:168).

İçe Dönüklük/Dışa Dönüklük Boyutu; bireylerin kendilerini ve çevrelerini algılama şeklidir. Buna göre bazı kişiler kendi iç dünyalarında yaşadıkları değişimlere odaklanırken, bazı kişiler de çevrelerinde gelişmekte olan olaylara yoğunlaşmaktadırlar (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:168).

Duyu/Sezgi Boyutu; gerekli bilgiye ulaşmak için kullanılan kaynağa bağlı olacak şekilde kişileri sınıflandırmaktır. Buna göre bazı kişiler dış dünyadan gelen duyu yoluyla aldıkları bilgiler doğrultusunda hayatlarına yön verirlerken, bazı kişiler de sezgilerini kullanarak iç dünyalarına göre hayatlarına yön vermektedirler (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:168).

Düşünme/Hissetme Boyutu; eldeki bilgiyi yorumlama ve değerlendirmede odak noktasını ele alır. Buna göre bazı kişiler genel olarak kabul gören dış değerlerden yararlanmakta iken, bazı kişiler de benimsemiş oldukları iç değerleri diğer bir ifadeyle hislerini kullanarak karar alırlar (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:168).

Hüküm Verme/Algılama Boyutu; olay ve durumlara karşı gösterdikleri tepkilere göre bireyler iki gruba ayrılmaktadır. Birinci grup kalıplaşmış yargı sahibi, ve bu yargılar doğrultusunda olayları yargılayan ve tepki veren bireylerden oluşmaktadır. Bu grup hüküm verme olarak adlandırılmıştır. İkinci grup ise algı yönleri kuvvetli bireyler olarak değerlendirilmektedir. Dış dünyadan edindikleri bilgiler ile hareket etmekte ve objektif algılama yolunu seçmektedirler (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:168).

Jung tarafından belirlenen kişilik boyutlarının temel özellikleri şunlardır:

İçe Dönüklük/Dışa Dönüklük; Jung tarafından kişilik konusunda yapılan başlıca ayırım kişilerin içe dönük bireyler ve dışa dönük bireyler olarak sınıflandırılmasıdır (Akoğlan ve Kozak, 2001:145).

Bu ayırım temelde, bireyde bulunan hayat enerjisinin yönünü ve kaynağını temsil etmektedir. Bu enerjiyi dış dünyadan edinen, olaylar ve insanlar üzerine yoğunlaşan bireyler dışa dönük olarak nitelendirilirken, kendi iç dünyasında hayat enerjisini edinen bireyler içe dönük olarak nitelendirilebilmektedir. Diğer bir ifade ile bireylerin enerjilerini insanlar arasındaki ilişkilerinden alması ile dışadönük,

enerjilerini kişisel düşünce ve hislerinden almaları ile içedönük bireyler ifade edilmektedir (Noe, 1999:255).

İçe dönük bireyler genelde utangaçlık gösteren, çekingen davranan ve yoğunlukla kendi iç durumlarıyla ilgilenmekte olan yapılardır. Dışa dönük bireyler ise atik, canlı, çevresiyle sosyal ilişkiler kurmaktan hoşlanan, kendi dışlarındaki çevre ile ilgilenmekte olan yapılardır. Kişilik yapısının bu özelliğine uygun olarak yapılan mesleki tercih, mesleki başarıyı da getirmektedir. Yanlış kariyer seçimine örnek olarak, dışa dönük bireylerin büro elemanı gibi sosyal olmayan işlerde çalışması, içe dönük bireylerin halkla ilişkiler gibi sosyal alanlarda görev alması verilebilir (Akoğlan ve Kozak, 2001:145-146).

Duyumsama/İçgüdüsellik; Bireylerin dışarıdan gelen bilgileri algılama metotlarını belirleyen Jung'un kişilik tipolojisinde yer alan kriterdir. Beş duyu ile çevrelerini algılayan kişiler duyumsama özelliği fazla olan kişilerdir. Altıncı hisleri ve duygularıyla hareket eden kişiler ise içgüdüsel özellikli kişiler olarak tanımlanabilir.

Düşünme/Hissetme; Kişilerin bilgiye ulaşma şekillerine göre nitelendirilir. Kişiler çevrelerinde gelişen olayları algıladıktan sonra bilgi toplarlar. Sonraki aşamada ise topladıkları bilgi doğrultusunda bir sonuca varmaktadırlar. Sonuca varma sürecinde düşünme odaklı yol izleyen bireyler daha objektif karar verebilme eğilimindedirler. Sonuca varma süreci hissetme odaklı olan bireyler ise duygularına öncelik verme eğilimi göstermekte, hislerini ön planda tutmaktadırlar (Noe, 1999:255-256).

Yargılama/Algılama; Kişilerin aldıkları bilgileri zenginleştirme biçimlerine göre sınıflandırmadır. Hayatlarındaki tüm olayları planlayan ve bu planlara kesin olarak uyan kişilik yapısındaki insanlar yargılama değeri yüksek olan insanlardır. Değişken yapıya sahip, doğaçlama yaşamı tercih eden kişiler ise algılama değeri yüksek kişilerdir (Noe, 1999:256).

Kısaca özetleyecek olursak Jung'un karakter tipolojisi deHolland'ın kariyer kuramında olduğu gibi bireylerin işyerleriyle daha iyi eşleşmeleriyle mesleklerinde daha başarılı olabileceklerini öngörür. Örnek olarak kişinin iyi bir bilgisayar programcısı olması, Holland'a göre, detaylarla uğraşmayı seven, zamana bağımsız çalışabilen, işini belirli bir takvime göre tamamlayabilme özelliği gösteren birey olmayı gerektirir. Jung'un terminolojisinde değerlendirilecek olursa aynı mesleğe sahip birey, içe dönük, düşünme, hüküm verme ve duyumsama özelliklerine sahip

olmalıdır. Dolayısıyla bu mesleği yapacak bireyin bu özellikleri taşıması işindeki başarı için gerekecektir (Akoğlan ve Kozak, 2001:147).

Myers-Briggs Tip Belirleyicisi: Carl Jung'un geliştirdiği kişilik kuramını baz alarak şekillendirilen, bireylerin kişilik özelliklerinin ölçümlendiği ve gruplandığı bir test kullanılmaktadır. Bu psikolojik teste Myers-Briggs Tip Belirleyicisi adı verilmiştir. Carl Jung'un çalışmalarında, kişilerin davranışları arasındaki farkların, karar verme şekilleri, insanlar arası ilişkiler ve bilgiyi elde etme yollarından kaynaklandığı kabul edilmiş ve buna dayanarak Myers-Briggs Tip Belirleyicisi, Isabel Myers ve Katharine Cook Briggs tarafından geliştirilmiştir (Noe, 1999:255).

Myers-Briggs Tip Belirleyicisi testi ile farklı kişilik tipleri Jung tarafından belirlendiği gibi dört ana boyut kullanılarak tanımlanmıştır. Diğer yandan Holland tarafından oluşturulan kişilik kuramında da olduğu gibi bu kişilik tiplerinin her biri farklı iş ortamlarıyla eşleştirilmiştir. Böylece Myers-Briggs Tip Belirleyicisi ile bireylere en uygun meslekler belirlenmektedir (Noe, 1999:256).

Myers-Briggs Tip Belirleyicisi testi bireyler için olduğu kadar işletmeler için de faydalı bulunmaktadır. Testin faydalarından biri takım arkadaşlarının işletmeye seçilmesi ve birbirlerinin eksiklerini tamamlayan takımlar oluşturulmasına imkân sağlamasıdır. Böylece sezgilerini kullanan bir birey, çalışmalarda daha yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında rol oynarken, yargılarını kullanan birey aynı grup içinde organize etme becerisi gösterebilmekte, planlama ve iş dağılımı görevini yerine getirerek grubun hedefe ulaşmasında katkı sağlayabilmektedir (Noe, 1999:256).

- Schein'in kariyer değerleri

Kariyer planlama bireylerin işleriyle ilgili ihtiyaç, yetenek, değer ve yeteneklerini belirlemelerini içeren bir süreci ifade etmektedir. Bireyler bu süreçte işleriyle ilgili ve sahip olmak istedikleri kariyer ile ilgili düşüncelerini geliştirmelerinin yanı sıra belirledikleri işlerin olanakları hakkında da fikir geliştirmektedirler (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:167).

Kişilerin kariyer yolu seçimlerinde ve belirledikleri kariyer yolunda ilerlemelerinde etkisi olan faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda Edgar Schein beş farklı kariyer faktörü belirlemiştir. Bu faktörlere kariyer değerleri denilmektedir (Mendy, Noe ve Premeaux, 1999:308).

Schein, bireylerin iş hayatları süresince kendilerini tanıdıklarında belirli kariyer değerlerinin öne çıktığını söylemektedir. Öne çıkan bu kariyer değerleri ise kariyer ilerleyen süreçlerine yön vermektedir (Dessler, 1999:657).

Diğer bir ifade ile kişiler kariyer değerlerini kariyer hayatları sürecinde belirlemektedir. Bu değerler ile de kariyer konusundaki seçimleri kolaylaştırmakta ve iş davranışları belirlenmektedir. Tüm bu süreç boyunca bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum, birey ile iş arasındaki uyumun varlığını göstermektedir.

Schein'in belirlemiş olduğu beş kariyer değeri şunlardır:

**Teknik Fonksiyonel Yetenek:** Bireylerin kariyer seçimlerinin sahip oldukları teknik yeteneklere bağlı olarak belirlendiği kariyer değerini ifade etmektedir. Örneğin bir mali analizci farklı bir pozisyonda yükselmek yerine kendi uzmanlık alanında kalma çabası göstermektedir. Bu da teknik fonksiyonel yeteneğe değer verdiğini göstermektedir. Bu özelliği gösteren kişiler üst pozisyonlara gelmektense uzmanlaştıkları alanda kalmayı tercih etmektedirler (Aytaç, 1997:97).

Dolayısıyla bu değeri önde tutan bireylerin kariyer hedefleri öncelikli olarak teknik yeterliliklerini geliştirmektir (Mendy, Noe ve Premeaux, 1999:308).

Kişiler kendilerini teknik olarak tatmin edecek ve uzmanlıklarını hissettirecek meslekleri ve görevleri tercih etmektedirler (Andersen, 1994:163).

**Yönetimsel Yeterlilik:** Yönetimsel yetenekleri geliştirmek ve yönetimsel pozisyonlarda yer alabilmeye yönelik kariyer değerini ifade etmektedir. Bu değere sahip bireyde analiz yapabilme, problemlere çözüm üretme, insanları etkileme ve kontrol edebilme yönlerinde gelişim talebi görülmektedir (Aytaç, 1997:97).

Diğer taraftan bu bireyler işletme içindeki hiyerarşik pozisyonlarını ve otoriter güçlerini başarıyla ilişkilendirmektedir (Andersen, 1994:163).

**Yaratıcılık:** Sürekli yeni şeyler yaratma isteği ile kariyer değerleri belirlenmektedir. Dolayısıyla bu bireyler yeni projelerde yer almada ve kendilerini geliştirmede fazlasıyla isteklidirler (Hall ve Torrington, 1995:443). Örnek verilmesi gerektiğinde ise para kazanmaktan ziyade kendilerine ait bir ürün yaratmak veya hizmet üretmek için yeni işler kuran girişimcileri gösterebiliriz (Aytaç, 1997:99).

Yaratıcılık değerine sahip bireylerde hiyerarşik yapılar ve sıkı denetim verimlerini düşürebilmekte, tam aksine bağımsız veya kendilerini patronu olabilecekleri işlerde daha verimli olabilmektedirler (De Cenzo ve Robbins, 1999:268).

**Özerklik/Bağımsızlık:** Sıkı denetim altında olmayan, tek başına veya küçük ölçekli işletmelerde çalışmayı tercih edenlere yönelik kariyer değeridir. Sınırlamalar dâhilinde çalışmaktan hoşlanmazlar. Bu grup için verilebilecek örnek meslek grupları yazarlık ve danışmanlıktır (Aytaç, 1997:98).

**Güvenlik:** İş güvencesi bu kategorideki bireyler için temel kariyer değeridir. Sürekli istihdam güvencesine sahip olmak isterler. Bu tip bireylerde belli bir örgüt veya belirli bir lokasyonda çalışmak öncelikli değerdir. Değişimden pek hoşlanmazlar. Sabit bir iş hayatı ve düzenli bir aile hayatı tercih ederler. Dolayısıyla kendilerini geliştirmek gibi bir amaç ve beklentileri bulunmamaktadır. Temel beklentileri işletmenin kendilerine sunduğu iş güvencesi ve değişim yaşamayan iş ortamıdır. İş güvencesi daha yüksek olan devlet kurumlarında çalışmayı tercih etmektedirler (Andersen, 1994:163).

Özet olarak kariyer değeri kuramına göre her birey bu beş temel kariyer değer kümesinin belli bir birleşimine sahiptir. Kişiler iki ya da üç değerden birisine sahiplerse kişi ile örgüt arasında uygun eşleşme sağlanmış olmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 1999:268).

#### **2.1.2.2 Zekâ**

Mesleki yaşamda başarının yönlendirilmesinde zekânın rolü çok önemlidir. Bireylerin iş hayatında üstlendikleri görevlerde başarıdaki en önemli etkenlerden birinin zekâ olduğu kabul görmektedir. Normal seviyenin üzerinde bir zeka seviyesine sahip olan bireylerin analiz yapmayı ve değişik bilgileri yorumlamayı gerektiren işlerde başarılı oldukları görülürken, rutin işlerden çabuk sıkıldıkları ve zamanlarda performans düşüşleri gözlemlenmektedir. Bireyin iş yaparken gösterdiği dikkat ve konsantrasyon derecesi zekanın başka boyutudur. Burada dikkat edilmesi gereken konu kişilerin farklı işler için farklı zeka işleyiş tarzlarına sahip olması gerektiğidir. Örnek olarak mekanik işleyişte ritmik dikkat önemliyken, kombine işlerde dağıtılmış dikkat önem göstermekte, güvenlik işlerinde ise kesintili dikkat önemli olmaktadır (Akoğlan ve Kozak, 2001:146-147).

### **2.1.2.3 İlgil ve yetenekler**

Kişinin kariyer seçimindeki önemli etkenlerden biri de, sahip olduğu ilgi ve yeteneklerdir. Kişilerin bazıları düzenli çalışmaktan hoşlanırlarken, bazıları ise yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ve kendinden birşeyler katabilecekleri işleri tercih ederler. Burada bireyin yapmak istediği işle ilgili şahsi tercihlerini belirlemesi oldukça önemlidir. Bu sayede kişiler zayıf yanlarının üstesinden gelebilirlerken güçlü yanlarını da geliştirebilirler (Doğan, 1996:252).

### **2.1.2.4 Aile ve sosyal çevre**

Kişinin Aile ve sosyal çevresi kariyer seçimini etkileyen çok önemli etkenlerdendir. Kariyer seçimi yapılmadan çok önce öğretmenleri, arkadaşları, anne ve babalarından duydukları seçenekleri değerlendirerek, kendi kişisel gözlemleri doğrultusunda uygun olduklarına inandıkları meslekleri seçmektedirler (Aytaç, 1997:63).

Kişinin kariyer seçimini etkileyen önemli etmenlerden biri de ailesinin ekonomik, kültürel ve toplumsal düzeyidir. Muhakkak ki her aile çocuğunun iyi bir kariyere sahip olmasını arzular. Bu istek eyleme dönüştürülürken ise her aile doğru karar verebilme yeteneğine sahip değildir (Balcı, 1999:35).

Kariyer seçiminde ailenin etkisi üzerine yapılan araştırmalara göre ailedeki büyüklerin kariyerleri çocukların hedefledikleri kariyeri güçlü şekilde etkilemektedir. Örnek olarak yönetsel görevlerde bulunan profesyonellerin çocukları da yönetsel ve profesyonel alanlara eğilim gösterirken eğitim düzeyi düşük, yönetsel özellik gerektirmeyen işlerde çalışan ailelerin çocukları da benzer iş alanlarında yer almaktadır. Bir diğer örnek ise çocukluk ve gençlik dönemlerinde aileleri tarafından sosyal gelişimlerine özen gösterilen kişilerin, doktorluk ve öğretmenlik gibi insan odaklı işlere daha fazla eğilim gösterdikleri görülmektedir (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995:169).

## **2.2 Bireysel Kariyer Yönetimi**

Bireysel kariyer yönetimini bireysel kariyer planlama ve bireysel kariyer geliştirme olarak iki alt başlık altında inceleyelim.



### **2.2.1 Bireysel kariyer planlama**

Bireysel kariyer planlama temel olarak bireyin kariyer gelişiminde kendi sorumluluklarını ifade etmektedir. Bireysel kariyer planlamanın tanımı, kapsamı ve aşamaları alt başlıklarda incelenmiştir.

#### **2.2.1.1 Bireysel kariyer planlamanın tanımı ve kapsamı**

Günümüzde iş dünyası hızla değişmektedir. Bireyler iş dünyasında yükselme imkanına sahip olabilmek için kariyerlerinin planlanması ve geliştirilmesi aşamalarında sorumluluk almalıdırlar. Bireysel kariyer planlama ve geliştirme süreci kişinin kariyerini kendisinin planlaması ve bu plan doğrultusunda eğitim ve öğretim, iş arayışı ve tecrübe edinme aşamalarını gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Anafarta, 2001:5).

Daha açık bir ifadeyle, bireysel kariyer planlama, bireylerin sahip oldukları bilgi ve beceri, içinde buldukları çevre, ilgi alanları çerçevesinde mesleki hayatlarındaki hedeflerini belirlemesi ayrıca bu hedeflere ulaşma yolunu düzenlemesi olarak da tanımlanabilir (Uğur, 2003:246).

Bireysel kariyer planlamayla bireyler becerilerini, ilgilerini, bilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek işinde yükselmesini sağlayacak yollar belirlemektedir (Doğan, 1996:250).

Bu özelliğiyle bireysel kariyer planlama, bireylerde odaklanmalıdır. Bireylerin kendilerine ait yetenekleri ve amaçlarının analizi hedeflemelidir (Demirbilek, 1994:75).

#### **2.2.1.2 Bireysel kariyer planlamanın aşamaları**

İşletme içinde bireyler, tecrübelerini ve yeteneklerini geliştirdikçe kendilerini gerçekleştirme güdülerinin de etkisiyle kariyerlerini geliştirme, ilerleme ve yükselme ihtiyacı duyacaklardır (Tuna, 1996:22). Bu durumda bireyler, kendi kariyerlerinden ve bu kariyerlerini geliştirmekten birebir sorumludur (Bilen, 1998:39). Bireyler kendi kariyerlerini geliştirmeleri için ilgi alanları, zayıf ve güçlü yönleri, beklenti ve değerleri gibi kendileriyle ilgili konuları çok iyi bilmeli ve bunları analiz edebilmelidir. Bu analizleri yapabilen ve özelliklerine uygun hedeflerini belirleyebilen bireylerin daha başarılı olabileceği görülmektedir. Bireysel kariyer planlamada başlıca aşamalar şunlardır (Tuna, 1996:6).

- Özdeğerleme (Kendi kendini değerlendirme)

Bireysel kariyer planlama sürecinde bireyin değerleri, ihtiyaçları, ilgi ve becerilerinin bilinmesini gerekli görülmektedir. Bu sebeple kariyer planlaması bireylerin kendilerini tanımasıyla başlamaktadır. Kendini tanımada birey gerçekçi olarak kendini değerlendirmelidir. Güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmeli, ilgi alanları ve yeteklerinin doğru bir analizini yapabilmelidir (Geylan, 2004:124). Kişiler görev almak istedikleri iş ile ilgili gereklilikleri kendi yetenekleri ile karşılaştırmalı ve aralarındaki farkı en aza indirmek için gerekli gelişimi gösterebilmelidir. Kişiler kendileri ile ilgili yapacakları değerlendirmede iş ile ilgili tüm faktörleri göz önüne almalı kendilerini bu faktörler açısından değerlendirmelidir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır (Erdoğan, 2003:237):

- Statü
- Maddi kazanç
- İş güvenliği
- Çeşitlilik
- Bağımsız çalışma
- Güç
- Meydan okuma
- Seyahat edebilme
- Saygı görme
- Esnek çalışma saatleri
- Kendini gerçekleştirme
- Başarı

Kişiler bu değerlendirmeyi yaparken objektif olabilmelidirler. Çünkü ancak objektif bir değerlendirme yaparak kariyerlerini geliştirmek istedikleri alanı doğru tespit edebilirler (Eryiğit, 2000:113). Diğer yandan bakılacak olursa, kariyer yolları ve bu kariyer yollarında ilerleyebilmeleri için bireylerde bulunması gereken özellikler işletme tarafından açıkça belirlenmelidir. Böylece öz değerlendirme süreci kolaylaşacaktır (Geylan, 2004:124).

Kişilerin kendilerini değerlendirme süreçlerinde, performans değerlendirme sonuçları, değerlendirme ölçekleri ve danışmanlar ile yapılan mülakatlar da yardımcı olabilmektedir (Tuna, 1996:23-24). Kişilerin aileleriyle ve arkadaşları ile yapacakları

konuşmalar da tercihlerini belirlemelerinde önemli bir yardımcı olabilmektedir (Geylan, 2004:124).

- Örgüt içi ve dışı fırsatları belirleme

Kişiler bu aşamada işletme içinde ve dışında, yeteneklerine uygun fırsatların neler olduğunu belirleyebilmek için dikkatli bir gözleme girişirler (Eryiğit, 2000:114).

Bunun için öncelikle genel işgücü trendlerinin incelenmesi gerekir. Bu süreçte kişiler alternatif işler, işletmeler ve sektörler ile ilgili bilgi toplayarak bu bilgiler ışığında daha yüksek kazanç sağlayabileceği, daha fazla özlük haklarına sahip olabileceği, bilgi ve becerilerini daha fazla artırma fırsatı bulabileceği, kariyer yapma yollarının açık olduğu meslek ve örgütleri belirleme yoluna gitmelidirler (Geylan, 2004:125). Bu süreçte kişiler ilgilendikleri örgütlere yönelik işe alınma ve personel seçim prosedürünün yanında örgütün sunmuş olduğu eğitim ve gelişim imkanları hakkında da bilgi edinmelidir. Sektörel değişimleri, mesleki gelişimleri ve örgüt içerisindeki değişim süreçlerini de takip ediyor olmalıdır (Anafarta, 2001:7-8).

Ayrıca çalışan bireylerin kariyer planlamaları sürecinde kendi ilgilerini ve becerilerini değerlendirmeleri gerekmektedir. Kariyer olanaklarını bu doğrultuda yapmalı ve örgüt içi kariyer olanaklarını öncelikli olarak değerlendirmeye dikkat etmelidir (Eryiğit, 2000:114).

- Kendi şartlarına uygun hedefler belirleme

Bireylerin kariyer planlamalarında ilgi alanlarını, becerilerini, yaşama ilişkin tercihleri ve kişilik özelliklerini dikkate alacak şekilde hedef belirlemeleri gerekmektedir (Anafarta, 2001:7). Diğer bir ifadeyle kişiler öncelik olarak güçlü ve zayıf yönlerini, kapasite ve becerilerini belirlemeli ve bu doğrultuda örgüt içi ve örgüt dışı fırsatları değerlendirmelidir. Bu sebeplerden dolayı kişilerin gelecekteki için bireysel kariyer planlamanın üçüncü aşaması önemlidir. Bu aşamada gerçekleşen fırsat ile kapasite uyumsuzluğu hem bireyin gelecekte hedeflediği noktaya ulaşamamasına hem de örgüt amaçlarının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Eryiğit, 2000:114).

Kişilerin iş hayatındaki hedef ve amaçlarını belirlerken bazı konulara dikkat etmesi etkili bir kariyer planlaması için gereklidir. Bu sebeple kariyer hedefini belirlerken gerçekçi olmak, kişisel özellikleri doğru olarak belirlemek, güçlü ve zayıf yönleri belirlerken objektif olmak ve hedef ve amaçlar konusunda uygun ölçüde esnek

davranmak kişilerin kariyer planlama süreçlerinde gerçekleştirmesi gerekli olan davranış şekilleridir (Tuna, 1996:24).

Bireysel kariyer planlamanın hedef belirleme aşamasında dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli nokta, zaman içinde kariyer hedeflerinde değişiklik görülebmesidir. Kişiler zamanla değer ve ilgi değiştirebilir ve bu doğrultuda iş alanlarına yönelik düşünceleri ve kariyer tercihleri de değişiklik gösterebilecektir. Bu değişiklik kişinin kararsızlığını göstermemektedir. Günümüzde kişiler sosyal imkan, statü imkanları ve maddi imkanlar gibi nedenlerle kariyer hedeflerinde değişiklik yapabilmektedirler (Yıldız, 2000:88).

- Kariyer planlarının hazırlanması ve çalışma programlarının yapılması

Bireysel kariyer planlamanın bu aşamasında bireyler önceki aşamalarda edindikleri verilerle hem kısa hem de uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşmaları için yardımcı yollar belirlerler. Bu yolların belirlenmesi için gereken planların ve çalışma programlarının hazırlanması gerekmektedir. Bu programlar yapılırken olumlu ve olumsuz tüm faktörler dikkate alınmalıdır. İş hayatında olumlu kariyer hedefi sürecinde olumlu faktörler olabileceği gibi engeller de olabilmektedir. Karşılaşılan engellerin bireylerde moral eksikliği ile kariyer hedefinden vazgeçmeleri de söz konusu olabilmektedir (Eryiğit, 2000:114). Dolayısıyla bireyin kariyer hedefinin desteklenmesi konusunda işletmeler önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerde mevcut insan kaynakları birimi veya bir üst yöneticinin tecrübelerinden faydalanmak bireylerin kariyer hedefleri açısından yararlı olabilir (Geylan, 2004:125-126).

- Geri bildirim

Bireysel kariyer planlama sürecinde son aşama geri bildirim aşamasıdır. Bu aşamada kişiler kariyer planlamalarını uygulamalarındaki başarılarını gözden geçirirler. Değerlendirme yapılırken en önemli bilgi kaynağı insan kaynakları birimlerinin hazırladıkları gelişim düzeyleri ve iş performansı verileridir. Dolayısıyla çalışanların örgütlerinde insan kaynaklarının etkin bir performans değerlendirme sistemi sunması, bireylerin sadece başarı düzeylerini tespit etmekle kalmayıp, bireylerin orta vadeli kariyer planlamalarının etkinliğini ölçümleme de faydalı olmaktadır. Çalışanlar bu değerlendirme sürecinde meslektaş ve yöneticilerinin görüşlerinden de yararlanabilmektedir. Meslektaş ve yöneticilerden alınan görüşler kariyer

planlamalarının düzenlenmesi ve yeniden şekillendirilmesi sürecinde katkı sağlayabilmektedir (Anafarta, 2001:8).

Sonuç olarak geri bildirim aşamasının temel amacı kariyer planlamaları ve hedeflerinin geri bildirimler yoluyla düzenli olarak kontrol edilmesidir. Böylece planlanan süreçle gerçekleşen gelişmeler arasındaki farklılıklar tespit edilebilmekte, uzun vadeli kariyer hedeflerine yönelik gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılabilmektedir (Tuna, 1996:24-25).

### **2.2.2 Bireysel kariyer geliştirme**

Bireysel kariyer geliştirme sürecinin birçok tanımı bulunmaktadır. Bireylerin mevcut kapasite ve birikimlerinin kişisel ve örgütsel amaçlara uygunluğunun yönlendirilmesi ve iyileştirilmesi, bireysel kariyer geliştirme sürecinin en temel tanımını oluşturmaktadır Bireysel olarak değerlendirilecek olursa, kariyer geliştirme süreci çalışanların kendi imkanlarıyla veya örgütün sunmuş olduğu imkanlarla kendileri sürekli geliştirmeleridir (Eryiğit, 2000:110-111). Bu doğrultuda bakılacak olursa; kariyer geliştirme, bir çalışanın potansiyel kariyer değişimi ve ilerlemesinin sağlanması için tasarlanmış sistematik bir gelişme sürecidir (Duygulu, Ecevit ve Yılmaz, 2000:774).

Kişilerin kariyer süreçleri boyunca, hedeflerine ulaşabilmek için gerçekleştirdiği faaliyetler, kariyer geliştirme sürecinin bir diğer tanımıdır. Dolayısıyla kariyer geliştirme bireyin eğitim, iş arayışı, deneyim gibi aşamalar ile kariyer planlarını yürütme süreci olarak değerlendirilebilmektedir (Duygulu, Ecevit ve Yılmaz, 2000:773).

Sonuç olarak bireysel perspektiften bakıldığında kariyer geliştirme, bireyiniş deneyimleri ve eğitimi ile kariyerini planlanması ve bu planları gerçekleştirilmesidir. Örgüt açısından bakıldığında ise yatay ve dikey olarak yapılan iş değişiklikleri, planlanmış eğitim programları ve koçluk uygulamaları gibi metotlarla çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi kariyer geliştirme kapsamında değerlendirilebilir (Yalçın, 1991:102).

## **2.3 Kurumsal Kariyer Yönetimi**

Kurumsal kariyer yönetimini kurumsal kariyer planlama ve kurumsal kariyer geliştirme olarak iki alt başlık altında inceleyelim.

### **2.3.1 Kurumsal kariyer planlama**

Günümüzde insan kaynakları uygulamaları sürekli gelişmektedir. Özellikle son yirmi yılda örgütler, iş süreçlerini yeniden yapılandırmaktadır. Örgütlerde takım çalışmaları daha ön planda tutulmakta daha esnek çalışma modelleri geliştirilmektedir. Bu uygulamaların temel nedeni çalışanların yaratıcılıklarının artırılması ve becerilerinin sürekli geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Çalışanların başarılarının artırılması ve dolayısıyla örgüt başarısının artırılmasına yönelik olarak bu uygulamaların yer aldığı örgütsel kariyer planlama sistemleri devreye sokulmuştur. Örgütlerde giderek yaygınlaşmakta olan kariyer planlama programları, birçok örgütte insan kaynakları birimlerinin temel uygulamaları arasında yer almaktadır (Kaynak, 1996:159).

#### **2.3.1.1 Kurumsal kariyer planlama tanımı ve kapsamı**

Kurumsal kariyer planlama kavramı, işletmenin çalışanlarına kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri konusunda yardım sağlaması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda kurumsal kariyer planlama, çalışanın sahip olduğu yetenek, bilgi ve tecrübelerinin işletme tarafından geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu işletmedeki yükselmesinin veya ilerleyişinin planlanması olarak açıklanabilmektedir (Geylan, 2004:121).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak bakıldığında ise kariyer planlamayı, örgütün; çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda oluşturduğu ve bu yolla iş tatminini ve verimliliği yükseltmeyi hedeflediği geleceğe dönük planlı faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Bu sebeple kurumsal kariyer planlama, işletme dahilindeki bireylerin kariyer doğrultularının ve bu doğrultuda ilerlemelerine olanak sağlayacak faaliyetler dizisinin belirlenmiş olduğu bir süreçtir (Geylan, 2004:126).

Örgütler kurumsal kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken bireylerin kariyer beklentilerini doğru bir şekilde anlamalı ve içselleştirmelidir. Örgütün geleceğe yönelik ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ile kariyer planlama faaliyetleri bireylerin beklentilerini karşılamalıdır. Bir başka deyişle, örgüt amaçları bireylerin

kariyer planları ile ortak bir noktada buluşturulmalı böylece iki taraf için de tatmin sağlanmalıdır. Kariyer planlama faaliyetinin amacına ulaşması bu sayede mümkün olabilmektedir (Dündar, 1994:131).

### **2.3.1.2 Kurumsal kariyer planlama sürecinin aşamaları**

Kurumsal kariyer planlama süreci belirli aşamalarla gerçekleştirilebilmektedir. Bu aşamaları alt başlıklarda inceleyelim.

- Pozisyonu tanımlama

Kurumsal kariyer planlamadaki birinci aşama örgütün organizasyon şemasında bulunan bütün pozisyonların niteliklerinin belirlenmesidir (Geylan, 2004:126). Bir başka ifadeyle işletme içindeki kariyer yollarının saptanması, bu kariyer yolları üzerinde bulunan her kademe ve her görevin gerektirdiği özelliklerin açıkça ifade edilmesi kurumsal kariyer planlamanın temel noktasını oluşturmaktadır. Burada insan kaynaklarının başlıca görevi işin özelliklerini göz önüne alarak görev tanımlarını oluşturmak ve bu mevkide görevlendirilecek bireyler için gerekli olan yetenek ve bilgi düzeylerini saptamaktır (Geylan, 2004:126). İşin karakteristiğiyle ilgili yapılacak analizlerin sonucu ile pozisyonlarla ilgili fonksiyonel özellikler belirlenir. Fonksiyonel özellikler teknik yapıya ve sosyal yapıya özgü özellikler olacak şekilde sınıflandırılabilir. Teknik yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler; pozisyonla ilgili üstlenilmesi gereken görevler, gerekler, yetki ve sorumluluklar olarak tanımlanabilirken, sosyal yapıya ilişkin özellikler ise; işi yaparken üstlenilen roller ve davranış kalıpları ile pozisyonun gereği olarak çalışma arkadaşları, yöneticiler ve diğer ilgili birimlerle kurulan ilişki çeşitleri olarak sıralanabilir (Kaynak, 1996:165).

Pozisyon tanımlama aşamasında bir sonraki adım işletme içindeki pozisyonlar arasında benzerlikleri araştırarak birbirine yakın işleri bütünleştirebilmektir. Böylece öncelikle alt kademelerde çalışanlar olmak üzere tüm çalışanlar, gelecekte yapacak oldukları işler için gerekli bilgi ve yetenek doğrultusunda yetiştirilebilirler (Akgemci, Çelik, Soysal ve Şimşek, 2004:88).

- Kurumsal değerlendirme

Kariyer planlamanın bu aşaması işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarını genel olarak gözden geçirmesidir. Çalışanlar bireysel kariyer planlamalarını oluşturmaya

çalışmış olsa da işletmenin bu süreçte bireylere destek olması gerekir (Akgemci, Çelik, Soysal, Şimşek, 2004:109). Bu bağlamda örgüt tarafından kariyer planlama uygulamaları kapsamında yapılan değerlendirmelerde öncelikli olarak mevcut insan kaynakları ve nitelikleri tespit edilerek, ihtiyaçlar belirlenmelidir. Bu noktada en önemli bilgi kaynağı objektif kriterlere göre belirlenmiş performans değerlendirme sonuçlarıdır (Şimşek, 2002:45-46).

Diğer bir ifadeyle işletme içinde çalışanlara yönelik kariyer planlaması sürecinde en önemli görülen araçlar performans değerlendirme ve iş değerlendirme çalışmalarıdır. Ayrıca bu çalışmalar çalışana olduğu kadar yönetime de faydalı olmaktadır (Uğur, 2003:247-248). Çalışanların profil kayıtları da eğitim ve deneyimlerinin incelenmeleri, geliştirilmesi gereken konuların tespit edilebilmesi açısından yarar sağlamaktadır. Çalışanların kariyer planlama sürecinde mümkün olduğunca fazla kaynaktan yararlanılması ile çalışan hakkında kapsamlı bilgi edinilmesi en fazla dikkat edilmesi gereken noktadır. Böylece tüm bu değerlendirmeler sonucunda etkin bir kariyer geliştirme programı hazırlanabilir (Şimşek, 2002:46).

- Personeli belirleme

Kurumsal planlama yolunun bu basamağında ise işletme içinde kariyer geliştirme uygulamalarına yönlendirilecek adaylar belirlemektedir. Bu aşamada tepe yöneticiler işletmedeki potansiyel kariyer geliştirme isteğinde olan çalışanları tespit etmelidir. Böylece bireylerin tercih ve eğilimleri tespit edilmiş olmasının yanı sıra bu eğilim ve tercihlere yönelik kariyer geliştirme uygulamaları da tasarlanabilecektir. İşletmelerde personelin kariyerlerine yönelik ihtiyaçlarını belirleyebilmek için farklı metotlar kullanılmaktadır. Personel arasında yapılan anket faaliyetleri bu yöntemlerin en basitlerinden biridir. Aldıkları eğitim, kişisel potansiyelleri, daha önce gösterdikleri başarılar, iş arkadaşları, yöneticileri ve altında çalışanların görüşleri kullanılacak diğer yöntemlerdendir (Eryiğit, 2000:114-115).

Temel olarak işletmede çalışan bütün personelin kariyer geliştirme programı kapsamına alınması ve gelişimlerinin planlanması gerekmektedir. Fakat uygulamada, kariyer planlama faaliyetlerinin kapsamı konusunda belli sınırlamalar gerekebilmektedir. Bu sebeple kariyer planlama sürecinde bazı kişilerin uygulama dışında kalması söz konusu olabilmektedir. Bu kişiler;



- İşletmede bulunan üst pozisyonlara ilgi duymayan, yükselme amaçlamayan ve bu düşüncesini doğrudan veya dolaylı olarak ifade etmiş kişiler,
- Emekliliği yaklaşmış olan ve daha sonraki aşamalarda işletmede eğitimlik veya danışmanlık alanında değerlendirilmesi düşünülmeyen kişiler,
- Yeni uğraşlar edinme veya ek gelir elde etme amacı ile ilgi alanı dağılmış olan kişiler olarak özetlenebilmektedir (Eryiğit, 2000:115).

Kurumsal kariyer planlanırken dikkat edilmesi gereken konulardan biri de işletmenin amaçlarına zarar vermeden adayların kariyer gelişimlerini sürdüreceği bir ortam sağlamaktır. Bu şekilde işletme içinde oluşabilecek tüm olumsuzluklar ve çatışmalar önlenmektedir. Ayrıca işletmeye zarar verecek faaliyetlerin de önüne geçilmiş olur (Eryiğit, 2000:115).

- Bireysel kariyer planlarının geliştirilmesi ve uygulanması

Organizasyonun kariyer planlama sürecindeki bu aşamada diğer aşamalara paralel olarak bireylerin ilgi ve yeteneklerine uygun iş aileleri tespit edilmektedir. Bu tespit kariyer yollarının belirlenmesinde ve bireysel kariyer planının oluşturulmasında destek sağlayacaktır. Bireylerin profillerini çıkarmak, niteliklerini belirlemek gibi verilerin toplanması ile birlikte bu bireylere yönelik motivasyon sağlanması ve gerekli eğitim ve gelişim faaliyetleri bu aşamada insan kaynaklarının görevleridir (Şimşek, 2002:47).

Bireysel kariyer planlarının geliştirilmesi aşamasında insan kaynakları bölümlerinin yanı sıra, bölüm yöneticilerine de bir takım görevler düşmektedir. Bu bağlamda yöneticiler çalışanların kariyer planlarının geliştirilmesinde birer danışman olarak görev yapabilir. Ancak böyle bir durumda yöneticilerin bu görevle ilgili yeterlilikleri değerlendirilmeli, kariyer danışmanı olarak görev yapabilmesi için yeterli bilgi birikimine sahip olmadığı düşünülen yöneticiler ise kariyer danışmanlığı alanında eğitim aldıktan sonra bu görevi üstlenmelidir. Öte yandan işletme içi kariyer danışmanlarının psiko-sosyal açıdan yetkin düzeyde, organizasyonel kültürün bilincinde ve işletme gerçeklerini bilen, deneyimli ve olgun kişiler olmaları, uygulamanın başarısı açısından çok önemlidir (Kaynak, 1996:178).

Tüm bu kariyer planlarının belirlenmesi sürecinden sonra son olarak insan kaynakları bölümü potansiyel adaylardan terfi, transfer ya da nakil yoluyla atamalar yapma sürecine girmektedir. Bu aşamada da dikkat edilmesi gereken en önemli nokta

atamaların diğer örgüt çalışanları tarafından kabul edilebilir olmasıdır (Eryiğit, 2000:115). Bu bağlamda performans değerlendirmelerinin ve kariyer gereksinme analizlerinin objektif verilere dayanarak yapılması ve terfilerin bu bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilmesi örgüt içerisinde kariyer planlama sürecinin tüm bireyler tarafından kabul görmesi için vazgeçilmez bir koşuldur.

- Geri bildirim

İnsan kaynakları bölümlerinin çalışanlarına kurumsal kariyer planlamanın bütün aşamalarında geri bildirim sağlaması ve açık iletişim kanalları ile kurumsal kariyer yönetimi oluşturması büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda örgütler kariyer planları dahilinde bir üst pozisyona terfi edilmeyen personel ile özelolarak ilgilenmelidir. Bu çalışanların kariyer geliştirme faaliyetlerinin gereksiz olduğu fikrine kapılmalarına izin verilmemeli, bunun yerine terfi etmelerine engel olan nedenler açıklanmalıdır. Başarılı bir geri bildirim eylemi ile başlıca üç hedefe ulaşılması hedeflenmektedir (Davis ve Werther, 1996:333).

Başarılı bir geri bildirim eyleminde ulaşılması beklenen hedefler aşağıdaki gibidir:

- Terfi alamayan çalışanların değerliliklerini hissettirmek ve ilerleyen süreçlerde boşalan pozisyonlar için tekrar şansları olduğunu ifade etmek
- Çalışanlara terfi alamamalarının sebeplerini anlatmak
- Çalışanlara kariyer gelişim süreçlerinde atabilecekleri adımları ifade ederek belirlemek.

Özet olarak işletmelerin örgütsel kariyer planlama sürecinde temel olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler şunlardır (Şimşek, 2002:48):

- İş analizlerinin yapılması
- İş tanımları ve iş niteliklerinin belirlenmesi
- İş analizleri ve iş tanımları doğrultusunda örgüt organizasyon şemasının oluşturulması
- Örgütün genel kariyer yollarının belirlenmesi
- Çalışanların yetkinliklerinin ve eğilimlerinin belirlenmesi
- Çalışanların kariyer haritalarının ortaya çıkarılması ve örgüt içi kariyer danışmanlık sisteminin kurulması

- Çalışanların kariyer hedefleri ve kariyer haritalarıyla uyumlu bir performans yönetim sisteminin kurulması
- Örgütün kariyer yönetimi politikasının kullanılacak araç ve uygulamalar ile bunların önem derecelerini de dikkate alarak belirlenmesi
- Kurumsal Kariyer Planlama Teknikleri

Örgütlerde bireylerin kariyer planlama faaliyetlerinde kullanılmak üzere geliştirilen bir takım teknikler bulunmaktadır. Bu tekniklerin kullanılma derecesi ve sıklığı örgütlerin sahip olduğu imkanlar ile doğrudan ilgilidir (Akgemci, Çelik, Soysal ve Şimşek, 2004:97). Örgütlerde kullanılan bireysel kariyer planlaması tekniklerinin başlıcaları şunlardır:

- Bireysel gelişim katalogları

Çalışanların kişisel gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olmak amacıyla, örgütlerin sunduğu gelişim imkanlarından biri bireysel gelişim kataloglarıdır.

Çalışanların geliştirilmesi gereken yetkinlikleri ile ilgili faydalanabilecekleri kaynakları içeren bireysel gelişim katalogları özellikle kendi gelişim sorumluluğunu üstlenen çalışanlar açısından oldukça faydalıdır. Katalogda kariyer gelişimini hızlandıran eğitim faaliyetlerinin yanında; kişisel gelişimle ilgili her türlü konuda çalışanlara yardımcı olan öneriler bulunmaktadır. Bu bağlamda yetkinlik ve beceri geliştirmeye yönelik olan makale, kitap ve web sitelerini içeren okuma materyallerinin listesi, iş başında kişinin kendi başına gerçekleştirebileceği ve bu sayede yetkinliklerini geliştirmesine katkı sağlayacak öğrenme faaliyetleri bu katalogda yer alan başlıca konulardır (Tahiroğlu, 2003:151).

- Kariyer merkezleri (Kariyer planlama grupları)

Çalışanların gelecekteki kariyerlerini yönlendirmelerini sağlayacak şekilde, hedef benimsetmek ve bunun için ayrıca teşvik etmek amacıyla kurulan merkezlere kariyer merkezleri adı verilir (Uğur, 2003:259). Değerlendirme merkezleri olarak da adlandırılan kariyer merkezleri, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunmakta olan ve örgütsel kariyer geliştirme sürecini başlatırken destek sağlayan örgüt içi kuruluşlar olup eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektedirler (Yıldız, 2000:93-94). Bu haliyle ancak çok büyük ölçekli örgütlerde uygulama alanı bulabilmektedirler (Örücü, 2003:223-224).

Kariyer merkezleri temel olarak kariyer yönetim sisteminin bir parçası olarak kariyer geliştirme programlarını yönetmek ve katılımcılardan elde edilen bilgileri dikkati alarak örgütün kariyer programlarını düzenlemek için kurulmuştur (Yıldız, 2000:94). Bu bağlamda kariyer merkezleri, çalışanların hedeflerini iyi belirlemelerini, kendi bilgi, beceri ve tutumlarına uygun olarak bir kariyer planı yapmalarını sağlayarak onların gelişmelerine yardımcı olurlar (Uğur, 2003:259).

Kariyer merkezleri istihdam hizmetlerini sağlamanın yanında çalışanlara yeteneklerini geliştirmek amacıyla mülakat yapar, atölyeler oluşturur ve kariyer geliştirme sürecinde ihtiyaç duyulabilecek bilgisayar programları, kitaplar, dergiler ve benzeri bilgi kaynakları yaratırlar (Yıldız, 2000:94). Kariyer merkezlerinin bir diğer etkinliği de kariyer bilgi sistemleridir. Bu sistem sayesinde örgütte bir iş açığı meydana gelip, boş bir pozisyon doğduğu zaman durum ilk olarak örgüt içinde duyurulur. Bu sayede örgüt içinde yeni bir kariyer yolu arayışında olan çalışanlar, bu pozisyonlara başvurabilir (Örücü, 2003:224).

Özetle kariyer merkezleri çalışanlara kariyer konusunda tavsiyelerde bulunan, çeşitli malzemelerden yararlanabilecekleri bir ortam sağlayan, işletme stratejilerine ilişkin tartışmaların yapıldığı ve daha da önemlisi bireylerin kendi kariyerleri hakkında stratejik olarak düşünebilmeyi öğrendiği yerler olarak kariyer geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunurlar (Waterman ve Collard, 1994:93).

- Kariyer atölyeleri

Kariyer atölyeleri, kariyer geliştirmenin belirgin yönleri üzerinde duran kısa dönemli seminerlerdir. Öte yandan kariyer atölyeleri çalışanların bir araya gelerek, kariyer planlarını değerlendirdikleri ve kendilerini geliştirme yollarını öğrendikleri bir eğitim programı olarak da tanımlanabilir (Bayraktar, 2004:116).

Kariyer atölyeleri kapsamında yapılan çalışmaların pek çok yararı bulunmaktadır. Öncelikle bu atölyeler, çalışanların etkinliğine olumlu katkıda bulunur. Kariyer atölyeleri, sadece kişilerin genel becerilerine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda gelecek kariyer fırsatlarının önceden tespiti ve bunun için gerekli adımların atılması konusunda da çalışanları yönlendirir. Öte yandan bu atölyeler sayesinde çalışanlar örgüt içinde oluşabilecek yapısal değişikliklere uyum mekanizmalarını geliştirme imkanı bulurlar. Bunun yanında çalışanların örgüt içinde tutulması ve iş

tatmininin sağlanması açısından da kariyer atölyeleri oldukça yararlıdır (Bayraktar, 2004:116).

Kariyer atölyeleri örgütlere de pek çok yararlar sağlamaktadır. Bu bağlamda kariyer sonu ve kariyer ortası atölyeleri gibi belirli kariyer dönemlerindeki sorunları çözmek için düzenlenen seminerler örgütler açısından önemli bir role sahiptir. Kariyer sonu atölyeleri ile örgütler, çalışanların emekliliğe hazırlığı için katkılar sağlarken, kariyer ortası atölyeleri ile örgütler çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olarak örgütte kalma sürelerini arttırabilirler. Bu bağlamda kariyer ortası atölyeleri bireyin kariyerinin nasıl geliştirileceği noktasında örgütlerin plan yapmasını kolaylaştırır (Yıldız, 2000:94).

Sonuç olarak kariyer atölyeleri çalışanları, ilgilerini, yeteneklerini ve potansiyellerini tespit etme, kişisel kariyer hedeflerini oluşturma ve planlar geliştirme konusunda cesaretlendirir. Bireylere günlük iş telaşlarının dışında kendileri ve kariyerleri üzerinde odaklanma fırsatı veren atölyeler böylece çalışanların kariyer planlamayla ilgili ihtiyaçlarını karşılayabilir, mevcut iş durumlarını tayin etmek için gerekli bakış açısını kazandırabilir ve belirli kariyer amaçlarının oluşturulması için yardım edebilir (Bayrak ve İrmış, 2001:182).

- Yazılı kaynaklar, alıştırma kitapları

Yazılı kaynaklar çalışanların kariyer isteklerini teşvik etmek amacıyla hazırlanmış ve bu amaca yönelik bilgileri içeren çeşitli kitaplardır. Yazılı kaynaklar özellikle alt kademe yöneticilerin davranış kalıplarının değiştirilmesinde ve bilgilerinin arttırılmasında kullanılan etkili bir yöntemdir. Bu bağlamda büyük örgütler, çalışanları için örgütsel ve teknik konularda kitapların bulunduğu kütüphaneler oluştururlar (Eryiğit, 2000:112).

Çalışanlar, bilgilerini arttırabilmeleri ve en son yönetim uygulamalarına hakim olabilmeleri için bu kütüphanelerden yararlanmaya teşvik edilirler (Bingöl, 1998:223).

Yazılı kaynaklar içinde özellikle alıştırma kitapları, bireyin kendi kendine gelişimi açısından son derece yararlıdır. Bu bağlamda IBM, General Motors gibi pek çok global örgüt kendi araştırma kitaplarını, örgütün ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirmişlerdir (Eryiğit, 2000:112).

Bu kitapların genelde vaka analizleri, kendi kendini değerlendirme, kısa ve orta vadede kariyer planlarını belirleme ve kariyer amaçlarının yerleşimi gibi konularda bilgi sağladığı görülmektedir. Öte yandan bu yazılı kaynaklar örgütün insan kaynakları yönetim sistemi ve politikaları, ücret yönetimi ve performans değerlendirme kriterleri gibi konularda da bilgiler içermektedir (Örücü, 2003:224).

### **2.3.2 Kurumsal kariyer geliştirme**

Kurumsal kariyer geliştirme temel olarak kariyer planlama faaliyetleri ile başlamakta, kariyer yolları kullanılarak çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırma, yeterlilik ve verimliliğini artırma, değişen teknolojik koşullara uyum göstermelerini sağlama olarak ifade edilebilir (Akgemci, Çelik, Soysal ve Şimşek, 2004:139).

Kurumsal düzeyde gerçekleştirilen kariyer gelişim faaliyetleri, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönü ve gelişimi hakkında bilgi verdiği, çalışanların bilgi ve kapasitelerinin artırılmasını amaçlayan yapılandırılmış bir etkinliktir. Kısaca işletmeler açısından kariyer gelişimi bireylerin iş yaşamları süresince kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için işletme tarafından uygulanan faaliyet ve programların tümünü ifade etmektedir (Bayraktar, 2004:10).

Kariyer geliştirme, işletmenin gelecek hedefleri ile çalışanın bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak örgütün büyümesine ve gelişmesine yardımcı olan, değişime açık bir yapıya kavuşmasını kolaylaştıran, çalışanların iş tatmini ve motivasyonuna katkıda bulunan, çift yönlü iletişimi arttıran, örgüt içi personel teminini sağlayan ve örgüte ait olma hissini güçlendiren bir sistemdir (Bilen, 1998:58).

### **2.4 Örgüt Teorilerinde Kariyer Yönetimi Anlayışı**

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve küreselleşme yönetim ve organizasyon alanında iyi yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımlar geleneksel yönetim tarzlarını ve örgütsel yapıları derinden etkilemektedir. Ortaya çıkan yeni yaklaşımların öncesinde ise uzun yıllar geçerliliğini korumuş olan temel yönetim ve organizasyon yaklaşımları vardı. Bu yaklaşımlar ise dört ana başlık altında toplanmaktadır; Klasik Yönetim ve Organizasyon teorisi, Neo Klasik Yönetim ve Organizasyon teorisi, Modern Yönetim ve Organizasyon teorisi ve Postmodern

Yönetim ve Organizasyon teorisi. Bu teorilerin organizasyon yaklaşımları, ortaya koydukları örgütsel yapılanmalar ve bu yapılanmalar içinde kariyer yönetimi uygulamalarının genel durumu aşağıdaki bölümde anlatılmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda burada anlatılan örgüt teorileri, ileride değineceğimiz konulardan biri olan kariyer planlama kapsamındaki kariyer yolları modellerinde de modelleri etkileyici unsurlar olarak geçecektir (Eryiğit, 2000:115).

#### **2.4.1 Klasik örgüt teorisinde kariyer yönetimi**

“Klasik organizasyon teorisi, klasik yönetim düşüncesinin organizasyonla ilgili ilkelerinin, teoriler şeklinde sistemleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim düşüncesi içeriğinde üç ayrı yaklaşım bulundurmaktadır. Bu yaklaşımlar öncülüğünü F.W. Taylor’un yaptığı “Bilimsel Yönetim”, öncülüğünü H. Fayol’un yaptığı “Yönetim Süreci Teorisi”, ve öncülüğünü M. Weber’in yaptığı “Bürokrasi Yaklaşımı”dır (Eryiğit, 2000:115).

Klasik teoride iki temel fikir üzerine yoğunlaşmıştır. Birincisi standart işlerin yapılmasında makinelerin yanında bireylerin etkin olarak yerleştirilmesi, diğeri ise resmi organizasyon yapılarının belirlenmesidir. Formal organizasyon yapısının oluşturulması klasik organizasyon teorisinin ana hedefidir. Bu amaçla organizasyonun etkili ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan iki temel kavram üzerinde durur; akılcı iktisadi insan, resmi ve kapalı örgüt. Sanayi devrimi gerçekleşmeden önce büyük çaplı kütle üretimleri yapılması söz konusu değildi. Bu dönemde örgütsel yapılar oldukça basitti. Böyle bir örgütte ise kariyer yönetimi uygulamalarının bulunması söz konusu değildir. Çalışan sayısının az olması, kademeleşmenin bulunmaması yetkilerin genelde işletme sahip/yöneticisi elinde toplanması bu tür bir uygulamaya olanak vermemektedir” (Soylu, 2002:65-66).

Klasik örgüt teorisinin ortaya koyduğu kariyer yaklaşımı, neo-klasik örgüt teorisinden farklı değildir. Bu yüzden neo-klasik organizasyon yapısı anlatıldıktan sonra bu iki teorinin kariyer yaklaşımları ele alınacaktır.

#### **2.4.2 Neo-klasik örgüt teorisinde kariyer yönetimi**

Klasik örgüt teorisinin insan unsuru dikkate almamasına karşılık, neo-klasik yaklaşım insana büyük önem verir. Üzerinden durduğu temel konu, sosyal insan ve informal organizasyondur (Soylu, 2002:66).

Neo-klasik organizasyon teorisinin ana fikri organizasyon yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, insan yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmaktır. Bunun yanında organizasyon içindeki informal yapıyı dikkate almak ve bu bağlamda örgütteki sosyal grupları ve özelliklerini tanımak, böylece yönetimi kolaylaştıracak bilgi ve yaklaşımları elde etmekte temel hedefler arasındadır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımların öngördüğü kariyer anlayışına da literatürde klasik yaklaşım denmektedir (Eryiğit, 2000:115).

Klasik kariyer yaklaşımı esnek değildir. Kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. Geleneksel ve sübjektif değerler öne çıkar. İnsanlara olayları tümü hakkında bilgi sahibi olma ve kariyerlerini planlama inisiyatifini vermez. Gelişen koşulları dikkate almaz.

Klasik yaklaşım kariyer konusuna gereken önemi vermemiştir. Bu dönemde örgütler hep ön planda olmuş, çalışanlar yeterince önemsenmemiştir. Her ne kadar neo-klasik yaklaşım daha insani bir yaklaşım sergilese de, mekanik bir bürokrasinin ötesine geçilememiştir. Sonuçta kariyer yönetimi hiçbir zaman kritik bir başarı koşulu olarak ele alınmamıştır (Soylu, 2002:66).

Kariyer yönetimi konusunda klasik yaklaşım oldukça dar bir yaklaşım sergileyince, çalışanların iş yaşamı boyunca işleyecekleri kariyer yolu da statik kalmıştır. Çalışanlara aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerleyebilecekleri bir kariyer yolu sunulmaktadır. Mevcut kariyer yolu, bulunduğu konumda ilerleme sağlayamadan çalışanlar için yatay ve aşağı doğru bir kariyer açılımı getirmez. Bu durum gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurur (Bingöl, 1998:226).

Sonuç olarak klasik kariyer anlayışı, belirli statüler için önceden belirlenmiş aşamalardan geçmeyi zorunlu kılar. Çalışanların bilgi ve becerilerini arttıracak ortamlar sağlamaz. Belli bir statüye geldiğinde daha sonra ne olacağı bellidir. Benzer meslekler arasında geçiş ve kariyer yolu seçiminde kişisel özgürlük yoktur.



Bu yüzden de gerçek anlamda kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetleri yapılmamaktadır (Soylu, 2002:67).

### **2.4.3 Modern örgüt teorisinde kariyer yönetimi**

Etkin bir kariyer yönetimi çalışanların iş tatmini ve işte ilerleme konusunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde bireyler işte ilerleme ve kariyer fırsatları tanınarak motive edilebilir. Böylece birey ve örgütleri ortak bir çizgide buluşturarak motivasyonu ve buna paralel olarak örgütsel verimliliği arttırmak mümkün olacaktır.

Modern organizasyon teorisi iki temel yaklaşımı içermektedir. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı. Bu teorilerin temelini ise sistem görüşü temsil eder. Bu teorinin en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Sistem yaklaşımı birçok faktörün iç içe bulunduğu karmaşık organizasyon yapısının bir sistem içinde incelenerek daha anlaşılabilir bir yapıya kavuşmasını öngörmektedir. Bu yüzden sistemin stratejik bakımdan önemli bölümlerinin belirlenmesi ve bu kısımlar arasında karşılıklı bağlılığın özelliklerinin araştırılması ve bu kısımları birleştiren süreçlerin açığa çıkartılması çok önemlidir (Soylu, 2002:72).

Modern yaklaşım motivasyonu ön plana çıkarırken buna paralel olarak da kariyer yönetimi konusuna daha fazla önem vermiştir. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlarda kariyer yönetimi kendi başına bir anlam ifade etmemekte idi. Kariyer konusu genellikle işletme içi düzenin sağlanması, emir komuta zincirinin oluşturulması amacıyla ele alınıyordu. Modern örgüt yaklaşımı ise kariyer yönetiminin bu kadar da basite indirgenemeyecek bir konu olduğunun farkına varmıştır.

Modern örgüt yaklaşımı kariyer yönetimini personel yönetimi yaklaşımı içinde ele almıştır. Bu çerçevede kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetleri personel yönetimi anlamında uygulanmaya başlanmıştır. Her ne kadar bu dönemde geleneksel tek basamaklı kariyer modeli ağırlığını korumuş olsa da, bilimsel anlamda kariyer yönetimi uygulamaları özellikle örgütler açısından önemli açılımlar sağlamıştır. Ancak bu dönemde yöneticiler kariyer yönetimi uygulamaları açısından oldukça ürkek davranmıştır denilebilir. Yöneticinin uygun gördüğü, günün şartlarına uyan, fakat çalışanlara dikte edilen, onların yerine kariyerlerini planlayan bir yaklaşım öne çıkmıştır.

Örgütsel yaklaşım adı verilen bu kariyer yönetimi anlayışı, dikey hiyerarşik yapıyı öngörür. Her türlü bilgiyi çalışanlarına vermez, işletmenin bütününe şeffaf biçimde

ortaya koymaz ve çalışanların kendi kariyerlerini planlamalarına olanak tanımaz (Soylu, 2002:73).

#### **2.4.4 Postmodern örgüt teorisinde kariyer yönetimi**

21. yy.'ın örgütleri üç temel değişken üzerinde kurulmaktadır. Birincisi bütünleşik alanı, kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen çalışanlardır. İkincisi yeni yönetim ve iş süreçleridir. Üçüncüsü ise bilgi teknolojisinde meydana gelen evrimin sonucunda örgütlerin sürekli değişen yapılarıdır. Bu nedenle bu hızlı değişim sürecinde günümüzün örgütleri esnek olmak ve yeni gelişmeleri takip etmek zorundadırlar.

Son dönemde birçok yeni örgüt modeli söz konusudur. Örgütler öncelikle dikey örgütlenme ve fonksiyonel yönetimden yatay örgütlenme ve sürece yönlendirilmiş yönetime doğru bir hareketlenmeye yönelmişlerdir. Bu yapılanmada iyi eğitilmiş elemanlardan oluşan çapraz fonksiyonel takımlar önemli rol oynayabilmekte ve çok işlevselli-bütünleşik bir yapı sergileyebilirler. Takım üyeleri birbirleriyle karşılıklı bağımlıdırlar, güven ve karşılıklı yardımlaşma en üst düzeydedir (Atay, 2006:35).

Bu yeni yaklaşımda süreç örgütlenmesi, işletme süreçleri etrafından örgütlenirken, süreç yönetimi bir süreç örgütündeki süreç takımlarının yönetimi olmaktadır. Burada konu edinilen süreç ise iç ve dış müşterilere sonuçların sağlanması ve katma değer olarak girdilerin verilmesini sağlayan faaliyet gurubu olarak tanımlanmaktadır.

Postmodern yaklaşımlar süreç yönetimine geçerken hiyerarşik yapı da önemli değişikliklere uğramıştır. İşletmelerin içinde bulunduğu dinamik ve karmaşık yapıda örgütlerin ihtiyaç duyulan ürünleri yeterli hızda tüketiciye ulaştırma konusunda yetersiz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumu aşmak için işletmeler dikey örgütlenmeden çapraz fonksiyonel takım yapılanmasına, daha sonra da yatay örgütlenmeye doğru geçiş yapmaya başlamışlardır (Soylu, 2002:76).

Ortaya çıkan yeni örgüt modelleri beraberinde yeni kariyer yaklaşımları da getirmiştir. Bu yaklaşımlar arasında daha önce de değindiğimiz dört yeni yaklaşım ele alınır: Sınırsız kariyer yaklaşımı, çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, davranışsal kariyer yaklaşımı ve esnek kariyer yaklaşımıdır (Atay, 2006:35).

Tüm bu kariyer yaklaşımlarına bakıldığında üç temel noktanın ortaya çıktığı görülmektedir. Birincisi son gelişmeler kariyer konusunu sadece örgütsel bir motif

olmaktan çıkarmıştır. Artık iş görenlerin aynı örgütte uzun süre kariyere devam etme olasılığı giderek azalmaktadır. İkincisi kariyer bir örgüt ile sınırlanmadığı için, iş görenler istihdam olanaklarını arttıracak bilgi ve yetenekleri artırma çabasına girmişlerdir. Üçüncüsü ise, yüksek nitelikli teknik iş gücünü örgütte tutmak giderek güçleşmektedir. Bu kişileri işletmede tutabilmek önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Soylu, 2002:76).

## **2.5 Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri**

Kariyer yönetimi süreci sadece işletmeye veya sadece çalışana sorumluluk yüklenebilecek bir süreç değildir. Karşılıklı koordinasyon ile her iki taraf da üzerine düşen görevi yapmalı ve birbirine destek oluşturmalıdır. Kariyer yönetimi süreci birbiriyle etkileşim halinde bulunan kurumsal, bireysel ve çevresel, faktörlerden oluşmaktadır. Kişi ve örgüt, modele göre; çevresel faktörlerle devamlı etkileşim içerisindedir. Bu etkileşimin boyutu olumlu yönde de olabilir, olumsuz da olabilir. Modele göre toplumsal kariyer anlayışı; örgütü, işi ve dolaylı yoldan bireyi de etkileyebiliyor. Ancak kariyerin toplumsal boyutunun, bireyi dolaysız olarak da etkileyebilmekte olduğu görülebilmektedir. Ayrıca birey de toplumsal kariyer boyutunu etkileyebilmektedir (Soylu, 2002:78).

Gabarro ve Sonnenfeld, dört farklı kariyer yönetim modeli üzerinde durmuşlardır. Bu dört farklı model aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır (Atay, 2006:40).

### **2.5.1 Akademik model**

Akademik model uygulayan işletmelerde pozisyona sağlanacak insan kaynağı işletme içinden sağlanmakta, kişisel performans ödüllendirilmekte ve ilerleme fırsatı her daim sunulmaktadır. Kendi çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilmesi ve bağlılıklarının artırılmasında istikrarlı bir yapı görülmektedir.

Akademik model uygulayan işletmelerde çalışan ile işletme birlikte kariyer yollarını belirlemektedir. İşletme çalışanına gereken eğitim programını masraflı ve yoğun olsa dahi sağlamakta, çalışan ise bu eğitim programlarını istekle karşılayarak başarı sağlamakta ve ilerlemesi beklenmektedir (Soylu, 2002:78).

Akademik modelin en büyük faydası çalışanın büyük ve ayrıntılı süreçlerden geçirilerek gelişiminin ve doğru şekilde nitelendirilebilmesinin sağlanması, bu

şartlarda üst kademelere ulaşan kadronun gerekliliklere uygun ve bağlılıkları yüksek çalışanlardan oluşmasıdır (Atay, 2006:41).

### **2.5.2 Kulüp modeli**

Kulüp modeli de tıpkı akademik modelde olduğu gibi insan kaynağını kendi içi dinamiklerinden sağlamaktadır. Ancak burada yükselme faktörü başarıdan değil hizmet sürelerinden ilerlemektedir. Kariyerin ilk basamaklarından başlayan çalışan belirli zaman dilimlerinde bir üst pozisyona ulaşmaktadır. Burada daha çok çalışanların zamanla işletmeye olan bağlılıkları temel değer olarak görülmektedir (Atay, 2006:41).

Kulüp modelinin faydalı olduğu durumlar rekabetin düşük olduğu, yoğun bilgi birikimine ihtiyaç duyulan işletmelerde görülebilmektedir. Bu modelin sorun oluşturan tarafı ise işletmeye bağlı olmasına rağmen yetenekleri kısıtlı çalışanların fazla miktarda bulunmasıdır (Atay, 2006:41).

### **2.5.3 Futbol takımı modeli**

Futbol takımı modelinde tıpkı futbol takımlarında olduğu gibi kendi alanlarında başarılarını kanıtlamış olan bireylerin işletmeye katılabilirliği temel özelliktir. Daha çok dışa açık bir model olarak nitelendirilebilmektedir.

İşe bağlılığın az olduğu futbol takımı modelinde yenilikçilik ve yaratıcılık temel alınmaktadır. Çalışanların niteliğinden dolayı bu tip işletmelerde kariyer planlamasından ziyade kariyer yönetimi gerçekleştirilmektedir. Futbol takımı modelinin olumlu tarafı kariyer planlama süreçlerine ayrılacak değerlerin azlığı iken, olumsuz tarafları ise çalışan devrinin yüksek olmasıdır (Atay, 2006:42).

### **2.5.4 Kale modeli**

Kale modeli tamamen dışa yönelik bir modeldir. Kale modelinde belirlenen göreve uygun çalışanlar dışarıdan belirlenerek işletmeye davet edilirler. Gerekli durumlarda bu davet beraberinde transfer ücreti, taşınma giderleri gibi ücretler ödenmektedir. Kale modelinin olumsuz tarafı bu ücretlerin oluşturduğu ağır yük olacaktır. Olumlu yanı ise göreve uygun, başarılı, tecrübe sahibi değerlerin işi ele almaları olarak belirtilebilmektedir (Atay, 2006:42).

### **3. BANKACILIK SEKTÖRÜ VE KARIYER YÖNETİMİ**

#### **3.1 Finansal Sistem ve Bankanın Tanımı**

Finansal sistem, tasarruf sahipleri tarafından arz edilen fon kaynaklarının, çeşitli yatırım ve finansman araçları, yardımcı kuruluşlar vasıtası ile yatırımcılara aktarılması süreci olarak tanımlanabilmektedir. Finansal sistemde yer alan beş ana unsur aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Öcal, 1999:74):

- Fon Arz Edenler (Tasarruf Sahipleri)
- Fon Talep Edenler (Yatırımcılar)
- Finansman ve Yatırım Araçları (Para, Kredi, Tahviller, v.b.),
- Yardımcı Kuruluşlar (Bankalar, Kooperatifler, Sigorta Şirketleri, v.b.)
- Hukuki ve İdari Düzen (Çalışmayı Düzenleyen İlke ve Kurallar),

Yatırımcılar ve tasarruf sahiplerini oluşturan kesimler olarak bireyler, tüketiciler, işletmeler, firmalar, devlet ve yabancılar olarak sayılabilmektedir. Tasarruf sahipleri (fon arz edenler) tarafından yaratılan fon fazlası, yatırımcılar (fon talep edenler)'in fon ihtiyacının karşılanması için kullanılmaktadır. Arz edilen fon fazlası, yardımcı kuruluşlar, yatırım ve finansman araçları tarafından, kanuni çerçevelerde aktarılmaktadır (Cantekinler, 2007:87).

Piyasa ekonomisinin varlık gösterdiği sistemlerde finansal piyasalar ekonominin vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmektedir. Alıcılar ve satıcıların, fiyat, alım satım kuralları ve diğer şartları belirlemiş oldukları piyasalar iki kısma ayrılmakta, bunlardan biri para piyasaları diğeri sermaye piyasaları olarak adlandırılmaktadır.

Vadesi en fazla bir yıl olan fon arz ve talebinin bulunduğu piyasalar, para piyasalarıdır. Para piyasalarında sağlanan fonlar, genellikle kredi olarak işletmelerde kısa vadeli finansman ihtiyaçları için kullanılmaktadır. Repo, hazine bonusu, mevduat gibikısa vadeli araçlar para piyasasında işlem görmektedir (Öcal, 1999:74).

Sermaye piyasası ise orta vadeli fonların arz ve talebinin bulunduğu piyasalardır. Sermaye piyasalarında fonlar, yoğun olarak tahvil ve hisse senedi gibi uzun vadeli araçlar ile el değiştirmektedir. Bu fonlar yatırımcılar tarafından uzun vadeli

finansman ihtiyacı için kullanılmaktadır. Bu fonları kullanan yatırımcılar, sermayelerini güçlendirmekte ve yatırım projelerini finanse edebilmektedirler (Cantekinler, 2007:88).

Finansal araçlar, para ve sermaye piyasalarındaki fonların arz ve talebini alıcılar ve satıcılar arasında el değiştirmesine aracılık eden araçlar olarak tanımlanabilmektedir. Finansal araçların en önemlilerinden birini de bankalar oluşturmaktadır.

İngilizce “bank” ve Fransızca “bangué” kelimesi Türkçeye “banka” olarak çevrilmiştir. İngilizce ve Fransızcada kullanılan kelimelerin etimolojik kökeni Latince “banço” kelimesinden gelmektedir ve anlamı “masa, tezgah” tır. Bu kökenin sebebi ise ilk kurulduğu dönemlerde para işlemlerinin masa üzerinde gerçekleşmesidir. Günümüzde bankalar, para, kredi ve sermaye üzerine her işlemin yapıldığı kapsamlı kuruluşlar haline gelmiştir (Bakan, 2001:31).

Türkiye kanunlarında var olan bir banka tanımı mevcut değildir. Bankanın tanımı olarak yer alan kavram ise bankalar kanunu hükümlerine tabii kuruluşlar olarak belirtilmiştir.

Bankalar; Para, kredi ve sermaye üzerine çeşitli işlemleri yapan ve düzenleyen, gerçek ve tüzel kişilerin, işletmelerin ve devletin bu alanlardaki ihtiyaçlarına cevap vermek üzerine çalışan iktisadi kuruluş olarak tanımlanabilmektedir (Öcal, 1999:74).

Banka tanımlarında temel olarak iki unsur bulunmaktadır. Bu iki unsur fon toplama ve fon kullandırma olarak sıralanabilir. Bazı tanımlarda bankalar para alıp satan işletmeler olarak belirtilmektedir. Bankaların tüm tanımlarda işletme olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bu durumda bankaların genel bir tabir ile para alıp satan hizmet işletmeleri olarak tanımlanabilmesi mümkündür (Cantekinler, 2007:88).

Günümüzde bankaların vermiş olduğu hizmetler çeşitlenmiş, teknolojik gelişmelerle de farklı hizmet çeşitleri bankacılık sektöründe yerini almıştır. Çeşitlenen hizmetler ile genel bir banka tanımı yapılması zorlaşmıştır.

Bankaların temel fonksiyonu fon kaynakları ile fon talepleri arasındaki ilişkiyi kanunlar çerçevesinde düzenlemektir (Cantekinler, 2007:89).

## **3.2 Türkiye’de Bankacılık Sektörü**

Türkiye’de bankacılık sektörünün temelleri 19. Yüzyıla dayanmaktadır. Türk finans kesiminde son yıllarda önemli bir role sahip olan bankacılık sektörü, finansal değişikliklere katkılarıyla önemli oranda gelişme göstermiştir. Türk ekonomisindeki mali sistemin yapılanmasına yönelik gelişim incelendiğinde devletin öncü ve ağırlıklı bir rol üstlendiği görülebilmektedir. Cumhuriyet ile birlikte bankacılık sektörünün gelişimine önem verilmiş, merkez bankasının kurulması yönündeki çalışmalar ağırlık göstermiştir. Ulusal bankacılık sektörünün gelişimine yönelik çalışmalar ile kamu sermayesi bankaları, yabancı sermayeli bankaların iştirakleri ve özel sermayeli bankalar kurulmuş, böylelikle günümüz Türk bankacılık sektörü oluşmuştur (Cantekinler, 2007:93).

1990’lı yıllarda çok yüksek riskli ortamlarda çalışmak zorunda kalan bankalar, yapısal sorunlarla karşı karşıya gelmişlerdir. 2000’li yıllarda bankacılık sektörünün maruz kaldığı riskler sonucu bankaların yeniden yapılandırılması sürecine girilmiştir. Bu süreçte Türkiye’de, Bankalar Kanununda değişiklikler ve banka faaliyetlerine yönelik yeni yaklaşımlar oluşmuştur. Uluslararası bankacılık piyasalarına uyum süreci ile de bankacılık ürün ve hizmet kalitelerinde artış görülmüştür (Öcal, 1999:74).

### **3.2.1 Tarihsel gelişim**

Türkiye’de bankacılık sektörünün tarihsel gelişimini incelediğimizde, ülke ekonomisinden oldukça fazla etkilendiğini görebilmekteyiz. Gerek Cumhuriyet öncesi dönem, gerekse Cumhuriyet sonrası dönemde ekonomik gelişmeler ve ekonomik yıpranmalar bire bir olarak bankacılık sektörünü etkilemiştir (Bakan, 2001:31).

Osmanlı Devleti döneminde bankacılık faaliyetleri incelendiğinde 1839 Tanzimat Dönemine kadar herhangi bir uygulamayla karşılaşılmamıştır. Tarihimizdeki ilk banka İstanbul Bankası adıyla 1847’de kurulmuştur. Günümüz modern anlamındaki ilk ticaret ve mevduat bankası ise Osmanlı Bankasıdır. 1956’da kurulmuş olan Osmanlı Bankası İngiliz sermayesi ile kurulmuş bir emisyon bankasıdır. Osmanlı Devleti döneminde faaliyette bulunan bankalar yabancı sermayelere aittir. Kuruluş amaçları ise Türkiye’de bulunan yabancı şirketlerin finansal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmuştur (Parasız, 2000:109).

Birinci Dünya Savaşından sonra hız kazanmış olan ulusal bankacılık sektörü, Cumhuriyet Dönemi öncesinde çarpık bir bankacılık sistemi özelliği göstermiş ve yabancı sermayenin egemenliği altında kaldığı görülmüştür.

Bankacılık sektörünü geliştirme faaliyetleri Cumhuriyet Döneminde ön plana çıkmıştır. İzmir İktisat Kongresi sektörün geliştirilmesi amacıyla önemli kararların alındığı bir kongre olmuştur. Bu kararlar neticesinde 1924 yılında Türkiye İş Bankası kurulmuştur. Sanayi ve ticaret sektörlerine kredi vermek, ekonomiye katkıda bulunmak gibi görevleri olan Türkiye İş Bankası Cumhuriyet Döneminin ilk büyük özel sektör bankası olma özelliği taşımaktadır (Artun, 1983:42).

1920'li yıllarda çalışmalarına başlanan merkez bankası 1930 yılında Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası olarak kurulmuş, statüsü anonim şirket olmuş ve 1931 yılında faaliyetlerine başlamıştır (Keyder, 2001:41).

1940 – 1945 yılları arası İkinci Dünya Savaşı yıllarıdır. İkinci Dünya savaşı tüm dünyada ekonomik daralmalara sebep olmuş, dolayısıyla bankacılık sektörü de olumsuz şekilde etkilenmiştir. Beraberinde getirdiği olumlu etki ise bankacılık sektörünün kapalı ve korumacı sisteminin, özel girişimleri destekleyen ve dışa açık bir sisteme dönüşmesi olmuş, bu sayede bankacılık sektörü olumlu gelişmeler göstermeye başlamıştır (Parasız, 2000:109).

Ekonominin canlanmaya başladığı savaş sonrası yıllarında, ticaret ve sanayi sektöründe görülen yükseliş ile banka ihtiyacı da artmıştır. Dolayısıyla 1950'li yıllar özel sermayeli banka sayısında artışın yaşandığı yıllar olmuştur. Bu yıllar, şube bankacılığının da hızla geliştiği bir dönem özelliği göstermektedir. Bu gelişimin nedeni dış krediler, ihracat ve bu dönemde yürürlüğe giren yasalardır. Bu yasalar Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasası, Bankalar Yasası ve beraberinde Türkiye Bankalar Birliğinin kurulmasıdır. Tüm bu gelişmelere rağmen 1950'li yıllarından sonra yaşanan ekonomik durgunluk ile birlikte, bu dönemde açılan birçok banka kapanmak zorunda kalmıştır (Kocaimamoğlu, 1977:689).

“Temmuz Bankacılığı” dönemi finansal liberalleşmeye yönelik ilk uygulamaların başladığı dönemdir. Faiz oranlarının serbest bırakıldığı 1 Temmuz 1980'de kredi faizlerinde yükselişler görülmüştür. Pozitif reel faiz uygulamasına geçilmiş ve bankalarda mevduat sertifikası izinlerinin çıktığı dönemdir. Yine bu dönemde ortaya çıkan bankerler bankalar ile yarışa girmişlerdir. Fon toplama konusunda girdikleri



rekabet ürün sayısında artış ve hizmet kalitesinin yükselmesini beraberinde getirmiştir. Teknolojik gelişmelerin sektörde kullanılmaya başlaması da yine bu döneme tekabül etmektedir (Şahin, 2000:381). 1982 yılında Bankerler Krizi patlak vermiştir. Faizlerdeki yükseliş, banker rekabetleri ve rekabetin sağlanabilmesi için tek yolun faizlerin daha fazla artırılması olmasından dolayı bankerlik sistemi çökmeye mahkûm olmuştur. Banker iflasları bankaların da mali sistemlerinde sorunlara yol açmıştır (Erdoğan, 2002:125).

Ekonominin giderek dışa açılma eğilimi ve uluslararası finans dünyası ile uyum çabaları eğilimi 1980’li yıllarda başlamıştır (Sayılğan, 1999:85). Bu durum yatırım bankaları, yabancı banka faaliyetleri ve ticaret bankalarının şubeleşmesi gibi etkinlikleri beraberinde getirmiştir (Akgüç, 1989:70). Dolayısıyla bankalar arası rekabet hız kazanmıştır. Bu rekabetin bir sonucu olarak da Türk bankacılık sektörünün etkinliği artmıştır. Bu yıllarda oluşan bir başka gelişme, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) bünyesinde “interbank” piyasasının oluşmasıdır (Parasız, 2000:112). İnterbank piyasası sayesinde bankalarda mevcut kısa vadeli finansal ihtiyaçlar ve finansal fazlalıkların değerlendirilmesi konusunda kolaylıklar oluşmuştur. Ekonominin finansal dengesini kurmak konusunda yararlı olan interbank, aynı zamanda bankalara da kaynaklarını etkin kullanma esnekliği kazandırmıştır (Şahin, 2000:382-383).

1980 yılında başlayan bu gelişmeler ve piyasa ekonomisine geçiş, hem ekonomide hem de bankacılık sektöründe hızlı bir gelişimin dönemi olmuştur. Ancak 1990’lı yıllardaki krizler ile bankacılık sisteminde önemli yaralar açmıştır. Döneme damgasını vuran iki önemli krizden biri 1990 Körfez krizidir. Dış kaynaklı bir kriz olmasına rağmen sektörde büyük etkileri olmuştur. Sektörü en fazla etkileyen kriz ise 5 Nisan 1994’de yaşanmış ve etkileri günümüze dek sürmüştür (Akgüç, 1989:71).

1994 bankacılık ve finans krizi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası’nın gerekli yeterlilikte ve zamanında müdahale edebilecek kadar rezervi bulunmaması sebebiyle 1994 bankacılık ve finans krizi, bütün bankacılık sektörünün ve ekonominin tehdidi haline gelmiştir (Erdoğan, 2002:129). Daha önceki dönemde döviz kurlarının düşürülmesi ve yüksek faiz sistemi sona erdirildiğinden kar oranları düşmüş dolayısıyla bankacılık sektörü 1994 krizinden ciddi oranda etkilenmiştir (Şahin, 2000:410).

IMF ile Haziran 1999'da yapılan görüşmeler önemli ekonomik kararları içermiştir. Makroekonomi politikalarının çerçevesinin çizildiği kararlarda, Yakın İzleme Anlaşması'nın programa bağlı ve mali finans destekli bir anlaşmaya dönüştürülmesi benimsenmiştir. Bu süreç ile birlikte enflasyon düşürme programı da uygulamaya alınmıştır (Parasız, 2000:425). Yapılan uygulamalar beraberinde olumlu gelişmeler getirirse de 2000 yılında yaşanan döviz talebi ve uluslararası piyasalarda bozulmalar nedeniyle oluşan kriz IMF kredisine ihtiyacı doğurmuştur. 2001 yılının Şubat ayında ise, finansal piyasalara yönelik güven ortamının hassas yapısı bir finansal krize daha yol açmıştır. Bu kriz ile birlikte Enflasyonu Düşürme Programı da son bulmuştur (Uygur, 2001:54-55).

14 Nisan 2001 tarihinde, Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı kamuoyuna açıklanmıştır. Finansal sektöre önem verilen bu programda alınacak tedbirler belirlenmiştir. Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması gündeme gelmiştir. Bu yeniden yapılandırma özellikle sermaye yapılarının güçlendirilmesi ve açık pozisyonların kapatılmasına yönelik olmuştur. Diğer yandan gelişen teknoloji ile internet bankacılığı sektöre yöne vermeye başlamıştır. Teknolojik gelişmeler ile gelişen elektronik ticaret internet ve telefon bankacılığının da hızlı gelişimini beraberinde getirmiştir (Parasız, 2000:113).

### **3.2.2 Bankacılık sektörünün temel sorunları**

Türkiye'de bankacılık sektörü mali ve kurumsal yapıları itibari ile yüksek seviyelere ulaşmıştır. Bankacılık sektöründeki bu olumlu gelişmelere rağmen bazı olumsuz gelişmeler de mevcuttur. Bu sektörel sorunların başlıcaları, mali riskler, ekonomik istikrarsızlık, yüksek kaynak maliyetleri, öz kaynak yetersizlikleri, haksız rekabet, yeniden yapılanma problemleri ve teknolojiye hızlı gelişmeler olarak özetlenebilmektedir (Parasız, 2000:125).

Bankacılık sektöründe belirlenen sorunların en önemlisi ekonomik istikrarsızlıktır. Ekonomik istikrarsızlığın temel nedenini yüksek oranlı enflasyon oluşturmaktadır. Yüksek oranlı enflasyonun kronikleşmesi ile bankacılık sektörü gelişme sürecini istikrarlı olarak sağlayamamaktadır. Diğer yandan yüksek oranlı enflasyon nedeniyle döviz kuru ve faiz riski artarken, genel olarak nakit varlıklara dayanan öz kaynakların korunması enflasyon karşısında zor olmaktadır. Ülkede ekonomik istikrarsızlık sebebiyle oluşan bir diğer olumsuzluk ise problemlili kredilerin artışı

olarak görülmektedir. Yüksek enflasyon oranı ile artan faiz yükü bankaların alacaklarını tahsil etmesinde zorlayıcı bir etki yaratmaktadır (Parasız, 2000:126). Alacaklarını vaktinde tahsil edemeyen bankaların akışkanlıkları azalmakta ve kaynak maliyeti artmaktadır. Ekonomik istikrar sağlandığında enflasyon oranı düşecek ve hem gecikmiş alacakların kaynak maliyeti düşecek, hem de krediler daha aktifleşecektir (Öcal, 1999:88).

Bankacılık sektöründe görülen diğer bir sorun mevduat maliyetlerinin yüksekliğidir. Mevduat maliyetlerinin yüksekliğinin temel sebebini yüksek enflasyon oranı oluşturmaktadır. Aynı zamanda yüksek kaynak maliyetleri içerisinde işletme maliyetleri de girmektedir. Giderek artan banka ağı özellikle personel giderlerini artırmaktadır. Teknolojideki gelişmelere uyum sağlayabilmek için gereken harcamalar da işletme maliyetlerindeki artışın bir diğer unsurudur (Parasız, 2000:126-127).

Bankacılık sektöründeki haksız rekabet koşulları da önemli bir sorun oluşturmaktadır. Müşterilere sağlanan hizmetlerdeki mali olanakları sağlamanın yanı sıra, hizmet çeşitliliğinde artış, teknolojik giderler ve reklam giderleri gibi rekabette önem oluşturan unsurlar maliyetleri önemli ölçüde artırmaktadır (Berk, 1999:116).

Sektördeki teknolojik gelişmeler yeni uygulamaların da oluşmasına olanak sağlamıştır. Bankacılık sektöründe son yıllarda yoğun olarak teknolojiye yönelik uygulamalar kullanılmaktadır. Müşterilerin de benimsediği ve etkin olarak kullandığı bu uygulamalar POS, ATM, internet ve telefon bankacılığı gibi uygulamalardır (Keskin, 2000:13).

Bankacılık sektöründe önemli bir sorun da öz kaynak yetersizliğidir. Özellikle küçük ölçekli bankaların öz kaynaklarındaki yetersizlik nedeniyle rekabet güçleri bulunmamaktadır. Bu tip bankalarda birleşmelerin yolunun açılması ile öz kaynaklarında artış sağlanabilir (Parasız, 2000:128).

Bankacılık sektörü yaptıkları iş itibari ile sürekli risk halinde bir sektördür. Dolayısıyla bu riskler, farklı ülkelerde farklı ve durum ve şartlarda yaşanabilmektedir. Burada önemli olan, risklerin belirlenmesi ve doğru değerlendirilip yönlendirilmesidir (Çelik, 2001:61).

### **3.2.3 Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma**

Gelişmekte olan ülkelerde bankacılık sektöründe yaşanan krizler sebebiyle bankacılık düzenlemeleri, etkin denetim sistemleri ve bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma önem göstermiştir. Dolayısıyla bankacılık sektöründe düzenleme ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin neler olabileceği de belirlenmeye çalışılmıştır (Alparslan, 2000:1).

Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması, bir ülkede meydana gelen banka iflaslarının toplam bankacılık sektörünün %20'sinden fazlasını etkilemesi üzerine, bankacılık sektörüne güvenin tekrar sağlanması ve sektörün iyileştirilmesi amacıyla yapısal ve düzenleyici programların uygulamaya konulması şeklinde tanımlanmaktadır (Erdönmez, 2001:18-19).

Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma, devletin uyguladığı programlar, denetim mekanizmasının artırılması, yasal çerçevelerin geliştirilmesi çabalarını içermektedir.

Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırmada değişik yöntemler izlenebilmekte ancak temel ilkeler değişmemektedir. Yeniden yapılandırmada benimsenen bu ilkeler dört temel aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalardan birincisi bankacılık sektöründe güvenin yeniden kazandırılmasıdır. Yapılacak yasal düzenlemeler ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Üçüncü aşama ise bankalara yapılacak kaynak aktarımı olarak ifade edilebilir. Yapısal önlemlerin devreye alınması ise son aşamayı oluşturmaktadır (Erdoğan, 2002:13-14).

Türkiye ekonomisi, bankacılık sektörünü yeniden yapılandırmaya sevk eden iki önemli finansal krizi yaşamıştır. Bu krizler; yani 2000 yılı kasım ayında ve 2001 yılı şubat ayında gerçekleşen krizler, Türk bankacılık sektöründe kapsamlı ve detaylı bir yeniden yapılandırma programına acil ihtiyaç olduğunu, yapısal sorunların kalıcı olarak çözülmesi ve uluslararası alanda rekabet edilebilir yapısının sağlanmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Türk bankacılık sektöründeki yeniden yapılandırma ve düzenlemelere bakıldığında, bu iki krizden önce Türk bankacılık sektöründe akademik anlamda bir yeniden yapılandırma programı gerçekleşmemiştir (Akçakoca, 2001:23).

### **3.2.3.1 Güven ortamı**

Güven ortamı yeniden yapılandırmanın ilk adımını oluşturmaktadır. Birkaç etkili yol ile güven ortamı sağlanabilmektedir.

Bankacılık sektöründe güven ortamının oluşturulabilmesi için izlenebilecek yollardan biri devletin banka mevduatlarını geri ödeyeceklerine dair güvence vermeleri olmaktadır. Bu güvence il kamuoyunun güveni geri kazanılabilmektedir. Ayrıca kamuoyunda yaşanan mevduat paniği de bu sayede önlenmiş olacaktır. Maliye politikasının sıkı uygulandığı ve ekonomik istikrarsızlık yaşayan ülkelerde sadece bu güvence güven ortamının sağlanmasında yeterli olmayacaktır. Ayrıca devlet bankacılık sektöründe güvenin yeniden kazanılması için mevduat sigortası güvencesi belirlemelidir (Erdönmez, 2001:18-19).

Merkez bankasının sağlayacağı mali destek ile bankaların ödeme sistemleri rahatlayacaktır. Dolayısıyla bankalara merkez bankası tarafından sağlanacak mali destek güven ortamının sağlanmasında bir diğer yol olarak görülebilir. Merkez bankasının ödeme yapacağına dair garanti vermesi bankaların likidite krizlerini aşmalarını sağlayacaktır. Böylece krizin ileri boyutlara taşınması da önlenmiş olacaktır (Akçakoca, 2001:24).

Bankacılık sektöründe güven ortamının sağlanması sürecinde izlenecek en önemli yol ise yasal çerçevedeki zayıflıkları gidermek olacaktır. Denetleme ve düzenlemeye ilişkin sistemler daha sıkı tutulmalı, muhasebe ve bilgilendirme standartları iyileştirilmeli, faal olmayan kurumlar için gerekli müdahaleler yapılmalı, hileli işlemler için ağır yaptırımlar uygulanmalıdır (Erdönmez, 2001:19).

### **3.2.3.2 Yasal düzenlemeler**

Yasal düzenlemeler bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma sürecindeki ikinci önemli unsur olarak görülmektedir. Yasal düzenlemeler objektif şekilde oluşturulan yazılı standartları içermelidir. Belgelendirme sistemi ve şeffaflığa dayanmalıdır. Yeniden yapılandırma süreci mevcut yasal süreçle uyum sağlamalı veya uyum sağlayacak yeni kanunlar çıkarılmalıdır (Erdoğan, 2002:138-140).

### **3.2.3.3 Finansal önlemler**

Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma sürecinde uygulanabilecek bir diğer unsur finansal önlemlerdir. Dünya ekonomisinde bu tür uygulamalar kamu

kaynaklarının bankalara aktarılması yoluyla gerçekleştirilmektedir(Erdoğan, 2002: 36). Yapılan araştırmalarda bankaların iflasına izin verilmesinden bankaya mali yardım yapılması daha faydalı görülmektedir. Çünkü finans kuruluşlarında meydana gelen iflaslar diğer sektörlerle de zarar vermekte ve ekonomik istikrarsızlığın önünü açmaktadır. Bu nedenle devlet finansal önlemler çerçevesinde bankalara mali kaynak sağlayarak yeniden yapılandırma sürecini uygulamalıdır (Erdoğan, 2002:36).

#### **3.2.3.4 Yapısal önlemler**

Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma sürecindeki önemli unsurlardan bir diğeri de yapısal önlemlerdir. Birleşme-küçülme, özelleştirme, kötü aktiflerin yönetilmesi ve tasfiye-kapatma olmak üzere dört farklı şekilde yapısal önlemler alınabilmektedir.

Yeniden yapılandırma sürecinde alınan yapısal önlemler mali problemlere yönelik olmakta, rekabet ortamının düzenlenmesi ve güvenin yeniden kazanılması amaçlanmaktadır (Erdoğan, 2002:37).

Mali durumlarında zayıflık görülen, ödeme güçlüğü çekmekte olan bankalar yükümlülüklerini yerine getiremeyeceklerinden ödeme sistemlerini de zorlayacaklardır. Yeni krizlerin önüne geçilebilmesi adına bu durumda olan bankaların kapatma veya tasfiye yoluyla sektörden çıkarılması gerekmektedir (Erdönmez, 2001:18).

Bankaların mali problemlerinin çözümüne yönelik yollardan bir diğeri banka birleşmeleridir. Banka birleşmeleri ile mali kaynakları güçlenen banka sektörde güven sağlayabilecektir (Erdoğan, 2002:38). Türk Bankacılık Sektöründeki banka birleşmeleri Çizelge 3.1’de gösterilmiştir.

**Çizelge 3.1:** Türk Bankacılık Sektöründe 2000 Sonrası Yeniden Yapılandırma Sürecinde Banka Birleşmeleri (2001)

<b>Hedef Banka</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Tarih</b>
Egebank	Sümerbank ile birleştirilmiştir.	Ocak 2001
Yaşarbank		
Yurtbank		
Bank Kapital		
Ulusal Bank	Sümerbank ile birleştirilmiştir.	Nisan 2001
Esbank	Etibank ile birleştirilmiştir.	Haziran 2001
İnterbank		
Bank Ekspres	Tefken Grubu'na satılmıştır.	Haziran 2001
Demirbank	HSCB Bank Plc. Tarafından satın alınmıştır.	Eylül 2001
Emlak Bankası	T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir.	Temmuz 2001
Birleşik Türk	Osmanlı Bankası tarafından devralınmıştır.	Ağustos 2001
Körfez Bank		
Sümerbank	Oyak Bank tarafından satın alınmıştır.	Ekim 2001
Garanti Bankası	Garanti Bankası adı altında	Ekim 2001
Osmanlı Bankası	birleştirilmiştir.	
Morgan Guaranty	JP. Morgan Chase Bank adı	Kasım 2001
Chase Manhattan	altında birleştirilmiştir.	

**Kaynak:** Niyazi Erdoğan, (2002), s:136.

Bankalarda mali problemlerin çözümü için uygulanan yollardan biri de küçülmedir. Küçülme ile banka faaliyetlerini daraltmakta böylelikle risk taşıyan faaliyetlerden uzak kalabilmekte ve bu şekilde yoluna devam edebilmektedir (Erdoğan, 2002:37-38).

Bankacılık krizlerinin en önemli sebeplerinden birisi kamu bankalarıdır. Ödeme gücü içinde, hantal yapıya sahip ve etkin çalışmayan kamu bankaları yeniden yapılandırma sürecinde özelleştirme faaliyeti ile sektörde etkin hale gelebilmektedir.

Ayrıca özelleştirme ile kamu bankalarının sistemdeki ayrıcalıkları da ortadan kalkmış olmaktadır (Erdönmez, 2001:17).

Alınabilecek bir diğer yapısal önlem kalitesiz aktiflerin yönetimi üzerine olmalıdır. Güven ortamının yaratılması, bankanın kârlı faaliyetlere yönelebilmesi için aktiflerini düzenlemeli ve iyileştirmelidir (Erdoğan, 2002:37-38). Devletin politik kararları ve yasalara bağlı olarak kötü aktifler düzenlenebilmektedir. Aktif iyileştirmelerinin düzenli uygulanabilmesi için mevcut yasal düzenlemelere uyumlu olmalıdır (Erdönmez, 2001:17).

### **3.3 Banka Türleri**

#### **3.3.1 Ticaret bankaları**

On sekizinci yüzyılda ticaret bankalarının temelleri atılmıştır. İngiliz ve Yahudi ailelerinin kurmuş olduğu bankalar ticaretin, sanayinin ve tarımın finansman ihtiyaçlarında büyük rol oynamıştır. Başlangıçta İngiliz tüccarlara yönelik finansman ihtiyacı sağlayan bu bankalar zaman içinde diğer kesimlere yayılmış, diğer bankacılık işlemlerini kapsamına almış ve bugünkü bankacılık sistemine kadar taşınmıştır (Öcal, 1999:76).

Diğer bir adı da mevduat bankaları olarak bilinen ticaret bankaları kendi hesabına mevduat kabul etmekte, kabul ettiği mevduatı da riski kendi üstlenecek şekilde kredi olarak piyasaya sunmaktadır. Bu şekilde faaliyet gösteren yurt içi kuruluşlar dışında yurt dışında kurulmuş olan bankaların aynı faaliyeti gösteren yurtiçi şubeleri de ticaret bankası olarak nitelendirilmektedir. Ticaret bankalarında asıl amaç hızlı bir şekilde topladığı mevduatı ekonomiye kredi olarak dâhil etmek ve bu süreçten gelir elde etmektir. Çünkü ticaret bankalarında diğer banka türlerine nazaran çok daha kısa vadede işlem yapılmaktadır. Bunun yanı sıra diğer bankacılık ürünlerini de müşterilerine sunmakta ve bu anlamda teknolojik gelişmelerle birlikte daha fazla gelişmektedirler (Atlan, 2001:23).

Ticari bankaların piyasadaki etkileşimleri ticaret ve sanayi işletmelerine kısa vadede kredi vermek sürecidir. Ticari bankalardan kısa vadeli kredi alan işletmeler aldıkları bu finansman ile değişken maliyetlerini karşılamaktadırlar. Ticaret bankaları kredi veren kuruluş olarak risklerini azaltmak ve kar oranını yükseltmek ile faaliyet göstermek zorundadır (Cantekinler, 2007:105).



Ticaret bankaları, genellikle bir yıla kadar olan vadeler ile mevduat toplamakta ve buna karşılık sanayi ve ticareti finanse etmekte olduğundan ekonomide önemli yer tutmaktadır. Mevduatlar, kullanılan krediler ve öz kaynaklar ticaret bankalarının başlıca fon kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu kaynaklardan elde edilen fonlar, iştiraklerde bulunularak, sabit kıymetler satın alınarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra bankacılık ürünleri ile sağladıkları hizmetlerden de kar hedefi güdülmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren ticaret bankalarına örnek olarak Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası, Akbank, Finansbank gibi bankalar sayılabilmektedir (Öcal, 1999:76).

Bankacılık sistemi içinde ticaret bankalarına atfedilen bir diğer rol ise nakdi para kaydı yaratmalarıdır. Banka kaydına giren mevduat, kanuni karşılık miktarı ile ilgili işlemleri görerek kredi fonuna eklenmekte böylelikle para kaydı oluşmaktadır. Para kaydının etkin bir şekilde yapılması, özellikle para araçlarının (çek, senet, v.b.) aktif şekilde kullanıldığı gelişmiş ülkelerde önemli roller taşımaktadır (Cantekinler, 2007:105).

### **3.3.2 Yatırım bankaları**

1950 yıllarında faaliyete giren yatırım bankaları büyük firma ve işletmelerin uzun vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Özellikle anonim şirketlerde ve kamuya ait ekonomik kuruluşlarda menkul değer ihraçlarını desteklemekte, uzun vadeli finansman sağlamakta olan mali kuruluşlardır.

Taahhütlü satış (underwriting) işlemleri yapan, işletmelere uzun vadeli finans temini sağlayan bankalar yatırım bankaları büyük hacimli işlemlerde bulunmaktadır. Temel mantıkta ticaret bankaları benzeri çalışmakta olan yatırım bankaları çeşitli finansal danışmanlık hizmetleri de sunmaktadır. Portföy yönetimi ve yatırım danışmanlığı, projelere yönelik finansmanın nakdi veya gayri nakdi sağlanması, işletmelere idari ve mali danışmanlıklar, finansal kiralama işlemleri, şirket birleşmelerinde danışmanlık ve aracılık hizmetleri gibi hizmetler yatırım bankaları tarafından sağlanmaktadır (Atlan, 2001:25).

Tasarrufları yatırımlara sermaye piyasaları yolu ile yönelten yatırım bankaları yatırımcı ve tasarruf sahibi arasında aracılık hizmeti sağlamaktadır. Bu hizmet kapsamında üstlendiği görev menkul değerlerin satışından ziyade kolaylıklar ve karlılıklar konusunda danışmanlık yapılmasıdır (Öcal, 1999:86).

Yatırım bankaları tarafından sağlanan krediler, uzun vadeli tahvillerden, uzun vadeli mevduatlar kabul ederek, öz sermayelerinden veya dış kaynaklardan sağlanabilmektedir. Örneğin anonim şirketlere sağlanan uzun vadeli krediler, yine bu şirketlere ait hisse senedi ve tahvillerin yatırımcılara pazarlanması yoluyla karşılanmaktadır. Menkul kıymetlerin toplu olarak alınması ve bu alımların piyasaya küçük birimler halinde sunulması sürecinde, piyasa gelişmelerinin takibi, faiz hadleri, talepler gibi etkenleri göz önünde bulundurarak karlılık sağlamaktadırlar (Erdönmez, 2001:19).

Yatırım bankalarında riski küçültmek amacıyla konsorsiyum sağlandığı da görülmektedir. Garanti edilen menkul değerlerin satışında aralarında konsorsiyum oluşturmakta bu sayede hem tek bir yatırım bankasının üstlenemeyeceği kadar büyük yatırım fonları sağlanabilmekte hem de risk oranı düşürülebilmektedir.

Yatırım bankalarının fonksiyonlarını temel olarak aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Atlan, 2001);

- Özel sektör kuruluşları ve kamu kuruluşları arasında, tasarruf sahiplerinden menkul değerler ihracı yoluyla uzun vadeli kaynak sağlayarak aracılık yapmak.
- Sermaye piyasalarındaki gelişmeye katkıda bulunmak ve bu katkıyı sağlarken güvenilir hizmet sunmak.
- Menkul değerlerin ekonomide dağılımını kolaylaştırarak mülkiyet transferi sağlamak.
- Sermaye piyasalarında fon arz edenlere ve fon talep edenlere danışmanlık hizmeti gerçekleştirmek.
- İşletmelere uzun vadeli fonlar sağlamak.
- Tasarruf sahiplerinin çıkarlarını koruyarak menkul değerlere yatırım sürecinde faiz ve anapara ödemelerini garantilemek.
- Şirket birleşmeleri, şirket dağılımları ve şekil değiştirmelerde danışmanlık sağlamak.
- Özelleştirme süreçlerinde hizmet vermek.
- Şirket satın almalarda hizmet vermek.
- Teminat mektubu sürecinde hizmet sağlamak.
- Büyük yatırım kredileri için konsorsiyumlar oluşturmak.

Özet olarak yatırım bankaları, mevduat sahibi ve yatırımcı aracılığı sağlamak, danışmanlık hizmeti vermek, şirketlerde halka açılma, birleşme, dağılma gibi süreçlere hizmet vermek gibi ekonomik fonksiyonları yerine getirmektedirler. Genellikle daha az şube, aktif hizmet anlayışı ile değişime açık yapıları günümüzde sıklıkla tercih edilmelerini sağlamaya devam etmektedir (Erdönmez, 2001:19).

### **3.3.3 Kalkınma bankaları**

Devletlerin hükümetleri tarafından kalkınma planları yapılarak ekonomiye yön verilmeye ve ekonominin gelişmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Kalkınma bankaları, yapılan bu kalkınma planları çerçevesinde finansal destek sağlamak amacıyla kurulmuş olan bankalardır. Genellikle belli bir yöreye veya sektöre yönelik kalkınma amaçları doğrultusunda hareket göstermektedirler. Gerekli yatırım finansmanını sağlamanın yanı sıra teknik destek de sağlayarak endişeleri gidermede ve sanayileşmeyi hızlandırmada etkin rol oynamaktadırlar (Atlan, 2001).

Mevduat toplama yetkileri bulunmayan kalkınma bankalarının kaynakları, uluslararası kredilerden, hükümet yardımlarından ve borçlanarak tahvil çıkartarak sağlanmaktadır. Türkiye'deki kalkınma bankalarına örnek olarak Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş., Türk Sinaî Bankası A.Ş. gibi bankalar gösterilebilmektedir.

Fonksiyon olarak yatırım bankalarıyla benzerlik gösteren kalkınma bankalarını yatırım bankasından ayıran temel özellik mevduat toplama yetkilerinin bulunmamasıdır. Yatırım bankaları kaynak olarak özel tasarrufları kullanmakta, kalkınma bankaları ise ulusal ve uluslararası kamu fonlarıyla dış mali kurum fonlarını ve yabancı sermayeleri yatırımlara yönlendirmeye çalışmaktadırlar (Öcal, 1999:87).

Kalkınma bankaları üç grupta incelenebilmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Öcal, 1999:87);

- Bölgesel kalkınma bankaları
- Ulusal kalkınma bankaları
- Uluslararası kalkınma bankaları

#### **3.3.3.1 Bölgesel kalkınma bankaları**

Bölgesel kalkınma bankalarının kuruluş amacı, kurulmuş oldukları bölgelerdeki işletmelere ve gelişmekte olan ülkelere finansal destek sağlamaktır. Bu bankaları

genellikle bölge devletleri ve bölge dışından devletler kurmaktadır. Kuruldukları ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınmalarında katkıda bulunurlar, bölgede yaşayan insanların çevresel bilinçlerini geliştirirler ve bölge ülkelerinde bütünleşmeleri sağlarlar (Erdönmez, 2001).

Bölgesel kalkınma bankalarında organizasyon yapısı benzer olarak oluşturulur. Genel kurul, “Guvernörler kurulu” olarak adlandırılmaktadır. Guvernörler kurulu, kurucu olan devletlerin ekonomi veya maliye bakanlarından oluşmaktadır. Banka yönetimini banka başkanı yapmakta, banka başkanının gözetim ve denetimini ise guvernörler kurulu tarafından atanan yönetim kurulu sağlamaktadır (Öcal, 1999:88).

Bölgesel kalkınma bankalarının görevlerini, buldukları bölgelerdeki ülkelerin kamu ve özel kuruluşlarına orta ve uzun vadede faizli kredi sağlamak, teknik destekte bulunmak, danışmanlık sunmak olarak sıralayabiliriz.

Bölgesel kalkınma bankaları birden fazla kurumdan oluşabilmektedir. Bu durumda her kurumun birbirinden farklı işlevi bulunabilmektedir. Bu bankalar grup bankaları olarak adlandırılmaktadırlar. Bölgesel kalkınma bankalarının başlıcaları şunlardır (Öcal, 1999);

- Avrupa Yatırım Bankası Grubu (EIB): Avrupa Birliğinin finansal bir kuruluşudur. Avrupa birliğine üye ülkelerin uyumlu bir sosyal ve ekonomik yapıya kavuşmalarında katkıda bulunur. Ayrıca Avrupa Birliği dışında kalan ülkelerde de kalkınma projelerine katkı sağlamaktadır.

- Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD): 1991 yılında Avrupa Birliği Yatırım Bankası ve Avrupa Birliğine üye ülkelerin katkıları ile kurulmuştur. Doğu Avrupa’ya yönelik olarak kurulan banka özel sektör kuruluşlarına projeye yönelik destek sağlamaktadır. Destek verdiği ülkelerde demokrasi şartlarının sağlanması temel prensipleri arasında bulunmakla birlikte çevre korumasına da önem göstermektedir.

- İskandinav Yatırım Bankası (NIB):İskandinav ülkelerinin kurmuş olduğu uluslararası bir finans kuruluşudur. İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya ve İzlanda sermayeleri ile kurulmuştur. Özel sektör ve kamu sektörü için uzun vadeli krediler sağlar. Kabul edilebilir risk faktörünü ve İskandinav ülkeleri ile kredi kullanan ülkeler arasında karşılıklı çıkar ilişkisini göz önünde bulundurarak kredi sağlar.

- İslam Kalkınma Bankası Grubu (IBD): Şeriat kurallarına uygun olarak, üye ülkeler ve diğer Müslüman ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişmelerini sağlamak amacı ile kurulmuştur.
- Asya Kalkınma Bankası Grubu (ADB): 1966 yılında Asya-Pasifik bölgesinde kurulmuştur. Açlıkla mücadele amacı ile kurulan bankanın 63 üyesinden 45'i bölge dahilindeki ülkelerdendir.
- Afrika Kalkınma Bankası Grubu (ADB): 1964 yılında kurulmuş çok uluslu bölgesel kalkınma bankasıdır. 1966 yılında faaliyetlerine başlamıştır. 77 ülke tarafından üye ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişmesine katkı sağlamak amacıyla kurulmuştur.
- Amerikalılar Arası Kalkınma Bankası Grubu: 1959 yılında Amerika Birleşik Devletleri ve 19 Latin ülkesi tarafından kurulmuştur. Latin ve Karaib ülkelerine sosyal ve ekonomik katkı sağlamak amacıyla çok yönlü finansal destek sağlamaktadır.
- Uluslararası Ekonomik İşbirliği Bankası: 1964 yılında kurulmuştur. Doğu Bloku ülkelerde sosyal ve ekonomik kalkınma sağlamanın yanı sıra çok yönlü ticareti geliştirme amacını taşımaktadır.

### **3.3.3.2 Ulusal kalkınma bankaları**

Ulusal kalkınma bankaları, buldukları ülke dışındaki işletmeler kredi vermeyen, ülke içinde faaliyetlerine devam eden kalkınma bankalarıdır. Devlet eliyle kurulabildikleri gibi özel sektör tarafından da kurulabilmektedirler. Temel kuruluş gayeleri ülkedeki uzun vadeli yatırım ihtiyacı olan kamu veya özel işletmelere uygun koşullar altında kredi sağlamaktır. Kaynak olarak öz sermayelerini, yurtiçi ve yurtdışından sağladıkları kredileri kullanmaktadırlar. Ekonomiye sağladıkları katkı temel misyonlarını oluşturduğu için gelişmekte olan ülkelerde düşük faiz ve uzun vade ile sağladıkları kredi fonunu uluslararası kalkınma bankaları ve bölgesel kalkınma bankalarından da sağlayabilmektedirler. Gelişmekte olan ülkelerde kendi yasal çerçevelerinde kurulmasına izin verilen ulusal kalkınma bankaları ülke parası ve döviz kredilerini de kullanabilmektedirler (Cantekinler, 2007:109).

### **3.3.3.3 Uluslararası kalkınma bankaları**

Uluslararası kalkınma bankaları, az gelişmiş ülkelerdeki ekonomik kalkınma sağlanması amacı ile kurulurlar. Genellikle az gelişmiş ülkenin ekonomik birimlerine kredi desteği sağlamaktadırlar. Sermayelerini çoğunlukla, gelişmiş ülkelerin hükümetleri sağlamaktadır (Öcal, 1999:90).

Bu güne kadar bu amaçla kurulan tek banka Dünya Bankasıdır. Asıl adı Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (The International Bank of Reconstruction and Development – IBRD) olan banka Dünya Bankası olarak bilinmektedir. Toplam kırk dört ülke tarafından 1944 yılında kurulmuştur. 1 Temmuz 1944’de Bretton Woods’da yapılan konferansta kurulmasına karar verilmiştir. İkinci dünya savaşı sonunda ekonomik yönden büyük zarar gören Avrupa ülkelerini desteklemek amacı ile kurulmuş olan banka 1946 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Avrupa ülkelerindeki imar faaliyetlerine sağladığı desteği tamamlayan banka daha sonra gelişmekte olan ülkelere destek vererek faaliyetlerine devam etmiştir. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere finansal, teknik ve eğitimsel destek sağlamak amacı ile bu ülkelerde kalkınma bankaları kurulmasına öncülük etmekte ve gereken finansal desteği sağlamaktadır (Cantekinler, 2007:109).

### **3.3.4 Özel amaçlı kurulan bankalar**

Hükümet tarafında özel bir amaca yönelik ve özel bir yasa ile kurulan bankalardır. Bu özel amaçlara yönelik kurulan bankalara örnek olarak T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası, İller Bankası, Türkeximbank sayılabilir. T.C. Ziraat Bankası tarım sektörüne yönelik olarak çiftçileri desteklemek amacı ile kurulmuştur. Halk Bankası küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesi amacıyla faaliyet göstermeye başlamıştır. İhracatı finanse etmek amacı ile de Türkeximbank kurulmuştur.

Özel amaçlı kurulan bankaların bazıları, temel amaçlarının yanı sıra zaman içinde diğer bankacılık hizmetlerini de sunmuş ve toplumun her kesimine yönelik faaliyetler göstermeye başlamışlardır (Cantekinler, 2007:110).

### **3.3.5 Kıyı bankaları**

Kıyı bankaları 1950 yıllarında, doğu ve batı bloğu ülkelerinin arasındaki pazarlarda oluşan finansal ihtiyaca yönelik olarak kurulmuştur. Fonlar ülke dışından sağlanmakta ve ülke dışındaki müşterilere fon sağlamakta, bunun yanı sıra yerli ve

yabancı kişilere döviz üzerinden işlem yapma imkânı sunmaktadırlar (Öcal, 1999:91).

Kıyı bankalarının yasal süreçleri buldukları ülkelerin banka sisteminden bağımsızdır. Anonim şirket olarak ve dış ticaret müsteşarlıklarının izni ile kurulurlar. Uluslararası işlemlerin, uluslararası geçerliliği olan para birimleri ile hızlı ve ucuz olarak gerçekleşmesini sağlamaktadırlar.

Yaygın olarak kıyı bankacılığının faaliyet gösterdiği ülkeler; Türkiye, Güney Kıbrıs, Bahreyn, Angola, Bahama Adaları, Malta, Bermuda, Singapur olarak sıralanabilir (Cantekinler, 2007:110).

### **3.3.6 Uluslararası bankalar**

Uluslararası finansal merkezlerde faaliyet gösteren bankalar uluslararası bankalar olarak adlandırılmaktadır. Ticaret bankalarının fon kaynakları ve yatırımcılarının uluslararası kesimlerden oluşması durumunda uluslararası banka özelliği kazanacağı kabul edilmektedir. Genellikle dünya üzerinde geniş ve yaygın bir şube ağına sahiptirler. İşlem hacmi daha geniş olduğu için hem yerli hem de yabancı müşterilerine tüm bankacılık hizmetlerini sunan bankalar uluslararası bankalar olarak adlandırılmaktadır. Türkiye’de bulunan uluslararası bankalara örnek olarak HSBC ve Citibank sayılabilir (Cantekinler, 2007:111).

### **3.3.7 Merkez bankası**

Merkez bankası, para otoritesi veya rezerv bankası olarak da adlandırılmaktadır. Bir ülkeye veya ülkeler grubuna ait para politikalarından sorumlu olan kurumlardır. Kurulmalarındaki temel amaç para arzındaki istikrarın sürdürülmesi ve para birimi değerinin kontrol altına alınmasıdır. Bunun yanı sıra bankalar ve finansal kurumlara yönelik kontrollerin sağlanması ve bunların son kredi kanalı olarak da faaliyet göstermektedirler. Merkez bankalarının ülkedeki finansal kuruluşlara ve bankalara yönelik denetim yetkileri bulunmaktadır (Öcal, 1999:92).

Günümüzde özellikle gelişmiş ülkeler olmak üzere pek çok ülkenin merkez bankası bulunmaktadır. Merkez bankalarına birkaç örnek verecek olursak, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Bank of England, Reserve Bank of Australia, Avrupa Merkez Bankası, Norveç Merkez Bankası, Federal Reserve (FED) olarak sıralayabiliriz. Merkez bankaları genellikle kamu mülkiyetindedir. Bazı durumlarda

özel mülkiyette de bulunabilmektedirler ancak bu sadece teoride bir özel mülkiyettir ve kârın bütününe yakını devlete vergi olarak ödenmekte, özel mülkiyet sahipleri sadece yürütücü konumunda kalmaktadır.

Merkez bankasının işlevlerini aşağıdaki şekilde sıralayabilmekteyiz (Cantekinler, 2007:112);

- Para politikalarının uygulanmasına yönelik faaliyetler göstermek.
- Ülkedeki toplam finansal arzın kontrol edilmesi.
- Bankalar, finansal kuruluşlar ve hükümetin bankası yani son kredi mercii olmak.
- Ülkedeki döviz ve altın rezervlerinin yönetilmesi.
- Bankacılık sistemine yönelik düzenleme ve denetleme faaliyetlerini gerçekleştirmek.
- Çeşitli politika araçları ile faiz oranı, döviz kuru gibi etkenlerin piyasa etkilerini kontrol altında bulundurmaktır.

Türkiye’de merkez bankası 1930 yılında Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası adı ile kurulmuştur. Cumhuriyet dönemi bankacılık alanında atılan en önemli adım olan merkez bankası kuruluş çalışmaları 1920 yılında başlamıştır. Ancak dönemdeki mali zorluklar nedeni ile kuruluşu 1930 yılına kadar aksamıştır (Öcal, 1999:93).

Kuruluş kanununda Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasının görevi para basmak, para değerini korumak, ekonomideki genel finansmanı ayarlamak, banka ve finansal kuruluşlara kredi vermek olarak 1715 sayılı kanunla belirlenmiştir. Birçok kez değişime uğrayan kanun, zaman içinde kredi verdiği kurumları genişletmiş, faaliyetlerindeki sınırlamaları kaldırmış ve para politikası yürütme görevinden ziyade kamunun finansal açıklarını kapatan kurum haline gelmiş ve 1971 yılında yürürlükten kaldırılmıştır (Cantekinler, 2007:111).

### **3.4 Bankacılık Hizmetleri**

#### **3.4.1 Mevduat ve yatırım ürünleri**

Bankaların temel kaynaklarını oluşturan ürünler mevduat ve yatırım ürünleridir. Finansman ihtiyacı bulunan yatırım gruplarına kredi olarak verilmek amacı ile gerçek ve tüzel kişilerden toplanan, karşılığında faiz getirisi sağlanan ürünler mevduat ve yatırım ürünleri olarak adlandırılmaktadır (Öcal, 1999:94).



Mevduat ve yatırım ürünleri, bankalar kanununun 34. Maddesine göre vade ve türlerine göre sınıflandırılmalıdır. Bu sınıflandırma grupları, tasarruf mevduatı, resmi kuruluş mevduatı, ticari mevduat, döviz mevduatı, diğer mevduat ve mevduat sertifikası olarak incelenmektedir.

Mevduat toplama yetkisine sahip kurumlar bankalar kanununda belirtilmektedir. Ayrıca mevduat sahipleri de mevduatlarını istedikleri zamanlarda ve istedikleri miktarlarda çekme hakkına sahiplerdir (Atlan, 2001:125).

#### **3.4.1.1 Tasarruf mevduatı**

Gerçek kişilerden sağlanan mevduat tasarruf mevduatı olarak adlandırılmaktadır. Gerçek kişilerin bankaya yatırdıkları varlıkları banka tarafından mevduat olarak kullanılmaktadır. Banka düzenleme ve denetleme kurumu (BDDK) tarafından tasarruf sahibi gerçek kişilerin korunmasına yönelik olarak varlığın belirlenmiş kısmı Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ile güvence altına alınmaktadır. Bankanın tasfiye edilmesi halinde bu sigorta fonu ile mevduat sahibine belirlenmiş miktar ödenmektedir (Atlan, 2001:125).

#### **3.4.1.2 Resmi kuruluş mevduatı**

Kanunla kurulmuş sosyal sigorta kurumları, kanunla kurulmuş döner sermayeli kuruluşlar, devlete ait kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler gibi resmi kuruluşlar tarafından yatırılan finansal tasarruflar resmi kuruluş mevduatı olarak adlandırılmaktadır. İlgili resmi kurumların bu mevduatlarını yatırma konusunda Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası şubelerinin bulunduğu yerde bu şubelere, şube bulunmayan yerlerde ise Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası şubelerine yatırma zorunlulukları mevcuttur (Atlan, 2001:126).

#### **3.4.1.3 Ticari mevduat**

Tüzel kişiliklerin tasarruflarını bankaya aktardıkları mevduat şekli ticari mevduat olarak adlandırılmaktadır. Şahıs işletmeleri, şirketler, kooperatifler, ortaklıklar gibi her türlü tüzel kişiliklerin ticari faaliyetleri ile elde ettikleri finansal kaynakları bankalara aktarmaları ile oluşmaktadır. Tasarruf mevduatından farklı olarak BDDK tarafından güvence altına alınmamaktadır (Atlan, 2001:127).

#### **3.4.1.4 Döviz mevduatı**

Gerçek kişiler veya tüzel kişilikler tarafından bankaya yatırılan döviz cinsinden finansal kaynaklar döviz mevduatı olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer ifade ile tasarruf mevduatı veya ticari mevduat döviz cinsinden ise döviz mevduatı olarak sınıflandırılır (Atlan, 2001:127).

#### **3.4.1.5 Mevduat sertifikası**

Bankalar tarafından sabit vade ile ve belirli bir faizle çıkarılan menkul kıymetler mevduat sertifikası olarak sınıflandırılırlar. Mevduat sertifikası, yatırılan anapara ve vadeye göre bu anaparanın faizinin eklenmesiyle tutarlandırılır. Mevduat sertifikaları ikincil piyasalarda ve para piyasası aracı olarak işlem görmektedirler (Cantekinler, 2007:115).

#### **3.4.2 Krediler**

Bir finansal varlığın belirlenmiş bir süre sonunda geri alınması kaydı ile üretilmesi, verilmiş olan bir finansal varlığın geri ödenmesi veya kefalet yolu ile bir taahhüdün yerine getirilmesi kredi olarak adlandırılmaktadır (Atlan, 2001:128).

Kredi sözcüğü Latince’de “credere” kelimesinden gelmektedir ve anlamı inanma, güvenmedir. Nakdi olan kredilerden komisyon ve faiz gelirleri elde eden bankalar, gayri-nakdi kredilerden ise komisyon geliri elde etmektedirler. Bankaların muhasebesel işlemlerinde nakdi krediler aktif bölümde, gayri-nakdi krediler de nazım hesaplar bölümünde takip edilmektedir (Atlan, 2001:128).

Krediler, iki taraf arasındaki finansal alışverişe yönelik hukuki sözleşme olarak da açıklanabilmektedir. Bu hukuki sözleşmenin tarafları kredi açan taraf ve kredi açılan taraf olarak ifade edilebilmektedir. Bu sözleşmeler çok yönlü sözleşmelerdir. Sözleşmelerin biçimleri aşağıdaki gibi olabilmektedir (Cömert, 2005:45):

- Nakdi krediler olarak kredi açan tarafın, kredi açılan tarafa devrettiği satın alma gücünü ifade eden borç verme sözleşmeleri,
- Finansal kiralama ve benzeri yollarla, belirlenmiş bir mala ait bedelin belirli koşullarla devrini ihtiva eden sözleşmeler,
- Kefalet yöntemleri ile üçüncü tarafların garanti sağladıkları borç sözleşmeleri,
- Ticari itibarın ortaya konduğu borç sözleşmeleri.

Bankalar kanununda, bankaların topladıkları mevduat, öz kaynakları gibi kaynaklardan elde ettikleri mevduatın ihtiyaç sahiplerine banka mevzuatı ve yasal sınırlar dahilinde aktarılması işlemi kredi olarak ifade edilmektedir.

Bankalar kanununun 11. maddesinde “bir bankanın vereceği nakdi krediler ile teminat mektupları, kefaletler, aval, ciro ve kabuller gibi gayri nakdi krediler, satın alacağı tahvil ve benzeri sermaye piyasası araçları, tevdiatta bulunmak sureti ya da herhangi şekil ve suretle vereceği ödünçler, varlıkların vadeli satışından doğan alacaklar, vadesi geçmiş nakdi krediler, gayri nakdi kredilerin nakde tahvil olan bedelleri, vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ile benzeri diğer sözleşmeler ve ortaklık payları izlendikleri hesaba bakılmaksızın bu kanun uygulamasında kredi sayılırlar” denmektedir (Cömert, 2005:45).

Kredi süreçlerinde önem gösteren üç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; zaman unsuru, güven unsuru ve risk unsurudur. Zaman unsuru, kredi sürecinin zamana bağlı iadesi nedeniyle önem göstermektedir. Geleceğin belirsizliği kavramı nedeniyle vade uzadıkça risk artmaktadır. Güven unsuru, geri alınacak olan kredinin garantisini ifade etmektedir. Kredinin verildiği gerçek yada tüzel kişinin güven unsurunu sağlaması geri ödemede önemli etkenlerdendir. Risk unsuru ise sağlanan kredinin geri alımı ve verilen taahhüdün yerine getirilmesi sürecine kadar gerçekleşebilecek tehlikeler toplamıdır.

Bankalar tarafından sağlanan krediler nakdi krediler ve gayri-nakdi krediler olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **3.4.2.1 Nakdi krediler**

Faiz veya komisyon ve faiz karşılığında kullanılan krediler nakdi kredilerdir. Nakdi krediler temel olarak hangi alanda kullanıldıklarına yönelik, iç ticaret ve dış ticaret kredileri olarak ikiye ayrılmaktadır. İç ticaret kredileri; taksitli krediler, BCH krediler, spot krediler, iskonto iştirah kredileri ve kredili ticari hesaplardır. Dış ticaret kredileri; dövize endeksli krediler, döviz kredileri ve exim kredilerdir (Atlan, 2001:129).

#### **3.4.2.2 Gayri-nakdi krediler**

Nakit olarak müşterilere ödenmeyen, müşteri tarafından geri ödeme yükümlülüğünü anlaşılmış olan şartlar yerine getirilmediği takdirde oluşturan kredi çeşitleri gayri-

nakdi kredi olarak adlandırılmaktadır. Gayri-nakdi krediler; teminat mektubu kredisi, akreditif kredi, harici garanti ve kabul aval kredisidir (Atlan, 2001:130).

### **3.5 Bankacılıkta Kariyer Yönetimi**

Bankacılık sektörü her yıl on binlerce yeni mezun genci istihdam etmektedir. Bankacılık sektöründe birçok kariyer imkânı sunulmaktadır. Hem şube hem de genel merkez kadroları için alım yapılmakta ve üst pozisyonlara taşınma imkânı sunulmaktadır. Yönetici kadroların ise ortalama % 70'lik bir oranı içeriden atanmaktadır (Atlan, 2001:132).

Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan 2015 Mart verilerine göre, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka sayısı 51 olarak açıklanmıştır. Bu 51 bankanın 34'ü mevduat bankası, 13'ü kalkınma ve yatırım bankası, 4'ü ise katılım bankasıdır. Açıklanan bu verilere göre mevduat bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları toplam şube sayısı 11.236 olarak verilmiştir.

2015 Mart verilerine göre mevduat bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları çalışan sayısı 201.481 olarak verilmiştir. Çalışan sayısında bir önceki yılın aynı dönemine göre % 1,6 (3.154 kişi) oranında artış görülmüştür. 2014 Aralık yılsonu rakamlarına göre ise % 0,3 (595 kişi) oranında artış belirlenmiştir.

2014 yılsonu rakamları ile karşılaştırıldığında çalışan sayısı, özel sermayeli mevduat bankalarında 194 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 129 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 41 kişi azalırken, kamusal sermayeli mevduat bankalarında 958 kişi artmıştır.

Mevduat bankalarında banka başına çalışan sayısı 5.746'dır. Bu rakam kamu sermayeli bankalarda 18.617, özel sermayeli bankalarda 8.713 ve yabancı sermayeli bankalarda 2.287'dir.

Ocak-Mart 2015 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların % 1'i ilköğretim, % 15'i orta öğretim, % 78'i yükseköğretim kurumları mezunu, % 6'sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşuyor ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)).

Yeni mezunların en gözde sektörlerinden olan bankacılık, her yıl on binlerce yeni mezunu bünyesine katmaktadır. Daha çok iktisat ve idari bilimler, işletme, ekonomi bölümlerinden alım yapan ama bunların yanı sıra matematik mühendisliği, edebiyat,

sosyoloji, psikoloji gibi çeşitli bölümlere de açık olan bankalar, insan kaynakları sistemlerinin en iyi yapılandığı kurumların başında gelmektedir. Yeni başlayanlar için etkili kariyer planı sunan bankalarda yöneticilerin % 70'ini kendi içlerinden yetiştirmektedirler (Cömert, 2005:56).

### 3.5.1 İşe alım süreci

Bankalarda işe alımı yapılacak çalışanlar, işe alım sürecinde her pozisyon için farklı değerlendirme araçlarına tabi tutulmaktadır. Kariyer yönetimi alanında en etkili uygulamaları benimseyen bankacılık sektöründe işe alım sürecinde kullanılan tüm araçlar uluslararası standartlarda olup yetkili kurumlarca geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmıştır. Bankacılık sektöründe işe alım sürecinde kullanılan araçlar genel olarak aşağıdaki gibidir (Cantekinler, 2007:117).

- Yazılı Sınav: İşe alımı yapılacak çalışanların mesleki bilgisi, sayısal ve sözel yetenekleri vb. konularda ölçüm yapmak için farklı türde yazılı sınavlar uygulanmaktadır.

- Değerlendirme Merkezi Uygulamaları: İşe alımı yapılacak çalışanların güçlü yönlerinin ve gelişime açık taraflarının saptanması için kullanılmaktadır. İş simülasyonları vasıtasıyla adayların performansının gözlenebildiği bir sistemdir.

- Yetkinlik Bazlı Mülakatlar: İşe alımı yapılacak çalışanların daha önceki tecrübe ve becerilerinden yola çıkarak yapabileceği performansın değerlendirilmesidir. Yetkinlik tabanlı mülakatlar ile aday geçmişte aldığı sorumluluklar, göstermiş olduğu davranışlar ve yaptığı işlerle değerlendirilerek gelecekte nasıl bir performans izleyebileceği değerlendirilmektedir.

- Panel Mülakatlar: İşe alımı yapılacak çalışanların çoklu olarak mülakata alınması yoluyla gerçekleştirilir. En az iki kişinin katıldığı klasik mülakatlardır. İş için gerekli olan temel yetkinlikleri sorgulamaktadır.

- Kişilik Envanterleri: İşe alımı yapılacak çalışanların kendilerine ait yetkinlikleri nasıl değerlendirdiklerini gözlemlemek amacıyla kişilik envanterleri yapılmaktadır. Kişilik envanterleri ile bireyin davranış ve eğilimleri ölçümlenebilmektedir.

### **3.5.2 Kariyer fırsatları**

Bankacılık sektöründe genel olarak kariyer yönetimi ile çalışanlar, mevcut ve gelecekte rol alabilecekleri görevleri konusunda, bir plan çerçevesinde yönlendirilmektedir. Stratejik insan kaynakları planlamasının bir parçası olarak kariyer yönetimi ile çalışanların yetkinlikleri ve performansları doğrultusunda uygun olabilecek kariyer yolları belirlenir (Cantekinler, 2007:118).

Çalışanların performanslarına ve yetkinliklerine bağlı olarak, kariyer yollarında yatay ve dikey ilerleme fırsatları sunulmaktadır. Bu fırsatlar "Kariyer Haritaları" aracılığıyla çalışanlarla paylaşılmaktadır. Bu sayede çalışanlar kendilerine uygun olan kariyer yolunu seçebilmekte ve belirledikleri hedefe ulaşmak için gerekli planlamayı yapabilmektedirler (Cömert, 2005:47).

Kariyer geliştirmede temel yaklaşım; belli bir süre içinde kesin bir görev saptanmasından ziyade, çalışanlar için uygun olabilecek kariyer yolunun belirlenmesidir.

Yöneticilik görevleri genellikle kurum içerisinden yetişen çalışanlar tarafından üstlenilmekte, tüm çalışanlar başarılı bir performans sergiledikleri ve kendilerini geliştirdikleri sürece kariyer imkânları açık olmaktadır.

Unvan yükselmelerinde çalışanların dâhil oldukları sınav modelleri mevcuttur. Örneğin; iki aşamalı bir sınav modeli memur unvanından müdüriyet unvanına gelene kadar uygulanmaktadır. Uzman Yardımcısı ve Müfettiş Yardımcısı unvanındaki çalışanlar için ise kıdem ve yeterlik sınavına dayalı bir yükselme süreci bulunmaktadır (Cantekinler, 2007:18).

#### **3.5.2.1 Kariyer basamakları**

Bankalarda kullanılan kariyer yönetimi araçları; nakil (yer değiştirme), terfi (görevde yükselme), iş rotasyonu, kariyer fırsatları, deneyimli işe alımı ve yönetici adayı yetiştirme uygulamalarıdır (Cantekinler, 2007:119).

Bankalarda terfi, aynı görevde seviye yükselmesi şeklinde olabileceği gibi görev grubu değişikliği şeklinde de olabilmektedir.

Seviye yükselmesi; çalışanın aynı görevde, görevin kapsadığı seviyeler dâhilinde yetkinliklerinin artması sonucu gerçekleşir. Olumlu performans gösteren çalışanlar

işlerine sağladıkları katma değeri tanıma ve motivasyonlarını artırma amacı ile yükseltirler (Cömert, 2005:51).

Görev grubunda değişiklik ise görev tanımı kapsamındaki yetki ve sorumluklarının değişmesidir. Bu değişiklik için çalışanın performans düzeyi olumlu olmalı yetkinlik düzeyinde de yeterlilik göstermelidir.

Kariyer Haritaları, işletme içinde bir görevden diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Farklı bir anlatımla geçiş yollarının gösterildiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şema vasıtası ile pozisyonlar arası geçiş gösterildiği gibi bu geçişler için gerekli yetkinlik ve deneyimler de açıkça belirtilmektedir (Aytaç, 1997:86).

İşletmelerde belirli bir göreve gelmek için birden fazla yol izlemek mümkün olabilmektedir. Kariyer yolları denen bu yollara kariyer haritaları üzerinde gösterilmektedir. Organizasyon şeması üzerinde kariyer haritası oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de kariyer haritaları oluşturulabilmektedir (Aytaç, 1997:86).

Bankadaki görevler arası geçişler ve bu geçişler için gerekli tecrübe ve yetkinlik düzeyi tanımlanması için “Kariyer Haritaları” kullanılmaktadır. Bankalarda Genel Müdürlük kariyer haritaları iş ailesi bazında tanımlanırken, saha için görev bazlı kariyer haritaları bulunmaktadır (Cömert, 2005:47).

Banka çalışanları oluşturulan kariyer haritaları doğrultusunda ilgi duydukları görevlere istinaden tercihlerini ve/veya taleplerini İnsan Kaynakları Kariyer Yönetimi'ne iletebilmektedirler (Cantekinler, 2007:120).

### **3.5.2.2.Yetenek yönetimi**

Yetenek yönetimi, bankalarda farklı pozisyonlarda çalışan, performans ve yetkinliği ile başarısı kanıtlanmış ve ileride önemli pozisyonlarda yer alabilecek personellerin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecini ifade eder (Aytaç, 1997:87).

Gelecekte kilit pozisyonlara aday olabilecek, yüksek potansiyel sahibi, olumlu performans gösteren ve ile fark yaratan çalışanların yetkinlikleri ve performansları, performans yönetim sistemi ve onlara özel hazırlanan “Değerlendirme Merkezleri” aracılığıyla objektif bir şekilde değerlendirilmektedir. “Yetenek” olarak değerlendirilen bu çalışanlar, güçlü ve gelişime açık yanlarını ortaya çıkaracak ve onları üst pozisyonlara hazırlayacak teknik ve kişisel gelişim programlarına katılırlar.

Bu grup için tasarlanan özelliikli eğitimlerin yanı sıra, yeteneklere rotasyon, iş başı eğitim ve kurum içi mentorluk gibi gelişim araçları ile de destek verilebilmektedir.

Bankalarda kariyer hedefleri doğrultusunda yurt dışında çalışmaya hazır, uluslararası platformlarda görev alabilecek nitelikteki yeteneklere de kariyer imkânları sunulur. Yeteneklerin mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek ve farklı ülkelerdeki bankacılık modellerini, en iyi uygulama örneklerini görerek, o ülkelerdeki üst düzey yöneticilerle çalışma imkânına sahip olmalarını sağlamak için uygulanan imkânlar uluslararası imkânlardır (Aytaç, 1997:87).

Stratejik insan kaynakları planlamasının bir parçası olarak, her yıl çok aşamalı bir işe alım sürecinden geçerek başarılı olmuş belli sayıda yetenek bankalarda göreve başlar. Çalışanlar, bir özel eğitim gelişim sürecine tabii olur. Gelişim Programı, teknik bilgi ve becerinin artırılmasının yanı sıra, bireysel yetkinlik gelişimine, profesyonel hayata ve çalışanların görevlerine ilişkin farkındalıklarını yükseltmeyi hedeflemektedir (Common, 2011).

Bankacılık sektöründe çalışanların görevlerindeki performansları düzenli olarak izlenmekte, ileriye yönelik gelişim planları yakından takip edilmektedir.

Mentör programları ile çalışanların bireysel yetkinliklerini ve iş becerilerini geliştirmek üzere kendilerinden daha deneyimli çalışanların tecrübelerinden yararlanacakları profesyonel bir gelişim platformu yaratılmaktadır (Aytaç, 1997:87).

Balancedscorecard (Kurumsal Karne), bir şirketin stratejisinin ve misyonunun sayısal değerler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Bu sebeple Balancedscorecard, bir şirketin stratejisinin anlaşılabilir performans ölçütleri ile ifade edilmesini sağlar ve doğru bir çerçevede stratejiyi yönetmeyi kolaylaştırır. Bu noktada performans ölçütlerinin çok iyi incelenip belirlenmesi gerekmektedir. Scorecard ile finansal sonuçları takip ederken, gelecekteki büyümeyi ölçebilecek maddi olmayan kıymetleri de gözlememizi sağlar.

Bazı bankalarda hedeflere dayalı, hedeflerin dengeli dağılımını sağlayan (Balanced Score Card), üstün astını yıl içinde yönlendirmesini; yılsonunda değerlendirmesini sağlayan "Açık Performans Sistemi" uygulanmaktadır. Performans yönetimi çerçevesinde kurumsal hedefler en üst düzeyden alt kademelere doğru, birey düzeyine kadar indirgenmektedir.



Performans Yönetimi ile çalışanların performansı güçlendirilmekte, geliştirilmekte ve üstün performans gösteren çalışanları diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Bu çerçevede içinde, çalışanlara yönetsel ve profesyonel gelişim olanakları sağlanmaktadır.

Bankalarda performans yönetimi ile insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesi, sürekli olarak iş kalitesini iyileştirici süreç ve sistemlerle birey ve takım performansının geliştirilmesi, çalışanların performans ve yetkinliklerini geliştirerek kendilerine daha profesyonel bir iş ortamı ve kariyer geliştirme fırsatları yaratması hedeflenmektedir (Cantekinler, 2007:121).

Performans yönetim sistemi ile çalışanlar;

- Hedeflerini açıkça belirleyebilmektedirler.
- Yöneticileri ve takım arkadaşlarıyla daha etkin ve sürekli iletişim kurabilmektedirler.
- “Sorumluluğu altındaki konularla ilgili önceliklerin belirlenmesi ve bunların nasıl yerine getirileceği” konusunda yetki, destek ve geribildirim alabilmektedirler.
- Profesyonel gelişim fırsatlarına sahip olabilmektedirler.
- Sergiledikleri üstün performans her açıdan ödüllendirilebilmektedir.
- Kurumsal vizyon ve stratejileri net bir şekilde anlayıp sahiplenebilmektedirler (Aytaç, 1997).

### **3.5.2.3 Eğitimler**

Eğitim ve gelişim yaklaşımı çerçevesinde, çalışanlara kariyerlerinin her aşamasında sürekli olarak eğitim ve gelişim programlarına katılma fırsatı sunulabilmektedir. Gelişime açık olduğu sürece eğitim ve gelişim fırsatlarından yararlanılabilmektedir. Bankalarda verilen eğitim programlarına örnek olarak aşağıdaki programlar gösterilebilmektedir (Aytaç, 1997):

- Yeni Giriş Oryantasyon ve Temel Eğitim Programları
- Yetenek Yönetimi Gelişim Programları
- Yönetim Becerileri Geliştirme Programları
- Yurt İçi / Yurt Dışı Seminer ve Konferanslar
- Özel Sertifikasyon Programları

- Lisanslama Programları
- Dijital Öğrenme (e-öğrenme, video öğrenme, sosyal öğrenme, webinar...)

#### **3.5.2.4 Ücretlendirme**

Ücretlendirme yönetimine ait uygulama esasları genellikle bankaların organizasyonel ihtiyaçları göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Bu amaca yönelik olarak, sektörde uygulanan standartlar doğrultusunda ücret politikaları oluşturulmaktadır.

Bankalardaki temel ücretlendirme ilkeleri (Aytaç, 1997);

- Yasal şartların yerine getirilmesi,
- Ücretlendirmenin karlılık, risk ve sermayeye göre ayarlanması,
- Çalışanların ve bankanın performansının en üst düzeye çıkarılması,
- Yetenekli çalışanların bankaya kazandırılması ve elde tutulması,
- Ücretlerin farklı bölüm ve sorumluluk seviyelerine göre ayarlanması,
- Basit ve şeffaf ücretlendirme politikası oluşturulması.

Bankalarda genellikle başarılı performansın ödüllendirilmesi ana ilkedir. Performans yönetimi çerçevesinde sistemli olarak performansları izlenen çalışanlar, başarıları ve katkıları oranında ödüllendirilirler.

Bankalarda ödüllendirme sistemi kapsamında; çalışanların başarılı projeleri, beklenen üstü başarıları, mezuniyet / kişisel gelişim faaliyetleri ile ilgili katkıları farklılaştırılmakta ve ayrıca kıdem yılları ile özel günleri de önemsenmekte ve ödüllendirilmektedir(Cantekinler, 2007).

#### **3.5.2.5 Sosyal imkânlar**

Bankalardaki çalışanlara özel çeşitli yan haklar sunulmaktadır. Çalışanlar bağlı oldukları sosyal güvenlik kuruluşunun (SGK) sağlık hizmetlerinden yararlanabilmektedirler. Sosyal Güvenlik Kurumu hizmetlerine ek olarak, banka çalışanları ve bakmakla yükümlü oldukları eş ve çocuklarının teşhis, tedavi, klinik muayene ve laboratuvar tetkikleri için özel sağlık sigortası imkanları da bulunmaktadır. Çalışanlar, teminat limitleri belli kriterler dahilinde belirlenen "Hayat Sigortası" kapsamından da yararlanabilmektedirler (Cantekinler, 2007).

Bankalarda verilen sosyal imkânların yanı sıra sosyal etkinlikler de önemli yer tutmaktadır. Takım çalışması, çalışanların birbirine uyumu, sosyal ihtiyaçların

karşılanması gibi amaçlarla çeşitli spor, sanat ve eğlence faaliyetleri düzenlenebilmektedir (Cantekinler, 2007).

## **4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARIYER YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1 Araştırmanın Uygulandığı Bankaya İlişkin Bilgiler**

Araştırma Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarına uygulanmıştır. Albaraka Türk Katılım Bankası insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **4.1.1 Organizasyon yapısı**

Albaraka Türk Katılım Bankası organizasyon yapısı olarak klasik bürokratik yapı kullanmaktadır. Albaraka Türk Katılım Bankası 01.03.2016 tarihli organizasyon şeması EK-2’de sunulmuştur. Yönetim kuruluna bağlı komiteler üst yönetim kadrosunu oluşturmakta ve yine yönetim kuruluna bağlı genel müdür koordinasyonunda müdürlüklerden oluşmaktadır. Bu müdürlükler aşağıdaki gibidir:

- Alternatif Dağıtım Kanalları Müdürlüğü
- Ana Bankacılık Uygulama Geliştirme Müdürlüğü
- Bankacılık Hizmetleri Operasyon Müdürlüğü
- Bireysel Krediler Müdürlüğü
- Bireysel Pazarlama Müdürlüğü
- Bireysel Ürün Yönetimi Müdürlüğü
- BT Sistem Destek Müdürlüğü
- BT Strateji ve Yönetişim Müdürlüğü
- Bütçe ve Finansal Raporlama Müdürlüğü
- Dış İşlemler Operasyon Müdürlüğü
- Eğitim ve Organizasyon Müdürlüğü
- Finansal Kurumlar Müdürlüğü
- Hazine Pazarlama Müdürlüğü
- Hukuk Müşavirliği
- Hukuki Takip Müdürlüğü
- İç Kontrol Başkanlığı

- İdari İşler Müdürlüğü
- İnsan Kıymetleri Müdürlüğü
- İnşaat ve Emlak Müdürlüğü
- Kredi Yönetimi ve İzleme Müdürlüğü
- Krediler Operasyon Müdürlüğü
- Kurumsal Krediler Müdürlüğü
- Kurumsal Pazarlama Müdürlüğü
- Kurumsal İletişim Müdürlüğü
- Mali İşler Müdürlüğü
- Mevzuat ve Uyum Başkanlığı
- Ödeme Sistemleri Operasyon Müdürlüğü
- Performans ve Kariyer Yönetimi Müdürlüğü
- Müşteri, Kanal ve Analitik Uygulama Geliştirme Müdürlüğü
- Risk Takip Müdürlüğü
- Risk Yönetim Başkanlığı
- Strateji ve Kurumsal Performans Yönetimi Müdürlüğü
- Teftiş Kurulu Başkanlığı
- Ticari Krediler Müdürlüğü
- Ticari Pazarlama Müdürlüğü
- Ticari Ürün Yönetimi Müdürlüğü
- Yatırım Projeleri Müdürlüğü
- Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü

#### **4.1.2 Kariyer yönetimi**

Albaraka Türk Katılım Bankası kariyer yönetimi sürecinde aşağıdaki ilkeleri benimsemektedir.

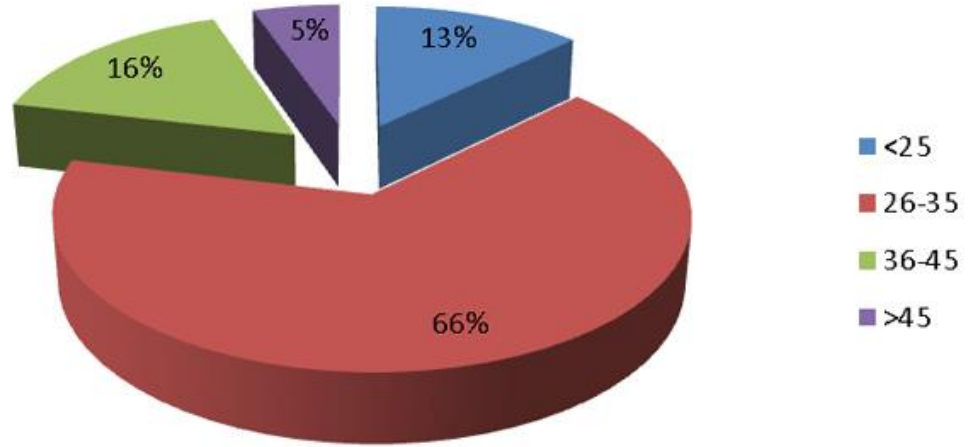
- Sağlıklı bir iş ortamı oluşturulması, personelin gelişiminin desteklenmesi, adil ve eşit ücretlendirme politikası gerçekleştirerek her statüde kalifiye çalışan istihdam edilmesi.
- Çalışanların bireysel yeteneklerini değerlendirerek kariyer hedefleri oluşturulması, iş memnuniyetlerinin artırılması, personelin kişisel gelişimlerine katkıda bulunulması.

- Bir işletmede en önemli sermaye çalışanlardır inancıyla, kariyer edinmede tercih edilen kuruluş olunması.
- Banka politikaları doğrultusunda faizsiz bankacılık prensibine inanan kişilerin istihdam edilmesi, katılım bankacılığının pazar payının artırılması, ortaklar, çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişimin artırılmasını vizyon edinmesi.
- Ekip ruhunun desteklenmesi amacıyla çalışanlar için geziler, spor turnuvaları ve yemek davetlerinin organize edilmesi.

#### 4.1.3 Çalışan profili

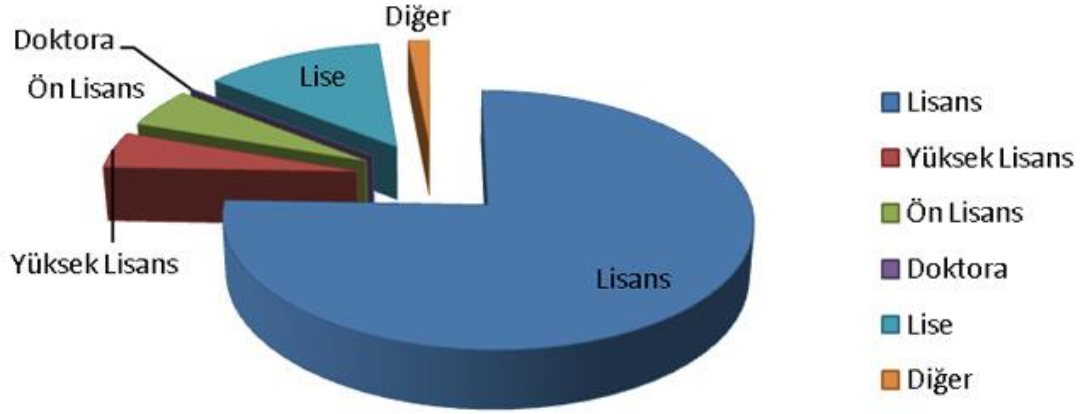
Albaraka Türk Katılım Bankası üniversite mezunu olan çalışanlarıyla yenilikçi hizmetler sunulmakta, dinamik yapının sürekliliğini sağlamak amacıyla gençleri istihdam etmeyi önemsemektedir.

Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarının yaş ortalaması 32'dir ve çalışanların %86'sı üniversite mezunudur. Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarının yaş oranları Şekil 4.1'de eğitim durumları Şekil 4.2'de verilmiştir.



**Şekil 4.1:** Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarının yaş oranları

**Kaynak:** Albaraka Türk Katılım Bankası Çalışan Raporları, (2018).



**Şekil 4.2:** Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarının eğitim durumları

**Kaynak:** Albaraka Türk Katılım Bankası Çalışan Raporları, (2018).

#### 4.1.4 İşe alım süreci

Albaraka Türk Katılım Bankası'nda kurum kültürüne ve aranılan özelliklere uygun adaylar için işe alım süreci başlatılmaktadır. İşe alım süreci pozisyona göre farklılık gösterebildiği gibi tecrübeye göre de değişiklik gösterebilir.

- İşe alım yapılacak aday tecrübeli ise işe alım süreci başlangıcı başvurunun alınmasıdır. Alınan başvurular değerlendirilir ve uygun olanlar ön görüşme için davet edilir. Mülakat insan kaynakları departmanı ve ilgili birimin yöneticisi ile gerçekleşir. En son olarak da referansla bağlantı kurulur. Tüm bu edimler ile başvuru sonuçlandırılır.

- İşe alım yapılacak aday tecrübesiz ise başvuru alınması aşaması sonrasında başvurular incelenir. Uygun görülen adaylar ön görüşmeye çağırılır. Çağırılan adaylara öncelikle genel yetenek, genel kültür testleri uygulanmaktadır. Kişilik envanteri uygulandıktan sonra insan kaynakları departmanı ve ilgili birim yöneticisi ile mülakata girer. En son olarak referans bağlantıları gerçekleştirilir ve başvuru sonuçlandırılır.

- Bankaya alınacak personelde aranan temel özellikler; 28 yaşını aşmamış olması, askerlik ile ilişkisinin olmaması ve ilgili bölümlerde üniversite mezunu olmasıdır.

- Başvuru yapan adaylar önce temel şartlara göre, ardından sınav ve mülakat sonuçlarına ve en önemlisi istihdam edilmek istedikleri pozisyona göre değerlendirilirler.

#### **4.1.5 Kariyer planlama**

Albaraka Türk Katılım Bankası kariyer planlama sürecinde aşağıdaki ilkeleri benimsemektedir.

- Çağdaş terfi yöntemleri uygulamakta, çalışanların kariyerlerini doğru planlamaya odaklanılmaktadır.
- Doğru personelin doğru pozisyonda çalışması önemsenmekte, çalışanların etkinliklerini artırabilmek amacıyla rotasyon uygulamaları geliştirilmektedir.
- Çalışanların kariyer planlarına rehberlik etmek amacıyla kariyer danışmanlığı hizmeti verilmektedir.
- Yetenek yönetimiyle, yönetici olma potansiyeline sahip çalışanları belirlemekte ve gelişimlerini planlamaktadır. Yönetici ihtiyacının oluşması halinde adayların bu pozisyona uygun donanıma sahip olmaları sağlanmaktadır.
- Kritik roller tespit edilmekte, organizasyonel yedeklemeyle iş akışının sürekliliği sağlanmaktadır.
- Mentorluk uygulamalarıyla bilgi ve deneyimlerin yeni çalışanlara aktarılması sağlanmaktadır.

#### **4.1.6 Özlük hakları**

Albaraka Türk Katılım Bankası ücret politikasını aşağıdaki kıstaslara göre belirlemektedir.

- Personelin alacağı ücretler eğitim durumlarına, unvanlarına ve tecrübelerine göre belirlenmektedir.
- Ücret artış oranlarını her yılın ocak ayında piyasa koşullarına göre alınarak belirlenmekte ve uygulanmaktadır.



- Ücret artış oranları, performans değerlendirme sonuçlarıbaz alınarak belirlenmektedir.

Yabancı dil tazminatı da özlük hakları içinde yer almaktadır. TOEFL (IBT) sınav sonucuna göre çalışanlara İngilizce dil tazminatı ödenmektedir. Fransızca gerektiren ilgili birimde çalışan personele de DALF, DELF ve TEF sınav sonuçlarına göre Fransızca dil tazminatı ödenmektedir.

Albaraka Türk Katılım Bankasının personeline sunduğu sosyal yardımlar aşağıdaki gibidir.

- Evlenen personele evlilik yardımı, eşi ya da kendisi doğum yapan personele doğum yardımı yapılmaktadır.
- Yılda bir kez tüm personele giyim yardımı yapılmaktadır.
- Genel Müdürlük ve Merkez Şubede görev yapan çalışanlara yemekhanede öğle yemeği verilmekte diğer şubelerde çalışan personele ise yemek kartı temin edilmektedir.
- Çocuklu personele iki çocuğa kadar her ay, Gelir Vergisi ve SGK istisna tutarı kadar çocuk yardımı yapılmaktadır.
- Genel Müdürlük 'teki personelin işe gidiş gelişlerini kolaylaştırmak için çeşitli güzergâhlara servis sağlanmaktadır. İkametgâhı bu güzergâhlardan farklı olan tüm personele çalıştığı şehre göre değişen miktarlarda yol yardımı yapılmaktadır.
- SGK'ya ek olarak anlaşmalı özel bir sigorta şirketi aracılığıyla personelin hastane ve muayenehane masrafları belirli limitler dâhilinde karşılanmaktadır. Sağlık sigortası eş ve çocukları kapsayacak şekilde düzenlenmektedir.

#### **4.2 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmanın amacı bankacılıkta kariyer yönetimi, kariyer yönetiminin önemi, çalışanların kariyer yönetimi algılarına yönelik değerlendirmelerin yapılmasıdır. Çalışmada, Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarına uygulanan anket verilerinden temin edilen bilgiler ile çalışanların yaş, medeni durum, eğitim durumu, cinsiyeti, çalıştıkları süre, bildikleri yabancı dil, temel bilgilerine yönelik belirlemeler yapılmıştır. Bu belirlemelerin yanı sıra kariyer

beklentilerine yönelik iletişimleri değerlendirilmiştir. Kurumsal kariyer yönetiminin banka çalışanları tarafından ne anlam ifade ettiğinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Banka çalışanlarının kurumsal kariyer yönetimine bakış açıları ve işletmede kurumsal kariyer yönetiminin etkinliği araştırma problemini oluşturmaktadır. Araştırmanın hipotezi ise kurumsal kariyer yönetiminin çalışanlar için önem ifade etmesi ve kurumsal kariyer yönetiminin işletmede etkin olmasına yönelik belirlenmiş olup cinsiyet ve medeni durum özelliklerine göre analiz edilmiştir.

### **4.3 Araştırmanın Hipotezleri**

- H<sub>1</sub>: Kurumsal kariyer yönetimi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>2</sub>: Kurumsal kariyer yönetimi algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>3</sub>: Kurumsal Kariyer yönetimi algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>4</sub>: Kurumsal Kariyer yönetimi algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5</sub>: Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6</sub>: Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7</sub>: Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8</sub>: Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

### **4.4 Araştırmanın Modeli**

Araştırmada Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarının demografik bilgileri ile kurumsal kariyer yönetimine bakış açıları ve kurumsal kariyer yönetimi uygulamasının etkinliğine ilişkin verilere ulaşmak için anket uygulanmıştır. Anket çalışmasında ölçek ile ilgili olarak “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” konulu doktora tezi (Kılıç, 2008:180), “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi” konulu doktora tezi (Gün, 2015:217) ve “Kariyer Yönetimi -İş Stresi İlişkisi” konulu yüksek lisans tezlerindeki

ölçekler derlenmiş ve bu ölçeklerden uyarlama yapılmıştır (Koçer, 2015:110). Uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

#### **4.5 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın kapsamı, Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarına yöneliktir. Albaraka Türk Katılım Bankası, Marmara Bölgesinde toplam 2376 çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın evreni 2376 çalışan olarak değerlendirilmiştir. Anket çalışmasında Albaraka Türk Katılım Bankasında değişik pozisyonlarda çalışan, rastgele seçim metoduyla seçilmiş 200 kişilik örneklem gruba uygulanan anket sonuçlarına göre değerlendirmeler yapılacaktır. Örneklemin evrene oranı % 8,41'dir.

#### **4.6 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın uygulandığı bankada tarama modeli kullanılmıştır. Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket verilerine faktör analizi ve İstatistiksel hipotez testleri uygulanmıştır. Anket sonuçlarının analizi için SPSS 24 programı kullanılarak Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında doğrusal korelasyon kullanılmıştır. Birbirinden bağımsız olarak belirlenmiş olan soruların korelasyonu hipotezlere göre doğrusal korelasyon göstermektedir.

Uygulanan anketin güvenilirliğini ölçümlemek için Cronbach güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Alfa yöntemi ile uygulanan güvenilirlik analizi ile Cronbach Alfa katsayısı uygun değerde ölçümlenmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm demografik bilgiler, ikinci bölüm çalışanların kariyer yönetimi algısının ölçülmesi, üçüncü bölüm kariyer yönetiminin etkinliği üzerine işletme çalışanlarının algılarının ölçülmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

#### **4.7 Güvenilirlik Analizi**

Araştırmaya yönelik birinci hipotez çalışanların kariyer yönetimi algılarının cinsiyete göre değişimini, ikinci hipotez kariyer yönetimi algılarının medeni duruma göre değişimini, üçüncü hipotez kariyer yönetimi algılarının eğitim durumuna göre değişimini, dördüncü hipotez kariyer yönetimi algılarının yaşa göre değişimini temel

almaktadır. Ankette çalışanların kariyer yönetimi algılarını ölçümleyen bölümünde bulunan sekiz adet soru anketin uygulandığı 200 kişi tarafından cevaplandırılmıştır. Anketten elde edilen verilere güvenilirlik analizi uygulandığında Çizelge 4.1'deki veriler elde edilmiştir.

**Çizelge 4.1:** Kariyer yönetimi algılarının ölçülmesi güvenilirlik analizi

<b>Cronbach's Alfa</b>	<b>N</b>
0,976	8

Anketten elde edilen verilere formül uygulandığında Cronbach Alfa katsayısı 0,976 olarak hesaplanmıştır. Bu değer uygulanan ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir.

Araştırmaya yönelik beşinci hipotez çalışanların kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliğinin algılanmasının cinsiyete göre değişimini, altıncı hipotez kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliğinin algılanmasının medeni duruma göre değişimini, yedinci hipotez kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliğinin algılanmasının eğitim durumuna göre değişimini, sekizinci hipotez kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliğinin algılanmasının yaşa göre değişimini temel almaktadır. Ankette kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliğini ölçümleyen bölümünde bulunan on adet soru anketin uygulandığı 200 kişi tarafından cevaplandırılmıştır. Anketten elde edilen verilere güvenilirlik analizi uygulandığında Çizelge 4.2.'deki veriler elde edilmiştir.

**Çizelge 4.2:** Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının ölçülmesi güvenilirlik analizi

<b>Cronbach's Alfa</b>	<b>N</b>
0,947	10

Anketten elde edilen verilere formül uygulandığında Cronbach Alfa katsayısı 0,947 olarak hesaplanmıştır. Bu değer uygulanan ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir.

## 4.8 Araştırmanın Bulguları

### 4.8.1 Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı

**Çizelge 4.3:** Anket katılımcılarının unvanlarına göre dağılımı

Unvan	Frekans	%
Asistan	10	5,13
Gişe Görevlisi	10	5,13
Uzman	31	15,39
Uzman Yardımcısı	21	10,25
Yetkili	42	20,51
Yetkili Yardımcısı	56	28,20
Yönetmen	30	15,39
Toplam	200	100

Çizelge 4.3’de ankete katılan çalışanların unvanlarına göre dağılımlarının frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 5,13’ü asistan, % 5,13’ü gişe görevlisi, % 15,39’u uzman, % 10,25’i uzman yardımcısı, % 20,51’i yetkili, % 28,20’si yetkili yardımcısı, % 15,39’u yönetmen unvanını taşımaktadır. Ankete katılan çalışanların unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, banka çalışanlarının geneline yönelik sonuç oluşturabilecek unvan oranlarının bulunduğu saptanmıştır.

### 4.8.2 Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

**Çizelge 4.4:** Anket katılımcılarının yaşlarına göre dağılımı

Yaş	Frekans	%
21-30	133	66,67
31-40	62	30,76
40 üstü	5	2,57
Toplam	200	100

Çizelge 4.4’de ankete katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımlarının frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 66,67’si 21-30 yaş

aralığında, % 30,76'sı31-40 yaş aralığında, % 2,57'si40 yaş üstüdür. Ankete katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, banka çalışanlarının geneline yönelik sonuç oluşturabilecek yaş oranlarının bulunduğu saptanmıştır.

#### 4.8.3 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

**Çizelge 4.5:** Anket katılımcılarının medeni durumlarına göre dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	92	46,15
Bekar	108	53,85
Toplam	200	100

Çizelge 4.5'de ankete katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımlarının frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 46,15'i evli, % 53,85'i bekârdır. Katılımcıların medeni durumları birbirine yakın oranlar göstermiş olup, bu sonuç anket verimliliği sağlamıştır.

#### 4.8.4 Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

**Çizelge 4.6:** Anket katılımcılarının cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	174	87,17
Kadın	26	12,83
Toplam	200	100

Çizelge 4.6'da ankete katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımlarının frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 87,17'si erkek, % 12,83'ü kadındır. Katılımcıların kadın ve erkek çalışan oranlarına göre bakıldığında erkek katılımcı sayısının fazla olduğu görülmüştür. Anket verileri değerlendirilirken kadın ve erkek çapraz bulgusuna göre değerlendirileceğinden bu fark anket sonucu yorumlarını etkilemeyecektir.

#### 4.8.5 Katılımcıların çalıştıkları yıllara göre dağılımı

**Çizelge 4.7:** Anket katılımcılarının çalıştıkları yıllara göre dağılımı

Çalıştıkları Yıl	Frekans	%
1 yıldan az	57	28,21
1-3 yıl arası	87	43,58
3-5 yıl arası	16	7,70
5-10 yıl arası	30	15,38
10 yıldan fazla	10	5,13
Toplam	200	100

Çizelge 4.7’de ankete katılan çalışanların çalıştıkları yıllara göre dağılımlarının frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 28,21’i 1 yıldan az, % 43,58’i 1-3 yıl arası, % 7,70’i 3-5 yıl arası, % 15,38’i 5-10 yıl arası, % 5,13’ü 10 yıldan fazla süredir bu bankada çalışmaktadır. Söz konusu oranlar bankacılık sektöründe çalışan profiline uygunluk göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuç anket sonuçlarını verimli kılmıştır.

#### 4.8.6 Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı

**Çizelge 4.8:** Anket katılımcılarının eğitim durumuna göre dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%
Ön Lisans	10	5,13
Lisans	169	84,62
Yüksek Lisans/Doktora	21	10,25
Toplam	200	100

Çizelge 4.8’de ankete katılan çalışanların eğitim durumuna göre dağılımlarının frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 5,13’ü ön lisans, % 84,62’si lisans, % 10,25’i yüksek lisans/doktora mezunudur. Söz konusu oranlar bankacılık sektöründe çalışan profiline uygunluk göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuç anket sonuçlarını verimli kılmıştır.

#### 4.8.7 Katılımcıların mezun oldukları bölüme göre dağılımı

Çizelge 4.9: Anket katılımcılarının mezun oldukları bölüme göre dağılımı

Mezun Olunan Bölüm	Frekans	%
Bankacılık	5	2,56
Çalışma Ekonomisi	25	12,83
Ekonometri	5	2,56
İktisat	36	17,96
İnsan Kaynakları	5	2,56
İstatistik	5	2,56
İşletme	65	33,34
Kamu Yönetimi	5	2,56
Maliye	6	2,56
Matematik	5	2,56
Pazarlama	7	2,56
Siyaset Bilimleri	11	5,13
Uluslararası İlişkiler	5	2,56
Diğer	15	7,70
Toplam	200	100

Çizelge 4.9'da ankete katılan çalışanların mezun oldukları bölüme göre dağılımlarının frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 2,56'sı bankacılık, % 12,83'ü çalışma ekonomisi, % 2,56'sı ekonometri, % 17,96'sı iktisat, % 2,56'sı insan kaynakları, % 2,56'sı istatistik, % 33,34'ü işletme, % 2,56'sı kamu yönetimi, % 2,56'sı maliye, % 2,56'sı matematik, % 2,56'sı pazarlama, % 5,13'ü siyaset bilimleri, % 2,56'sı uluslararası ilişkiler, % 7,70'i diğer bölümlerden mezun olmuştur. Söz konusu oranlar bankacılık sektöründe çalışan profiline uygunluk göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuç anket sonuçlarını verimli kılmıştır. Ayrıca bu sonuç genel verilerde olduğu üzere banka çalışanlarının mezun oldukları bölüm profilini bir kez daha ortaya koymuştur.



#### 4.8.8 Katılımcıların bildikleri yabancı dillere göre dağılımı

**Çizelge 4.10:** Anket katılımcılarının bildikleri yabancı dillere göre dağılımı

Yabancı Dil	Frekans	%
Bilmiyorum	72	35,90
İngilizce	112	56,40
İngilizce ve bir dil daha	16	7,70
Toplam	200	100

Çizelge 4.10’da ankete katılan çalışanların bildikleri yabancı dillere göre dağılımlarının frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 35,90’ı yabancı dil bilmiyor, % 56,40’ı sadece İngilizce, % 7,70’i İngilizce ve bir dil daha bilmektedir.

#### 4.8.9 “Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım” ifadesine verilen cevapların dağılımı

**Çizelge 4.11:** Anket katılımcılarının “Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım” ifadesine verilen cevapların dağılımı

“Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım”	Frekans	%
Evet	143	71,80
Hayır	57	28,20
Toplam	200	100

Çizelge 4.11’de ankete katılan çalışanların “Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım” ifadesine verdikleri cevapların frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 71,80’i evet, % 28,20’si hayır cevabı vermişlerdir.

Anket katılımcılarının büyük oranı kariyer beklentilerini üstlerine anlattıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç bankacılık sektöründe çalışanların bireysel kariyer planlama uyguladıklarını göstermektedir. Aynı zamanda kurumsal kariyer planlama sisteminin etkinliğinden de söz edilebilmektedir.

**Çizelge 4.12:** Anket katılımcılarının “Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım” ifadesine verilen cevapların çalıştıkları yıllara göre dağılımı

Çalıştıkları yıl	“Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım”				Toplam	
	Evet		Hayır		Frekans	%
	Frekans	%	Frekans	%		
1 yıldan az	25	12,82	31	15,39	56	28,21
1-3 yıl arası	76	38,46	10	5,12	86	43,58
3-5 yıl arası	10	5,12	6	2,58	16	7,70
5-10 yıl arası	21	10,26	10	5,12	31	15,38
10 yıldan fazla	11	5,13	0	0	11	5,13
Toplam	143	71,80	57	28,20	200	100

Çizelge 4.12’de ankete katılan çalışanların “Kariyer beklentimi üstlerime anlatırım” ifadesine verdikleri cevapların çalıştıkları yıllara göre frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında bir yıldan kısa süredir çalışan % 28,21 oranında çalışanın % 12,82’si evet, % 15,39’u hayır, 1-3 yıl arası çalışan % 43,58 oranında çalışanın % 38,46’sı evet, % 5,12’si hayır, 3-5 yıl arası çalışan % 7,70 oranında çalışanın % 5,12’si evet, % 2,58’i hayır, 5-10 yıl arası çalışan % 15,38 oranında çalışanın % 10,26’sı evet, % 5,12’si hayır, 10 yıldan fazla çalışan % 5,13 oranında çalışanın tamamı evet cevabı vermişlerdir.

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtların analizine göre, çalışanların kurumda çalıştıkları süre uzadıkça kariyer beklentilerini üstlerine anlatma ifadesi yoğunlaşmıştır. Bu sonuç kurumda çalışılan süre uzadıkça kurumdaki kariyer beklentisinin artması şeklinde yorumlanabileceği gibi aynı zamanda kurumsal bağlılık kavramını da ifade etmektedir.

#### 4.8.10 “Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister” ifadesine verilen cevapların dağılımı

**Çizelge 4.13:** Anket katılımcılarının “Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister” ifadesine verilen cevapların dağılımı

“Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister”	Frekans	%
Evet	149	74,36
Hayır	51	25,64
Toplam	200	100

Çizelge 4.13’de ankete katılan çalışanların “Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister” ifadesine verdikleri cevapların frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında % 74,36’sı evet, % 25,64’ü hayır cevabı vermişlerdir.

Anket katılımcılarının büyük oranı üstlerinin kariyer beklentilerini öğrenmek istediğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç bankacılık sektöründe kurumsal kariyer planlama uyguladıklarını göstermektedir.

**Çizelge 4.14:** Anket katılımcılarının “Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister” ifadesine verilen cevapların çalıştıkları yıllara göre dağılımı

Çalıştıkları yıl	“Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister”				TOPLAM	
	Evet		Hayır		Frekans	%
	Frekans	%	Frekans	%		
1 yıldan az	25	12,82	30	15,39	55	28,21
1-3 yıl arası	76	38,46	10	5,12	86	43,58
3-5 yıl arası	11	5,12	6	2,58	17	7,70
5-10 yıl arası	25	12,82	5	2,56	30	15,38
10 yıldan fazla	12	5,13	0	0	12	5,13
Toplam	149	74,36	51	25,64	200	100

Çizelge 4.14’de ankete katılan çalışanların “Üstlerim kariyer beklentimi öğrenmek ister” ifadesine verdikleri cevapların çalıştıkları yıllara göre frekansı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Katılımcıların oranlarına bakıldığında bir yıldan kısa süredir çalışan % 28,21 oranında çalışanın % 12,82’si evet, % 15,39’u hayır, 1-3 yıl arası çalışan % 43,58 oranında çalışanın % 38,46’sı evet, % 5,12’si hayır, 3-5 yıl arası çalışan % 7,70 oranında çalışanın % 5,12’si evet, % 2,58’i hayır, 5-10 yıl arası çalışan % 15,38 oranında çalışanın % 12,82’si evet, % 2,56’sı hayır, 10 yıldan fazla çalışan % 5,13 oranında çalışanın tamamı evet cevabı vermişlerdir.

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtların analizine göre, çalışanların kurumda çalıştıkları süre uzadıkça üstlerinin kariyer beklentilerini öğrenmek istediği ifadesi yoğunlaşmıştır. Bu sonuç kurumda çalışılan süre uzadıkça kurumun da kariyer planlama aktifliğinin artması şeklinde yorumlanabilmektedir.

#### 4.8.11 Çalışanların kariyer yönetimi algıları

**Çizelge 4.15:** Anket katılımcılarının kariyer yönetimi algıları \*

Sorular	Pek Çok Önemli	Çok Önemli	Önemli	Çok Az Önemli	Önemsiz	Ağırlıklı Ort.	Standart Sapma
• Kariyer seçimimi, kariyer hedefimi belirlememi ve belirlediğim hedefe ulaşmak için kariyer planlamamı sağlaması açısından kurumsal kariyer yönetimi	47	102	36	15	0	3,89	0,82
• Çalıştığım firmaya bağlılığımın artması açısından kurumsal kariyer yönetimi	57	113	30	0	0	4,12	0,64
• İşimden ayrılma eğilimimin azalması açısından kurumsal kariyer yönetimi	56	67	71	6	0	3,87	0,84
• Terfi şartları için gerekli nitelikleri kazanmamda kurumsal kariyer yönetimi	61	103	36	0	0	4,12	0,67
• Terfi etme şansımı artırması açısından kurumsal kariyer yönetimi	66	93	41	0	0	4,12	0,71
• Bireysel kariyer hedeflerime önem verilmesi açısından kurumsal kariyer yönetimi	46	92	56	6	0	3,89	0,78
• Ücretlerin artışlarının belirlenmesinde kurumsal kariyer yönetimi	51	92	51	6	0	3,94	0,77
• Bireysel kariyer hedeflerim sürecinde gelişmeleri takip etmemi sağlaması açısından kurumsal kariyer yönetimi	43	99	53	5	0	3,79	0,79

\* Pek Çok Önemli:5 Çok Önemli:4 Önemli:3 Çok Az Önemli:2 Önemsiz:1

Katılımcıların verileri incelendiğinde “Çalıştığım firmaya bağlılığımın artması açısından kurumsal kariyer yönetimi”, “Terfi şartları için gerekli nitelikleri kazanmamda kurumsal kariyer yönetimi” ve “Terfi etme şansımı artırması açısından kurumsal kariyer yönetimi” kriterinin 4,12 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Her iki kriter de çoğunluk tarafından “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir.

En düşük aritmetik ortalamaya ise 3,79 ile “Bireysel kariyer hedeflerim sürecinde gelişmeleri takip etmemi sağlaması açısından kurumsal kariyer yönetimi” kriteri sahiptir. Çoğunluk tarafından önemli olarak değerlendirilmiştir.

En yüksek ve en düşük aritmetik ortalamalar birbirine çok yakın olarak bulunmuştur. Ayrıca en yüksek ortalamanın “çok önemli” en düşük ortalamasının ise “önemli” derecesine yakın olması çalışanların kariyer yönetimine verdiği önemin derecesini ve bireysel kariyer yönetimi ile kurumsal kariyer yönetimi arasında bir paralellik ve ilişki olduğunu göstermektedir.

Birinci kriter “Kariyer seçimimi, kariyer hedefimi belirlememi ve belirlediğim hedefe ulaşmak için kariyer planlamamı sağlaması açısından kurumsal kariyer yönetimi”;

47 katılımcı için pek çok önemli, 102 katılımcı için çok önemli, 36 katılımcı için önemli, 15 katılımcı için çok az önemli olarak görülmüştür. Bu kriter çoğunluk tarafından “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir.

İkinci kriter “Çalıştığım firmaya bağlılığımın artması açısından kurumsal kariyer yönetimi”;

57 katılımcı için pek çok önemli, 113 katılımcı için çok önemli, 30 katılımcı için önemli, olarak görülmüştür. Bu kriter çoğunluk tarafından “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir.

Üçüncü kriter “İşimden ayrılma eğilimimin azalması açısından kurumsal kariyer yönetimi”;

56 katılımcı için pek çok önemli, 67 katılımcı için çok önemli, 71 katılımcı için önemli, 6 katılımcı için çok az önemli olarak görülmüştür. Bu kriter çoğunluk tarafından “önemli” olarak değerlendirilmiştir.

Dördüncü kriter “Terfi şartları için gerekli nitelikleri kazanmamda kurumsal kariyer yönetimi”;

61 katılımcı için pek çok önemli, 103 katılımcı için çok önemli, 36 katılımcı için önemli, olarak görülmüştür. Bu kriter çoğunluk tarafından “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir.

Beşinci kriter “Terfi etme şansımı artırması açısından kurumsal kariyer yönetimi”;

66 katılımcı için pek çok önemli, 93 katılımcı için çok önemli, 41 katılımcı için önemli, olarak görülmüştür. Bu kriter çoğunluk tarafından “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir.

Altıncı kriter “Bireysel kariyer hedeflerime önem verilmesi açısından kurumsal kariyer yönetimi”;

46 katılımcı için pek çok önemli, 92 katılımcı için çok önemli, 56 katılımcı için önemli, 6 katılımcı için çok az önemli olarak görülmüştür. Bu kriter çoğunluk tarafından “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir.

Yedinci kriter “Ücretlerin artışlarının belirlenmesinde kurumsal kariyer yönetimi”;

51 katılımcı için pek çok önemli, 92 katılımcı için çok önemli, 51 katılımcı için önemli, 6 katılımcı için çok az önemli olarak görülmüştür. Bu kriter çoğunluk tarafından “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir.

Sekizinci kriter “Bireysel kariyer hedeflerim sürecinde gelişmeleri takip etmemi sağlaması açısından kurumsal kariyer yönetimi”;

43 katılımcı için pek çok önemli, 99 katılımcı için çok önemli, 53 katılımcı için önemli, 5 katılımcı için çok az önemli olarak görülmüştür. Bu kriter çoğunluk tarafından “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir. 8 soruya verilen cevapların ortalama ile birlikte standart sapma değerleri ile incelendiğinde, 0,67-0,84 arası değer göstermiştir. Standart sapma değeri de bir veri setinin ortalamaya ne kadar yakın ya da ortalamaya ne kadar uzak olduğunun bir ölçüsüdür. En yüksek standart sapma değeri 3. soruya; En düşük standart sapma değeri 4. soruya aittir. Ancak genel olarak bakıldığında sorular arası sapma değeri farkı çok yüksek değildir.

Ankete katılan çalışanların kariyer yönetimi algılarına yönelik sorulara verilen cevapların ortalamalarının cinsiyete göre test istatistikleri Çizelge 4.16.’da gösterilmiştir.

**Çizelge 4.16:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre kariyer yönetimi algıları test istatistikleri

	<b>Mann– Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
Katılımcıların cinsiyetlerine göre kariyer yönetimi algıları	1892,500	17292,500	-1,096	,273

Test sonuçlarına göre ( $U=1892,500$ ;  $p=0,273>0,05$ ) cinsiyetlere göre anlamlı bir fark yoktur. “ $H_1$ : Kurumsal kariyer yönetimi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz doğrulanmamıştır. Yani Kurumsal kariyer yönetimi algısı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Ankete katılan çalışanların kariyer yönetimine bakış açılarına yönelik sorulara verilen cevapların medeni duruma göre test istatistikleri Çizelge 4.17’de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.17:** Katılımcıların medeni durumuna göre kariyer yönetimi algıları test istatistikleri

	<b>Mann– Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
Katılımcıların medeni durumuna göre kariyer yönetimi algıları	3901,500	8366,500	-2,660	,008

Test sonuçlarına göre ( $U=3901,500$ ;  $p=0,008<0,05$ ) medeni duruma göre anlamlı bir fark bulunmuştur. “ $H_2$ : Kurumsal kariyer yönetimi algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz doğrulanmıştır. Verilen cevaplar incelendiğinde bekar çalışanların evli çalışanlara göre kurumsal kariyer yönetimine yönelik kriterleri daha önemli görmektedir. Bu durum bekar çalışanları evli çalışanlara göre kurumsal kariyer yönetimine daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

Ankete katılan çalışanların kariyer yönetimine bakış açılarına yönelik sorulara verilen cevapların eğitim durumuna göre test istatistikleri Çizelge 4.18’de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.18:** Katılımcıların eğitim durumuna göre kariyer yönetimi algıları test istatistikleri

	<b>Mann– Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2- tailed)</b>
Katılımcıların eğitim durumuna göre kariyer yönetimi algıları	4307,500	9167,500	-1,950	,007

Test sonuçlarına göre ( $U=4307,500$ ;  $p=0,007<0,05$ ) eğitim durumuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur. “ $H_3$ : Kurumsal kariyer yönetimi algısı eğitim duruma göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz doğrulanmıştır. Verilen cevaplar incelendiğinde yüksek lisans ve üzeri eğitim alan çalışanların lisans ve altı seviyede eğitim alan çalışanlara göre kurumsal kariyer yönetimine yönelik kriterleri daha önemli görmektedir. Bu durum eğitim durumunun artışı ile çalışanların kurumsal kariyer yönetimine daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

Ankete katılan çalışanların kariyer yönetimine bakış açılarına yönelik sorulara verilen cevapların yaşa göre test istatistikleri Çizelge 4.19’da gösterilmiştir.

**Çizelge 4.19:** Katılımcıların yaşa göre kariyer yönetimi algıları test istatistikleri

	<b>Mann– Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2- tailed)</b>
Katılımcıların yaşa göre kariyer yönetimi algıları	3861,500	8906,500	-2,312	,011

Test sonuçlarına göre ( $U=3861,500$ ;  $p=0,011<0,05$ ) yaşa göre anlamlı bir fark bulunmuştur. “ $H_4$ : Kurumsal kariyer yönetimi algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz doğrulanmıştır. Verilen cevaplar incelendiğinde otuz



yaş altı çalışanlar otuz yaş üstü çalışanlara göre kurumsal kariyer yönetimine yönelik kriterleri daha önemli görmektedir. Bu durum daha genç yaştaki çalışanların daha ileri yaşlardaki çalışanlara göre kurumsal kariyer yönetimine daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

#### 4.8.12 Kariyer yönetiminin etkinliği üzerine işletme çalışanlarının algıları

**Çizelge 4.20:** Kariyer yönetiminin etkinliği üzerine işletme çalışanlarının algıları \*

Sorular	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ağırlıklı Ortalama	Standart Sapma
• Kurumum kariyer hedeflerimle ilgilenmektedir ve hedeflerime ulaşmamda yardımcı olmaktadır.	62	96	37	5	0	4,07	0,90
• Kurumumda terfilerin liyakat ve performansa dayalı olarak gerçekleştiğine inanıyorum.	53	92	48	7	0	3,95	0,91
• Kurumumda çalışanlara görevleriyle ilgili gereken yetki ve sorumluluğun verildiğini düşünüyorum.	71	87	42	0	0	4,14	0,93
• Kurumumda verilen ödüllerin gösterilen başarı sonucunda adil şekilde verildiğine inanıyorum.	69	91	39	1	0	4,14	1,06
• Kurumumda çalışanlar kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda teşvik edilmektedir.	73	92	35	0	0	4,19	0,96
• Kurumumda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler, kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde faydalı olur.	71	89	40	0	0	4,15	0,91
• Kurumumun kariyerimde ilerleme imkânlarını bana sunduğunu düşünüyorum.	58	94	42	6	0	4,02	0,88
• Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır.	57	88	51	4	0	3,99	1,05
• Kurumum yeteneklerimin farkındadır ve yeteneklerim doğrultusunda kariyer imkânlarımı belirler.	62	93	37	8	0	4,04	1,10
• Kurumumda ilerleyeceğim kariyer yolları planlanmış ve belirlenmiştir.	61	95	38	6	0	4,05	0,91

\* Tamamen Katılıyorum:5 Katılıyorum:4 Kısmen Katılıyorum:3 Katılmıyorum:2 Kesinlikle Katılmıyorum:1

Katılımcıların verileri incelendiğinde “Kurumumda çalışanlar kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda teşvik edilmektedir.” kriteri 4,19 ile en yüksek ağırlıklı ortalamaya sahiptir. “Kurumumda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler, kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde faydalı olur.” Kriterinin ise 4,15 ile en yüksek ikinci ağırlıklı ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Her iki kriter de çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

En düşük ağırlıklı ortalamaya ise 3,95 ile “Kurumumda terfilerin liyakat ve performansa dayalı olarak gerçekleştiğine inanıyorum.” kriteri sahiptir. Çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

En yüksek ve en düşük ağırlıklı ortalamalar birbirine çok yakın olarak bulunmuştur. Birbirine paralellik gösteren soruların ağırlıklı ortalamalarında denklik görülmüştür ve bu da anket katılımcılarının verdiği cevapların tutarlı olduğunu göstermektedir. Veriler genel olarak hipoteze uygun sonuçlar göstermiş ve bu sonuçlar ile işletmede kurumsal kariyer yönetiminin etkin olarak uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Birinci kriter “Kurumum kariyer hedeflerimle ilgilenmektedir ve hedeflerime ulaşmamda yardımcı olmaktadır.”;

62 katılımcı için tamamen katılıyorum, 96 katılımcı için katılıyorum, 32 katılımcı için kısmen katılıyorum, 5 katılımcı için katılmıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

İkinci kriter “Kurumumda terfilerin liyakat ve performansa dayalı olarak gerçekleştiğine inanıyorum.”;

53 katılımcı için tamamen katılıyorum, 92 katılımcı için katılıyorum, 48 katılımcı için kısmen katılıyorum, 7 katılımcı için katılmıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Üçüncü kriter “Kurumumda çalışanlara görevleriyle ilgili gereken yetki ve sorumluluğun verildiğini düşünüyorum.”;

71 katılımcı için tamamen katılıyorum, 87 katılımcı için katılıyorum, 42 katılımcı için kısmen katılıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Dördüncü kriter “Kurumumda verilen ödüllerin gösterilen başarı sonucunda adil şekilde verildiğine inanıyorum.”;

69 katılımcı için tamamen katılıyorum, 91 katılımcı için katılıyorum, 39 katılımcı için kısmen katılıyorum, 1 katılımcı için katılmıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Beşinci kriter “Kurumumda çalışanlar kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda teşvik edilmektedir.”;

73 katılımcı için tamamen katılıyorum, 92 katılımcı için katılıyorum, 35 katılımcı için kısmen katılıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Altıncı kriter “Kurumumda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler, kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde faydalı olur.”;

71 katılımcı için tamamen katılıyorum, 89 katılımcı için katılıyorum, 40 katılımcı için kısmen katılıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Yedinci kriter “Kurumumun kariyerimde ilerleme imkânlarını bana sunduğunu düşünüyorum.”;

58 katılımcı için tamamen katılıyorum, 94 katılımcı için katılıyorum, 42 katılımcı için kısmen katılıyorum, 6 katılımcı için katılmıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Sekizinci kriter “Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır.”;

57 katılımcı için tamamen katılıyorum, 88 katılımcı için katılıyorum, 51 katılımcı için kısmen katılıyorum, 4 katılımcı için katılmıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Dokuzuncu kriter “Kurumum yeteneklerimin farkındadır ve yeteneklerim doğrultusunda kariyer imkânlarımı belirler.”;

62 katılımcı için tamamen katılıyorum, 93 katılımcı için katılıyorum, 37 katılımcı için kısmen katılıyorum, 8 katılımcı için katılmıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Onuncu kriter “Kurumumda ilerleyeceğim kariyer yolları planlanmış ve belirlenmiştir.”;

61 katılımcı için tamamen katılıyorum, 95 katılımcı için katılıyorum, 38 katılımcı için kısmen katılıyorum, 6 katılımcı için katılmıyorum olarak belirtilmiştir. Bu kriter çoğunluk tarafından “katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının ölçümlenmesine yönelik sorulara verilen yanıtların cinsiyete göre test istatistikleri Çizelge 4.21.’da gösterilmiştir.

**Çizelge 4.21:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları test istatistikleri

	<b>Mann–Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının cinsiyete göre değişimi	2692,500	18092,500	1,874	,061

Test sonuçlarına göre ( $U=2692,500$ ;  $p=0,061>0,05$ ) cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur. “ $H_5$ :Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz doğrulanmamıştır. Yani kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının ölçümlenmesine yönelik sorulara verilen yanıtların medeni duruma göre test istatistikleri Çizelge 4.22.’de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.22:** Katılımcıların medeni durumuna göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları test istatistikleri

	<b>Mann–Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
Katılımcıların medeni durumuna göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları	5109,000	9574,000	,312	,755

Test sonuçlarına göre ( $U=5109,000$ ;  $p=0,755>0,05$ ) medeni duruma göre anlamlı bir fark yoktur. “ $H_6$ : Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz doğrulanmamıştır. Yani kariyer

yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının ölçümlenmesine yönelik sorulara verilen yanıtların eğitim durumuna göre test istatistikleri Çizelge 4.23.'de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.23:** Katılımcıların eğitim durumuna göre göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları test istatistikleri

	<b>Mann–Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
Katılımcıların eğitim durumuna göre göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları	4907,000	11462,000	,374	,641

Test sonuçlarına göre ( $U=4907,000$ ;  $p=0,641>0,05$ ) eğitim durumuna göre anlamlı bir fark yoktur. “ $H_7$ : Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.” hipotezimiz doğrulanmamıştır. Yani kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının ölçümlenmesine yönelik sorulara verilen yanıtların yaşa göre test istatistikleri Çizelge 4.24.'de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.24:** Katılımcıların yaşa göre göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları test istatistikleri

	<b>Mann–Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
Katılımcıların yaşa göre kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği üzerine algıları test istatistikleri	5706,000	8574,000	1,213	,096

Test sonuçlarına göre ( $U=5706,000$ ;  $p=0,096>0,05$ ) yaşa göre anlamlı bir fark yoktur. “ $H_8$ : Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı yaşa göre farklılık

göstermektedir.” hipotezimiz doğrulanmamıştır. Yani kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı yaşa göre farklılık göstermemektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

- Sonuç

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Kariyer yönetimi, kişilerin kariyerlerine yönelik beklentilerine cevap vermeye yönelik işletme çapında yürütülen faaliyetleri içermektedir. Kişilerin yetenekleri ve ilgi alanları bu faaliyetler ile geliştirilmeye çalışılmaktadır. Böylece işletme etkin bir kontrol sistemiyle kişilerin kariyer gelişimi üzerinde temel etkiye sahip olmaktadır. Bu faaliyetleri ile işletmenin hedefi, kişilerin yetenek ve ilgi alanlarını geliştirerek kurumsal işlemler ile arasında olumlu bir denge oluşturarak çift yönlü fayda sağlamaktır.

Kariyer yönetimi ile işletmeler çalışanlarının kariyer beklentilerini karşılamak için bir takım uygulama ve araçlar yardımıyla faaliyetlerde bulunmaktadır. Burada işletme ile çalışan birbirini tamamlayıcı iki unsur olarak yer almaktadır. Sorumluluklar karşılıklı olarak yerine getirildiğinde her iki taraf için de fayda sağlanmaktadır. İşletme çalışanın artan performansı, motivasyonu ile işletme verimliliğini artırabilmekte ve çalışanın işletme içinde tutabilmektedir. Çalışan ise kariyerine yönelik beklentilerini karşılayarak kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmektedir.

Hem çalışan hem de işletmenin kariyer yönetimi sürecinden beklenen getirileri sağlayabilmesi için, kariyer yönetimi süreci yöneticiler tarafından da desteklenmelidir. İşletmenin ihtiyaçları ile bireysel kariyer hedefleri arasında doğru bir bağlantı kurulmalıdır. Böyle olmadığı takdirde kariyer yönetimi kişiye faydalı olamayacak ve işletme için başarı sağlayamayacaktır.

Albaraka Türk bankası çalışanları üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Bankada kariyer yönetimi uzun yıllardır uygulanmakta ve üst kademe yöneticiler tarafından desteklenmektedir. Tüm çalışanlar kariyer yönetimi kavramı ve bankanın kariyer yönetimi politikası hakkında bilgilendirilmektedir. Çalışanların tüm pozisyonları iş tanımları ile belirlenmiş olup, çalışanlar gelecekte hangi pozisyona gelebilecekleri ve bunun için hangi niteliklere sahip olmaları gerektiğini bilmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında çalışanların cevaplarından bankanın aktif bir kariyer yönetimi uyguladığı anlaşılmaktadır. Anket sonuçlarından, çalışanların sadece kurumsal kariyer yönetimi hakkında değil aynı zamanda bireysel kariyer konusunda da bilgilendirildiği görülmektedir. Verilen cevaplar analiz edildiğinde, anket için hazırlanan on adet kriter genel çoğunluk tarafından “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir. “Çok az önemli” ve “önemsiz” olarak verilen cevaplar genel kanıyı etkilemeyecek orana sahiptir.

Anket sonucunda ortaya çıkan tablodan, organizasyon içinde kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanlar için önemli bir motive unsur ve vazgeçilmez bir yönetim politikası olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmamızda kullandığımızı birinci hipotezimiz “Kurumsal kariyer yönetimi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına uygulanan test istatistikleri sonucu cinsiyetin kurumsal kariyer yönetimi algısına etkisi yoktur. Hipotezimiz doğrulanmamıştır. Buradan kariyer yönetimi algısının önemli görülmesinde erkek ya da kadın olmanın etkili olmadığı çıkarımı yapılmaktadır.

İkinci hipotezimiz “Kurumsal kariyer yönetimi algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına uygulanan test istatistikleri sonucu medeni durumun kurumsal kariyer yönetimi algısına etkisi olduğu saptanmıştır. Hipotezimiz doğrulanmıştır. Kurumsal kariyer yönetimi bekar çalışanlar tarafından evli çalışanlara göre daha fazla önemli görülmüştür. Buradan evli bireylerin aile sorumluluğu karşısında kariyeri ikinci plana atıyor olabileceği çıkarımı yapılabilmektedir.

Üçüncü hipotezimiz “Kurumsal kariyer yönetimi algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına uygulanan test istatistikleri sonucu eğitim durumunun kurumsal kariyer yönetimi algısına etkisi olduğu saptanmıştır. Hipotezimiz doğrulanmıştır. Kurumsal kariyer yönetimi yüksek lisans ve üzeri eğitim alan çalışanlar tarafından lisans ve altı eğitim alan çalışanlara göre daha fazla önemli görülmüştür. Buradan eğitim seviyesindeki artışın kariyer yönetimine verilen önemi de artırdığı çıkarımı yapılabilmektedir.

Dördüncü hipotezimiz “Kurumsal kariyer yönetimi algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına uygulanan test



istatistikleri sonucu yaşın kurumsal kariyer yönetimi algısına etkisi olduğu saptanmıştır. Hipotezimiz doğrulanmıştır. Kurumsal kariyer yönetimi otuz yaş ve altı çalışanlar tarafından otuz yaş üzeri çalışanlara göre daha fazla önemli görülmüştür. Buradan yaş ilerledikçe kariyerin öneminin azalıyor olabileceği çıkarımı yapılabilmektedir.

Beşinci hipotezimiz “Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir” olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına uygulanan test istatistikleri sonucu cinsiyetin kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısına etkisi yoktur. Hipotezimiz doğrulanmamıştır. Buradan kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının da erkek ya da kadın oluşa göre değişmediği çıkarımı yapılmaktadır.

Altıncı hipotezimiz “ Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir” olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına uygulanan test istatistikleri sonucu medeni durumun kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısına etkisi yoktur. Hipotezimiz doğrulanmamıştır. Kariyer yönetimi algısına verilen önemde medeni durum etki göstermiş olduğu halde, kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısında medeni durum etki göstermemiştir. Bu durum ikinci hipotezimizin sonucunda yaptığımız çıkarımı doğrulamaktadır. İşletmede etkinliği doğrulayan evli çalışanların kurumsal kariyer yönetimi algısındaki farklılık, aile sorumluluğunun ön plana alınması ve kariyer kavramının ikinci planda tutulması çıkarımını güçlendirmektedir.

Yedinci hipotezimiz “Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına uygulanan test istatistikleri sonucu eğitim durumunun kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısına etkisi yoktur. Hipotezimiz doğrulanmamıştır. Buradan kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının da eğitim durumuna göre değişmediği çıkarımı yapılmaktadır.

Beşinci hipotezimiz “Kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısı yaşa göre farklılık göstermektedir” olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına uygulanan test istatistikleri sonucu yaşın kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısına etkisi yoktur. Hipotezimiz doğrulanmamıştır. Buradan kariyer yönetiminin işletmedeki etkinliği algısının yaşa göre değişmediği çıkarımı yapılmaktadır.

Kariyer yönetiminin en önemli basamağı kariyer beklentilerinin üstlere anlatılmasıdır. Bireysel kariyer yönetiminde gerekli planlama, organize etme ve koordinasyon süreçlerinin uygulanmasında üstlere verilen bilgiler önem taşımaktadır. Tercih ve beklentilere vâkıf olan üstler doğru bir planlama, organize etme ve koordinasyon süreci yürüterek kariyer hedefine ulaşmada en önemli araç olacaktır.

Kurumsal kariyer yönetimi, çalışanların kariyer beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyet gösterirken işletme için de ihtiyaç duyulan personelin seçilmesi, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve yerleştirilmesi süreçlerinde de bu faaliyetlerden faydalanacaktır. Ayrıca kariyer beklentileri karşılanan çalışan kurumsal kariyer yönetimi sayesinde işletmeye daha fazla bağlılık gösterecek ve işletme verimliliği artacaktır.

- Öneriler

Araştırma sadece Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma farklı bankalarda gerçekleştirilerek daha geniş kapsamlı tutulabilir. Ayrıca araştırma cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve yaş kriterlerine göre gerçekleştirilmiştir. Bu kriterler çoğaltılarak araştırma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

### Kitap

- Akat, İ. ve Budak, G.** (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Akgemci, T., Çelik, A., Şimşek, M.** (2004). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Nobel yayımları, Ankara.
- Akgün, A., Can, H., Kavuncubaşı, Ş.** (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Akoğlan, M.** (2001). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G.** (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Andersen, G.** (1994). *Performance Appraisal*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Artun, T.** (1983). *İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye'de Bankacılık*. Tekin Yayınevi, İstanbul.
- Atay, İ. D.** (2006). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Atlan, M.** (2001). *Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık*. Beta Yayınları İstanbul.
- Aytaç, S.** (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Aytaç, S.** (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bayraktaroğlu, S.** (2003). *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları*. Beta Basım, İstanbul.
- Bingöl, D.** (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım, İstanbul.
- Budak, G.** (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş.** (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Common, R.** (2011). *Human Resources Management and Development*. Centre For Financial and Management Studies, London.
- Cömert, E.** (2005). *Temel Krediler Semineri Katılımcı El Kitabı*. Alfa Eğitim ve Danışmanlık, Ankara.
- Çalık, T., Ereş, F.** (2006). *Kariyer Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetin, C.** (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Davis, A. ve Werther, T.** (1996). *Human Resource Management*. Centre For Financial and Management Studies, London.
- De Cenzo, A. ve Robbins, P. S.** (1999). *Human Resource Management*. John Wiley and Sons Inc., New Jersey.
- Dessler, G.** (1999). *A Framework for Human Resource Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Erdoğan, İ.** (2002). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

- Erdoğmuş, N.** (2003). *Kariyer Geliştirme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Geylan, G.** (2004). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2846, Eskişehir.
- Guthrie, J.P., Coate, J., Schwoerer, C.E.** (1997). *Career Management Strategies: The Role Of Personelity*. Emerald Group Publishing Ltd., Bingley.
- Hall, D. T.** (1996). *The New Protean Career*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hall, L., Torrington, D.** (1995). *Human Resource Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Kaynak, T.** (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Keçecioğlu, T.** (1998). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. MPM Yayını, Ankara.
- Kocaimamoğlu, S.** (1977). *Bankacılık Ansiklopedisi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 208, Faydalı Eserler Dizisi: No: 10, Ankara.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R.** (1999). *Human Resource Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Noe, A. R.** (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. Çeviren: Canan Çetin, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Öcal, T.** (1999). *Finansal Sistem ve Bankalar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Örücü, E.** (2003). *Modern İşletmecilik*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A.** (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayınevi, Adana.
- Parasız, İ.** (2000). *Para Banka ve Finansal Piyasalar*. Ezgi Kitabevi Yayınları, 7.Baskı, Bursa.
- Şahin, H.** (2000). *Örgütsel Stres*, Türkiye Maden Mühendisleri Odası Birliği Yayınları, Ankara.
- Şimşek, M.** (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset, Konya.
- Tahiroğlu, F.** (2003). *Düşünceден Sonra İnsan Kaynakları*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Taşcı, D.** (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tortop, N.** (1994). *Personel Yönetimi*. Yargı Yayınları, Ankara.
- Uğur, A.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Yalçın, A. S.** (1991). *Personel Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Yalçın, S.** (1985). *Personel Yönetimi*. İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

## **Makale**

- Akçakoca, E.** (2001). "Bankacılık Sektörü (Soru-Cevap)", *İktisat Dergisi*, Sayı: 413.
- Alparslan, M.** (2000). "Bankacılık Sistemlerinde Düzenleyici Rejim ve Temel İlkeleri", *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 34.
- Anafarta, N.** (2001). "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2.
- Aytaç, S.** (2010). "Kariyer Planlaması", *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.16, No.1.
- Bakan, S.** (2001). "Osmanlı'dan Günümüze Türk Bankacılık Kesimi", *İktisat Dergisi*, Sayı: 417.
- Bayrak, S. ve İrmış, A.** (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 1, Sayı:1.
- Berk, A.** (1999). "Yerel Hizmet Sunumu ve Belediye İktisadi Teşebbüsleri", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:49.

- Çelik, F.**(2001). “Türk Bankacılığında Risk Yönetimi Yönetmeliği Dönemi ve Piyasa Riski Ölçüm Metodları”, *İktisat Dergisi*, Sayı: 417.
- Demirbilek, T.**(1994). “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2.
- Doğan, S.**(1996). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli”, *M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1-2.
- Erdönmez, P. A.** (2001). “Sistemik Banka Yeniden Yapılandırmasına Teorik Yaklaşım”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı:37.
- Eryiğit, S.** (2000). “Kariyer yönetimi”, *Kamu İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 1.
- Keskin, E.**(2000). “1999 Yılında Türk Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 33.
- Keyder, N.**(2001). “Türkiye’de 2000-2001 Krizleri ve İstikrar Programları”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Sayı: 183.
- Ölçer, F.**(1997). “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:4.
- Özkan, T.**(1999). “Ulusal ve Uluslararası Bankacılıkta Rekabet”, *İktisat Dergisi*, Sayı:387.
- Reuten, C.** (2004). “Career Planning and Management”, *Professional Development Series*, Sayı: 28.
- Sayılğan, Ş.**(1999). “Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Finans Dünyası*, Sayı: 117.
- Taştan, S.** (2002) “Kariyer Yönetimi”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:5.
- Uygur, E.** (2001). “2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri Üzerine Değerlendirmeler”, *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, Sayı: 227.
- Uzun, T.** (2003). “İnsan kaynakları yönetiminde etkin bir yöntem, Kariyer Planlaması”, *İş- Güç ilişkisi ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:2, Sıra: 11, No: 149.
- Waterman, H.R, J.A. Waterman ve B.A. Collard** (1994). “Toward A Career Resilient Workforce”, *Harward Business Review*, July- August.
- Yıldız, A.** (2000). “Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlama Süreci, Politikaları ve Kariyer Danışmanlığı”, *MESS Mercek Dergisi*, Cilt:5, Sayı:18.

### **Konferans**

- Akgüç, Ö.** (1989). *Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanındaki Gelişmeler*, TBB Yayınları, No. 71, Konferanslar Serisi, No: 2, Ankara.
- Duygulu, E., Ecevit, Z., Yılmaz, C.** (2000). *Örgütsel Başarımla Kariyer Geliştirme İlişkisi*, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Kayseri.
- Erdoğan, N.** (2002). *Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim*, 10-11 Mayıs, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.
- Soysal, A.** (2007). *Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama*, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.

## Tez

- Balcı, N.** (1999). “İşletmelerde Kariyer Planlama Ve Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bayraktar, A. S.** (2004). İşletmelerde Kariyer Planlamanın Personelin Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bilen, D.** (1998). “Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Cantekinler, M.** (2007). “Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dündar, G.** (1994). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi”, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gök, E.** (2000). “Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Gün, G.** (2015). “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Işık, İ. Y.** (1993) “Örgütsel Kariyer Sistemleri ve Eğitim Amaçları”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç, G.** (2008). “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koçer, C.** (2015). “Kariyer Yönetim-İş stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Soylu, A.** (2002) “Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Tuna, M.** (1996). “Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## Rapor

- Özden, M.C.** (2001). *Kariyer Yönetimi*, Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara.

## **EKLER**

**EK 1:** Anket

**EK 2:** Anket Onay Formu

**EK 3:** Albaraka Türk Katılım Bankası 01.03.2016 Tarihli Organizasyon Şeması

## EK-1: Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Bankacılık Sektöründe Kariyer Yönetimi” konulu Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgı göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Muzaffer VURAL

Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM	
ÜN VANINIZ	
DOĞUM YILINIZ	
MEDENİ DURUMUNUZ	
CİNSİYETİNİZ	

1. Bulduğunuz firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 3-5 yıl arası ( ) 5-10 yıl arası ( ) 10 yıldan fazla

2. Eğitim durumunuz

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisan ( ) Lisansüstü/Doktora

3. Hangi programdan mezun oldunuz?

.....

4. Bildiğiniz yabancı dil/diller?

( ) Bilmiyorum ( ) İngilizce ( ) Almanca ( ) Fransızca ( ) Diğer:.....

5. Kariyer beklentilerimi üstlerime anlatırım.

( ) Evet ( ) Hayır

6. Üstlerim kariyer beklentilerimi öğrenmek ister.

( ) Evet ( ) Hayır



7. Aşağıdaki sorular kurumsal kariyer yönetiminin, işletme çalışanları tarafından ne anlam ifade ettiğini ölçmek amacı ile sorulmuştur. Lütfen size uygun seçeneği “X” ile işaretleyiniz.

Soru No	SORULAR	Pek Çok Önemli	Çok Önemli	Önemli	Çok Az Önemli	Önemsiz
1	Kariyer seçimimi, kariyer hedefimi belirlememi ve belirlediğim hedefe ulaşmak için kariyer planlamamı sağlaması açısından kurumsal kariyer yönetimi					
2	Çalıştığım firmaya bağlılığımın artması açısından kurumsal kariyer yönetimi					
3	İşimden ayrılma eğilimimin azalması açısından kurumsal kariyer yönetimi					
4	Terfi şartları için gerekli nitelikleri kazanmamda kurumsal kariyer yönetimi					
5	Terfi etme şansımı artırması açısından kurumsal kariyer yönetimi					
6	Bireysel kariyer hedeflerime önem verilmesi açısından kurumsal kariyer yönetimi					

7	Ücretlerin artışlarının belirlenmesinde kurumsal kariyer yönetimi					
8	Bireysel kariyer hedeflerim sürecinde gelişmeleri takip etmemi sağlaması açısından kurumsal kariyer yönetimi					

8. Aşağıdaki sorular kariyer yönetiminin, işletmenizdeki etkinliği algınızı ölçmek amacı ile sorulmuştur. Lütfen size uygun seçeneği “X” ile işaretleyiniz.

Soru No	SORULAR	Tamamen	Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum
		Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
1	Kurumum kariyer hedeflerimle ilgilenmektedir ve hedeflerime ulaşmamda yardımcı olmaktadır.								
2	Kurumumda terfilerin liyakat ve performansa dayalı olarak gerçekleştiğine inanıyorum.								
3	Kurumumda çalışanlara görevleriyle ilgili gereken yetki ve sorumluluğun verildiğini düşünüyorum.								
4	Kurumumda verilen ödüllerin gösterilen başarı sonucunda adil şekilde verildiğine inanıyorum.								
5	Kurumumda çalışanlar kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda teşvik edilmektedir.								
6	Kurumumda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler, kariyer hedeflerim gerçekleştirilmemde faydalı olur.								

7	Kurumumun kariyerimde ilerleme imkânlarını bana sunduğunu düşünüyorum.					
8	Kurumumda performansa dayalı ücret politikası uygulanmaktadır.					
9	Kurumum yeteneklerimin farkındadır ve yeteneklerim doğrultusunda kariyer imkânlarımı belirler.					
10	Kurumumda ilerleyeceğim kariyer yolları planlanmış ve belirlenmiştir.					

23.06.2017

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÖNETİMİNE,**

Enstitünüz İnsan Kaynakları Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı Y1412.190022 numaralı öğrenciniz Muzaffer VURAL, “Bankacılık Sektöründe Kariyer Yönetimi” adlı tez çalışması için Bankamızda çalışanlarımıza yönelik bildimiz ve onayımız dahilinde anket düzenlemiştir.

Saygılarımızla,

**ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.  
EĞİTİM VE KARIYER YÖNETİMİ MÜDÜRLÜĞÜ**

  
**Mehmet DERİCİ**  
Yönetmen

  
**Ercan ALBAY**  
Müdür



## ÖZGEÇMİŞ

### MUZAFFER VURAL

Başak mah. Yunus Emre Cad. L:40 D:16 Başakşehir/İstanbul

0530 309 98 87- muzaffervural@gmail.com



### Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi: 01.12.1982

Doğum Yeri: Elazığ

Medeni Durum: Evli

Sürücü Belgesi: B

### İş Tecrübesi

Eylül 2014- Albaraka Türk Katılım Bankası - Müdür Yardımcısı

Katılım bankacılığı kuralları çerçevesinde yıllık net satışları 1 ile 40 mio TL aralığındaki firmaların kredi ihtiyaçlarına cevap verilmesi, firmaların risk analizlerinin yapılması, mevcut ve yeni müşterilerin dönemsel olarak piyasa istihbaratlarının yapılması, mevduat ve fon toplama işlemleri, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet satışında bulunulması.

Haziran 2007 - Eylül 2014 Asya Katılım Bankası- Müdür Yardımcısı

Katılım bankacılığı kuralları çerçevesinde yıllık net satışları 1 ile 100 mio TL aralığındaki firmaların portföy yönetiminin yapılması.

### Eğitim Bilgileri

2001-2005 Sakarya Üniversitesi, Sakarya Lisans, Kamu Yönetimi

1997-2001 Bakırköy Lisesi