

*Araştırma Makalesi- Research Article*

## Kariyer Yönetimine Biçilen Değer: Üniversitelerin Kariyer Merkezleri Üzerine Bir İnceleme

### The Value Attempted to Be Given to Career Management: a Research on the Career Centers at Universities

Arzu ÖZKANAN<sup>1\*</sup>, Osman Kürşat ACAR<sup>2</sup>, Müzeyyen Bilge ÇIRAGÖZ<sup>3</sup>

*Geliş / Received: 27/08/2021*

*Revize / Revised: 20/01/2022*

*Kabul / Accepted: 21/01/2022*

#### ÖZ

Türkiye’de üniversitelerin kariyer merkezleri, son yıllarda Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin de etkisi ile önemli gelişim sürecine girmiştir. Çalışmanın yapılmasındaki amaç, üniversitelerdeki kariyer merkezlerinin etkinliğinin ne düzeyde olduğunu ortaya koymak, mevcut sorunları irdelemek ve verimliliğin artması için çözüm yolları aramaktır. Bu çalışma vasıtasıyla, yaşanan gelişimin etkinlik ve verimliliği kariyer merkezleri çalışanları bakışıyla değerlendirilmiştir. Çalışmada öncelikle kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirme kavramları ve Türkiye’deki üniversitelerin kariyer merkezlerinin mevcut durumları, çalışan profilleri ve yapılan faaliyetler nezdinde incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan çalışmada Batı Akdeniz’deki vakıf ve devlet üniversitesi olmak üzere toplam 8 üniversite evren ve çalışanları örneklem olarak seçilmiş, veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Sonuç olarak uzun vadede üniversite kariyer merkezlerinin öneminin daha da artacağı ve ülkemizde kariyer yönetimi konusuna katkı sunabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın mevcut personel yapısı, teknik altyapı gibi kariyer merkezlerinin kısa vadede beklenen atılımları yapabilmelerinin önünde önemli engeller olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler-** *Kariyer, Kariyer Geliştirme, Kariyer Merkezleri, Kariyer Planlama, Kariyer Yönetimi*

#### ABSTRACT

In recent years, career centers at universities have entered into significant development with the influence of the Presidential Human Resources Office in Turkey. The purpose of the study is to reveal the level of effectiveness of career centers in universities, to examine existing problems and to seek solutions to increase productivity. In this study, the effectiveness and efficiency of the development experienced were evaluated from the perspective of career center employees. First, career management, career planning, career development concepts and situations at university career centers in Turkey were examined in the study. With the qualitative research method, a total of 8 universities, including foundation and state universities in the Western Mediterranean, and their employees were selected as samples, and the data were collected through a semi-structured interview form. As a result, it has been concluded that the importance of university career centers will increase in the long term and they can contribute to career management in our country. However, there are important obstacles for career centers such as the existing personnel structure and technical infrastructure to make important breakthroughs in the short term.

**Keywords-** *Career, Career Development, Career Centre, Career Planning, Career Management*

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, arzuozkanan@isparta.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0003-2166-7827>)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, osmanacar@sdu.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-1961-645X>)

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, mzyncrg@hotmail.com (<https://orcid.org/0000-0003-4629-0456>)

## I. GİRİŞ

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde ekonomik, politik, toplumsal ve teknolojik gelişmeler iş, çalışma, meslek ve kariyer gibi birbiri yerine kullanılan kavramların içeriklerinin değişmesine yol açmıştır. Kurumların geleneksel verimlilik anlayışlarında bir dönüşüm yaşanmış, insanın öncelendiği bir yönetim anlayışı önem kazanmıştır. Bilimsel yönetim anlayışında benimsenmiş olan insanın bir üretim faktörü veya girdi olarak görülmesi düşüncesinden, örgütün bir değeri ve başarısındaki kilit nokta olmasına doğru bir yönelim gerçekleşmiştir. Bu anlamda örgütsel başarının en büyük kaynağı olan insanın iş hayatında başarılı, etkili ve verimli olması sağlanmalıdır. Hem örgütsel hem de bireysel gelişim için çalışanların örgüt kültürüne hâkim olması ve benimsemesi, motivasyon ve performansının yüksek olması, kendini daima geliştirebileceğine dair örgütsel bir güven duyması, diğer bir deyişle çalışma hayatında sosyal ve psikolojik olarak tatmin olması gerekmektedir.

Kariyer kavramının çerçevesini çizebilmek için öncelikle paralel olarak kullanılan iş ve çalışma kavramlarının içeriklerinin bilinmesi gerekmektedir. Nitekim bu kavramların da birçok tanımı bulunduğunu söylemek mümkündür. Örneğin çalışma kavramı sosyoloji, psikoloji, ekonomi gibi alanlarda benzer tanımlara sahip olsa da farklı vurgulara sahiptir. Ekonomik anlamda çalışma kavramı “kişinin fiziksel ve zihinsel gücünü üretim yapmak için kullanması” şeklinde tanımlanmaktadır. Psikolojide çalışma, kişinin psikolojik yönüne eğilerek kişi ve görev arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Soyer, 1996: 176). Sosyolojik açıdan bakıldığında ise çalışma, kişilerin bir iş yaparak diğer bireylerle etkileşim içerisinde olması ve hiyerarşik düzende kendine bir yer edinmesi anlamında kullanılmaktadır (Aytaç ve Keser, 2017: 4). Anlayış farklılıklarından kaynaklanan bu çeşitlilik iş kavramında da görülmektedir. Sosyolojide diğer insanlar için faydalı bir üretim yapma faaliyeti olarak açıklanan iş kavramı, psikolojide amaçları gerçekleştirmek için yapılan örgütlenme, değişim ve kontrol olarak tanımlanmaktadır (Baysal, 1993: 6). Kariyer ise iş ve çalışma kavramlarını bünyesinde barındıran bir süreçtir. Eş zamanlı olarak bir işi başarmak için yapılan çalışmalar bütünü, kariyer kavramını ortaya çıkarmaktadır (Griffin, 1993: 623). Bu kavram ise çalışma hayatının başarıya ulaşabilmesi için kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme gibi alt alanlara ayrılmaktadır.

Ülkemizde giderek artan öneme sahip olan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve geliştirme konularının hem özel sektör hem de kamu uygulamalarında karşılığını tam olarak bulduğunu söylemek oldukça zordur. Eğitim döneminde öğrencilere doğru yansıtılmayan ve gerekli önem verilmeyen kariyer kavramı, ileride eğitilmiş işsizlere, verimsizliğe ve gençler arasında geleceğe yönelik umutsuzluğa yol açmaktadır. Yanlış bölüm/program ve meslek tercihi, aile zorlaması ile yapılan kariyer planları, meslek ve lise seçimine yönelik toplumun bakış açısında mevcut önyargılar, kariyer konusunda yetersiz bilgilendirme, yanlış kariyer planlama gibi bunun birçok nedeni vardır. Özellikle bu durum son dönemde etkinlikleri artan üniversitelerin kariyer merkezlerinin de dikkatini çekmektedir.

Kariyer merkezlerinin ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde 1960’lı yıllarda görüldüğü söylenebilir. Üniversitelerin kurulmasının hızına bağlı olarak Türkiye’de ise 1990’lı yıllarda kariyer merkezlerinin sayısı artmaya başlamıştır (Özden, 2015: 148). Nicelik olarak meydana gelen bu artışın, nitelikte de aynı düzeyde yaşadığını söylemek güçtür. Kariyer bilinci, meslek seçimi konusunda ilköğretim ve lise düzeyinde rehberlik ve psikolojik danışmanlık hocaları başta olmak üzere yeterli bilgilendirme yapıldığını söylemek de zordur. Üniversitelerde kariyer merkezlerinin etkinliği Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin öncülüğü ve kariyer planlama konusunda bir dersin müfredata konulması ile artmış olmasına ve genel olarak kariyer konusuna, kariyer merkezlerine bir değer verme söz konusu olmasına rağmen beklenen seviyede değildir.

Bu çalışma ile üniversitelerdeki kariyer merkezlerinin etkinliği ve verimliliği nitel yöntem ile incelenerek kariyer yönetimine sağladıkları katkılar tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada kariyer kavramı, kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirme kavramları ve Türkiye’deki üniversitelerin kariyer merkezlerinin gelişim süreçleri incelenmiştir.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kariyer merkezlerinin iş yaşamındaki rolünü ve işlevlerini daha iyi anlayabilmek için birtakım kavramların anlamlarının bilinmesi gerekmektedir. Bu kavramların başında kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer yolu, kariyer kalıbı, kariyer çapaları, kariyer hareketliliği, kariyer bağlılığı sayılabilir (Demirel, 2019). Kariyer ile ilgili çalışmalarda genel olarak 3 alt başlık ön plana çıkmaktadır. Bunlar, kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirmedir. Bu üç kavram konusunda çatı kavramın hangisi olduğu ve diğerlerini kapsadığı, birbirleri ile ilişkisi konusunda kaynaklarda bir fikir birliği olmadığı gibi, akademik yazında

da bir görüş birliği yoktur. Aynı şekilde üniversitelerin kariyer merkezleri isimlendirmesinde de bu kavram karmaşasına bağlı olarak farklılıklar söz konusudur. Bazı üniversiteler kariyer planlama merkezi isimlendirmesini kullanırken bazıları kariyer gelişim şeklinde isimlendirme yapmışlardır.

### A. Genel Olarak Kariyer

Kariyer kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, farklı dillerde benzer şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Kavram Latince *carrus* (at arabası) ve *carrera* (yol), Fransızca'da ise *carriere* (yarış yolu) kelimelerinden gelmektedir. Buna göre kariyer kavramının en belirgin göstergesi “yol” ifadesidir. Buna göre geçmişteki kullanımına paralel olarak günümüzde kariyerin belirli bir iş alanında alınan yol olduğu söylenebilir (Aytaç ve Keser, 2017: 6).

Kariyer, en genel haliyle “çalışanların örgütte hiyerarşik olarak yükselmesi” olarak tanımlanmıştır (İrmiş ve Bayrak, 2001: 179; Arthur et al., 2010: 8). Benzer olarak Durai (2010: 141)’ye göre bir bireyin kariyeri, iş hayatı boyunca sahip olduğu pozisyonları ifade etmektedir. Werther ve Davis (1996: 311) kariyeri daha geniş ölçekli tanımlayarak bireyin tüm hayatı boyunca yaptığı işlerin toplamı olarak nitelemiştir. Aynı şekilde Eşitti ve Buluk (2017) ile Tüz (2003)’e göre ise kariyer “hayat boyu süren bir uğraş” anlamına gelmektedir. Kariyer kavramı uzun süreler tartışılmış olsa da iş dünyasına Anna Roe’nin “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile girmiştir (Çoban, 2015: 3). Kara ve diğerleri (2016), kavramın 16. yüzyılda devlet memurluğu için kullanıldığını belirtmiştir. Sonrasında ise kavram çokça tartışma konusu olmuş, bu tartışmalar günümüze kadar uzanmıştır. Tüm dünyada yaşanan değişim ve teknolojinin gelişimiyle birlikte iş dünyasında yaşanan dönüşüm, kariyer kavramına yeni bir boyut getirmiştir. Geleneksel anlamda kullanıldığı haliyle kariyer, yalnızca üst düzey yöneticilere ait bir kavram olarak anlaşılmaktadır (Bingöl, 2019: 350, Tecirli, 2017: 4). Bu anlayışa göre, yönetici olmayan işçi kesiminin kariyeri bulunmamaktadır. Dikey hareketlilik olarak bahsedilen hiyerarşik yükselme, geleneksel örgüt yapısında “kariyer yapma” olarak görülmekteydi. Fakat zamanla yalnızca dikey değil, yatay hareketliliğin de kariyer olarak görülmesinin gerekliliği anlaşılmıştır. Bireyler çalıştıkları pozisyonda kalarak bilgi ve becerilerini artırmakta, işlerini zenginleştirebilmekte ve faaliyet alanlarını genişletebilmektedir (Forbes, 1987: 110). İnsan kaynakları anlayışıyla paralel olarak ortaya çıkan insanın işletmedeki değeri, kariyer kavramının kapsamının genişletilmesini zorunlu kılmıştır. Böylece işletmenin aslında en önemli fakat en geri planda bırakılan unsuru olan insan, işletmenin en değerli varlığı haline gelmiş ve bu anlayışla birlikte örgütün tabanından tavanına kadar tüm çalışanların bir kariyeri olduğu kabul edilmiştir (Ölçer, 1997: 88).

Personel yönetimi yaklaşımının terk edilerek insan kaynakları disiplininin oluşması, kariyer kavramının içerik ve derinlik açısından gelişmesini sağlamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, kariyerin bireysel ve örgütsel olmak üzere 2 boyutu olduğundan söz edilmektedir. Bununla birlikte genellikle örgütün ve bireyin kariyer konusunda uyguladıkları politikalar birbirinden ayrılmaktadır. Bireyi bireysel başarıya götürecek, örgütün ise örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak en uygun politikanın, birey ve örgütün kariyer yaklaşımlarını birbiriyle uyumlaştırmak olduğu görülmektedir. Bu kapsamda hem kişisel hem örgütsel başarıyı sağlamak için öncelikle kariyeri iyi bir şekilde planlamak, sonrasında bu planı geliştirerek başarılı bir biçimde yönetmek gerekmektedir.

### B. Kariyer Planlama

Kariyer kavramının iş yaşamında en çok ilişkilendirildiği ve kariyer merkezlerinin en çok üzerinde durduğu konular kariyer planlama, kariyer geliştirme ve nihayetinde bunları içinde barındıran kariyer yönetimidir. Kariyer planlama en genel haliyle kişinin kendini tanıyarak, önündeki fırsatları değerlendirerek kendine uygun bir kariyer belirlemesi ve hedefine ulaşması; örgütün de bireylerin bu amaçlarını gerçekleştirmesi için imkân yaratma ve yardımcı olması sürecidir. Buna göre kariyer planlamasının temel amacı, çalışanların organizasyon içinde kariyer gelişimine ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Kariyer planlaması, nitelikli işgücüne ulaşmak ve elde tutmak için uygun bir araçtır. Çalışan kariyerleriyle ilgili planlarına ve fikirlerine saygı duyulduğunu hissettikleri iş ortamında verim göstermekte ve bağlılıkları artmaktadır (Durai, 2010, s. 141). Kariyer planlama yalnızca iş arama veya işe girme sürecinde ortaya çıkmamakta, eğitim hayatında başlayarak devam etmektedir (Karaaslan, 2017). Bu nedenle kariyer planlama kısa, orta ve uzun vadede çeşitli planlar oluşturmayı gerektirmektedir. Aynı zamanda kariyeri planlama süreci işe girdikten sonra da bitmemekte, çalışma yaşamı boyunca devam etmektedir.

Kariyer planlama süreci bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Öncelikle birey kendini tanımalı, güçlü-zayıf yönlerini ve özelliklerini bilmelidir. Sonrasında mevcut ve kendi özelliklerine uyan iş fırsatlarını

değerlendirmelidir. Gerekli durumlarda kariyerine yönelik çeşitli alıştırma ve faaliyetlere katılabilmektedir. Daha sonra ise nihai kararı vermekte ve işe başlamaktadır (Durai, 2010: 145).

Örgütsel kariyer planlama yapılırken, örgütün insan kaynaklarının etkin kullanılması, yükselme isteği bulunan çalışanların iş tatmininin sağlanması, çalışanların değerlendirilmesi ve örgütün iş başarısının yükseltilmesi amaçlanmaktadır (Sav, 2008: 26-27). Bu amaçlar gerçekleştirildiğinde ise örgüte birtakım getiriler sağlamaktadır. Bunlar personelin örgüte bağlılığının artırılması, personelin niceliğinden ziyade niteliğinin iyileştirilmesi, personel devir hızının azaltılması (Eryiğit, 2000), devir hızının azalması sonucunda maliyetlerin düşmesi (Ergün, 2007: 34) olarak sayılabilir. Örgütsel kariyer planlamanın uygulanması sürecinde de birtakım aşamalar bulunmaktadır. Literatürde bu aşamalara yönelik fikir birliği bulunmasa da bazı çalışmalarda yer aldığı görülmüştür. Kısaca söz etmek gerekirse ilk olarak örgüt, kariyer planlaması yaparken kadroların görev tanımlarını iyi belirlemeli, iş tanımlarının sınırlarını iyi çizmelidir. Sonrasında mevcut işlerin değerlendirmesi ve iş analizi yapılmalıdır (Ergün, 2007: 49). Bunların sonucunda ise çalışanın da performansı değerlendirilmeli ve örgütteki mevcut durum ile çalışanların durumları göz önüne alınarak bir kariyer planı oluşturulmalıdır.

Her ne kadar kariyer planlama yalnızca birey dâhilinde bir işlem gibi görülsede de örgüt de bu sürecin bir parçası durumundadır. Bununla birlikte kariyer planlama süreci, bireyle başlayıp örgüte uzanan ve birey-örgüt etkileşiminde bütünleşerek devam eden bir süreçtir denilebilir. Bu bağlamda bireysel kariyer planlama kişinin kariyerini planlayarak performansını ve verimini artırarak iş tatminini sağlaması, örgütsel kariyer planlama ise başarıya ulaşan çalışanın örgüt içindeki ilerlemesinin ve yükselmesinin sağlanması (Damar vd, 2015: 91; Gökdeniz, 2017: 125; Antoniu, 2010: 14) olarak ayırma tabi tutulabilmektedir.

Kariyer planlama kişisel olarak yapıldığında bireyin motivasyonunu artırmakta, verimini yükseltmekte, kişisel doyumunu ve iş tatminini sağlamaktadır. Örgütsel olarak yapıldığında ise çalışanların işe bağlılığı artmakta, örgütün verimliliği yükselmekte ve rekabet avantajı kazanmaktadır. Bu nedenle kariyer planlamanın hem bireysel hem de örgütsel boyutu, kişisel ve organizasyonel başarının önemli bir adımını oluşturmaktadır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 236; Tunçer, 2012: 218). Bunların yanı sıra, birey kariyer planlaması yapmadan kariyerine başlayabilmektedir. Bu durumda bireyin iş yaşamında mutsuz olmaması ve örgütsel ihtiyaçları karşılayarak iki boyutlu memnuniyetin sağlanabilmesi için insan kaynakları sisteminin, birey ve örgütlere kariyer planlama konusunda destek vermesi, gerekli durumlarda eğitime tabi tutması gerekmektedir (Antoniou, 2010: 15). Aytaç (2005), bir olumsuzluk olarak kariyer planlamanın bireyin fazla beklentiye girmesi ve bu durumun örgüt içinde strese ve gergin bir çalışma ortamına neden olabileceğini dile getirmiştir (Üzüm ve Özdemir, 2018: 1112). Buna karşın Kır ve Er (2017), kariyer planlaması yapılan örgütlerde çalışan bireylerin daha aktif, verimli, üretken ve örgüte daha bağlı olduklarını belirtmiştir.

### **C. Kariyer Geliştirme**

Kariyer kavramıyla ilişkilendirilmiş ikinci kavram kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirme, örgütteki verimliliğin ve başarının devamı için birey ve örgütün kariyer planlarının birleştirilerek gelişiminin sağlanmasıdır. Kariyer geliştirme, iş tanımını yapan örgütte, işi fiziki olarak yapan çalışanın birlikte yürüttükleri bir süreçtir (Sağdıç ve Demirkaya, 2009:234). İrmiş ve Bayrak (2001) kariyer geliştirmeyi en basit şekilde “mesleki ilerleme” olarak tanımlamıştır. Bu ilerleme ile ilgili değişik görüşler bulunmakla birlikte, Greenhaus ve arkadaşları (2019: 38) bu gelişim sürecini başlangıcı oluşturan mesleki ve örgütsel seçim dönemi, erken kariyer dönemi, orta kariyer dönemi ve emeklilikle sonlanan geç kariyer dönemi olarak belirlemiştir.

Kariyer geliştirmenin kariyer planlamasından farkı, kariyer geliştirmenin işe girdikten sonra başlamasıdır. Örgüt, kariyer geliştirme faaliyetleri yaparak çalışanların verimini artırmakta, belirlenen hedeflere ulaşımı kolaylaştırmakta, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışana sahip olmakta, çalışanların iş tatminini sağlayarak örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Kariyer geliştirmedeki asıl amaç, çalışanların beklentilerine olumlu cevap vererek motivasyon, verimlilik gibi unsurların artırılması ve örgütün başarısının sürekli hale getirilmesidir. Bu da aslında kariyer geliştirmenin, büyük oranda örgütün yürüttüğü bir süreç olması anlamına gelmektedir. Kariyer geliştirme süreci birtakım programlarla desteklenmektedir. Bunlar mentorluk, kariyer danışmanlığı, koçluk, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, çifte kariyer yolu (Tunçer, 2012: 222), özel gruplara eğitimler, yazılı kaynaklar, atölyeler (Eryiğit, 2000), 360 derece performans değerlendirme, örgüt içi yedekleme (Bingöl, 2019: 374-375) olarak sayılmaktadır. Uslu (2015), bu programları örgütsel kariyer planlama teknikleri olarak ele almıştır.

Bingöl (2019)’e göre kariyer geliştirme aşamaları beşe ayrılmaktadır. İlk aşama iş için hazırlık yapmaktır. Bu aşama bireyin doğumundan okul hayatının bitişine kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Birey bu süreçte kendini tanımakta, meslekler hakkında fikir sahibi olmakta, bu yolda gerekli eğitimi almakta ve kariyerini planlamaktadır.

İkinci aşama işe giriş sürecidir ve mezuniyetten işe girene kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Bu aşamada birey iş dünyasını tanır, planladığı mesleği yapmaya başlar. Bu aşamada örgütlerin şeffaf bilgi sağlamaması, kişilerin kariyer planlarını yeterince etkili kurmaması sonucunda bireyler hayallerindeki işle, gerçekte karşılaştıkları işin çok farklı olduğunu görebilmekte ve hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. Bu sorun ise kişinin bütün kariyer yaşantısını etkileyebileceği için işe giriş aşaması önem arz etmektedir. Üçüncü aşama olan ilk kariyer aşaması öncelikle örgütte kendini kabul ettirme ve örgüte alışma, işe alıştıktan sonra ise kişinin kariyerinde başarısına odaklanmasından oluşmaktadır. İşyerinde gelişme ve yükselmeye en çok bu aşamada istek duyulmaktadır. Dördüncü aşama olan orta kariyer aşaması, genelde bireylerin kariyer gelişimlerini tartmaya başladıkları, sorgulamaya yöneldikleri bir dönemi içermektedir. Buna göre birey yükselmeye devam etmek, iş tatminini sağlayamadığından iş değiştirmek veya olduğu pozisyonu korumak gibi davranışlar sergilemektedir. Beşinci ve son aşama olan son kariyer aşaması, bireyin aslında emekliliğe yaklaştığı dönemdir. Bu dönemde örgüt, yaşları ilerlemiş olan bireylerin daha düşük performans sergilemelerine karşılık önlem almakta, kişilere emekliliklerine kadar yardımcı olmaktadır.

#### **D. Kariyer Yönetimi**

Kariyer ile ilgili ele alınan bir diğer kavram kariyer yönetimidir. Bireyin ilgi alanları ve becerilerine göre kariyer planlamasını yapması, örgütün çalışanlarına yönelik planlama faaliyetlerini uygulamaya koyması, bu plan ve faaliyetlerin geliştirilmesi ve bu gelişim sonucunda kariyerin başarılı bir şekilde sürdürülmesi kariyer yönetimini oluşturmaktadır (Yarnall, 2008: 2).

Geleneksel yönetim anlayışının terk edilip modern anlamda yönetsel sistemin yaygınlaşması, rekabet kavramının farklılaşması, verimliliğin ve başarının üründen çok personel odaklı olması gerektiğinin anlaşılmasıyla örgütler işletmenin en değerli varlığına önem vermeye başlamıştır (Sezer ve Ak, 2017: 217). Geçmişte her ne kadar bireyler kendi kariyerlerinden kendileri sorumlu olsa da zaman içerisinde bu sürece işletmeler de dâhil olmuştur. Bunun nedeni işletmenin piyasada var olabilmesi, ismini duyurabilmesi ve azami verim elde edebilmesinin yolunun çalışanların başarılı kariyerlerinden geçtiğini anlamasıdır. Kariyer yönetimi hem kişinin hem de örgütün kariyer planlamasını ve bu planları geliştirmesini kapsayan süreçtir. Örgütte çalışanların bireysel performansları ile örgütün ihtiyaçlarının birbirleriyle uyumlaştırılması süreci olarak da tanımlanmaktadır (Eryiğit, 2000, Mavisu, 2010: 18). Kariyer yönetimi bazı akademik çalışmalarda ise, çalışanların planlarının başarıya ulaşabilmesi için örgütün bireyi destekleme süreci olarak açıklanmıştır (Seçer, 2013; Karcioğlu ve Atasever, 2019: 112). Başarıyla uygulanan kariyer yönetimi örgüt içindeki çatışmaları azaltmakta, çalışanların verimliliğini artırmakta ve örgütün de başarısının artmasını sağlamaktadır (Tunçer, 2012: 206).

Kariyer yönetimi ise bireysel ve örgütsel olarak iki yönlü sürdürülmektedir. Bireysel kariyer yönetiminin temelinde birey bulunmaktadır. Bireysel kariyer yönetiminin temelinde Maslow'un ortaya koyduğu "kendini gerçekleştirme" isteği ve dürtüsü yer almaktadır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 237). Birey kendi kariyeri için yapmış olduğu kariyer planlarını sık sık gözden geçirmeli ve uygulamaya koymalıdır. Bireysel kariyer planlama sırasında oluşturulan planların uygulama sürecinin kontrolü bireysel kariyer yönetimi ile olmaktadır. Kariyer en temelde bireyin çabasıyla başlayıp, işe girdikten sonra örgütün yardımıyla devam eden bir süreçtir (Karcioğlu ve Atasever, 2019: 113). Bu nedenle kişi örgüte girene kadar bireysel olarak süreci yönetmekte, örgüte dahil olduktan sonra örgütün kariyer yönetim sistemiyle bütünleşmektedir. Örgütsel kariyer yönetimi, işletmede çalışanların kariyerlerinin başarılı bir şekilde sürdürülmesi, kariyer planlarının gerçekleştirilmesi ve kariyerlerinin gelişiminin takip edilerek örgütsel ihtiyaçların karşılanması sürecidir. Örgüt, çalışanların kariyer hedeflerine uygun stratejileri belirlemeli, gerekli durumlarda eğitimler vermeli, çalışanların verimliliği için kariyerlerini en doğru şekilde yönetmelerine imkân sağlamalıdır. Örgütün kariyer yönetimi kapsamında yapması gereken, çalışanları doğru şekilde seçmek; terfi, ücret, eğitim, ödüllendirme gibi işlemleri başarılı bir şekilde yürütmektir (Okakın, 2008: 2; Eryiğit, 2000). Bu unsurlar göz önüne alındığında örgütsel kariyer yönetiminin en temel amacı bireylerin örgütteki işlevlerinin artırılması ve verimli bir şekilde var olmasıdır.

#### **E. Kariyerle İlgili Güncel Sorunlar**

Kariyer ile ilgili olarak son dönemde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve konular ekseninde birçok husus ön plana çıkmış ve akademik olarak çalışılmaktadır. Bu sorunlar, fiziksel ya da ruhsal elverişsizlik, kendine güven eksikliği, kararsızlık, düşük performans, yetersiz uzmanlık ve eğitim, örgüt kültürü ve politikalarından kaynaklı eksiklikler, mentor eksikliği, teknolojik değişimler, sınırlı kariyer fırsatı, gözden düşme, engellenme, stres ve tükenmişlik, kraliçe arı sendromu, çift kariyerli eşler, ayrımcılık, cam tavan, ay ışığı sorunu, çift kariyerlilik,

kariyer düzleşmesi, beceri ve yeteneğin yitirilmesi, işten çıkarılma, uluslararası işletmelerde kültür, dil ve iletişim sorunları, nepotizm, dalkavukluk, iş yerinde psikolojik şiddet (mobbing), cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal kalıp ve yargılar (stereotipler), iş-aile çatışması, sosyal iletişim ağlarına katılmama, cinsel taciz ve başlangıç dönemi kariyer sorunları sayılabilir (Demirel, 2019; Bozkurt, 2019; Özden, 2008; Uyargil vd., 2008; Üzüm, 2018). Kişinin üniversite sonrası kariyerine başladığı dönemde beklentilerinin karşılanmadığı bir ortam ile karşılaşmaması için kariyer merkezlerinin hazırlayıcı bir görev üstlenmeleri gerekmektedir. Özellikle kariyerle ilgili güncel sorunlar ve kariyer engelleri olarak, kendine güven eksikliği, kararsızlık, yetersiz uzmanlık ve eğitim, fiziksel ya da ruhsal elverişsizlik, sosyal iletişim ağlarına katılmama, başlangıç dönemi kariyer sorunları söylenebilir.

Kariyer, bireye ve sonrasında örgüte birtakım yükümlülükler getirmektedir. Bu yükümlülükler doğru bir şekilde yerine getirilmediğinde ortaya bazı sorunlar çıkmaktadır (Eryiğit, 2000; Kozak ve Dalkıranoglu, 2013). Bu sorunlar, insan kaynakları sisteminin başarılı işletilmesiyle çözülebilecek engellerdir. Kariyer sorunlarını ortadan kaldırmak veya asgari düzeye indirmek için örgütlerde kariyer planlaması ve kariyer yönetimi sürecinin doğru yürütülmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi konusu, üniversite öğrencilerinin meslek seçimi açısından incelendiğinde birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde yetenekleri dışında birçok sebeple farklı meslek seçimine bireyi zorlayan bir anlayışın olduğu söylenebilir. Gerek ailelerin baskı ve istekleri gerekse ortaöğretim seviyesinde yaşanmış hatalı tercihler veya zorunluluklar, üniversite yaşamında bireyi istemediği bir bölümde ve sadece derslerde başarılı olmak zorunluluğuna getirebilmektedir. Bu durum bireylerin eğitim hayatlarını bir gelişim evresi olarak değil, sadece zorunluluktan tamamlanan bir evre olarak yaşamalarına sebebiyet vermektedir. Bu zorunluluklar bireyin eğitim hayatında yaşadığı gibi istemediği, benimsemediği bir meslek hayatında kendini göstermeye devam etmektedir.

### III. ÜNİVERSİTELERDE KARİYER MERKEZLERİ VE İŞLEVLERİ

Bugün dünyada üniversite öğrencileri kariyerleri için seçim yaparken 17.000 civarında bir meslek ile karşı karşıyadır. Türkiye’de İŞKUR’un meslekler sözlüğünde 7000 civarında meslek tanımlaması mevcuttur. Dünyadaki son 20-30 yıldaki dijital değişim ve dönüşüm ile birlikte bu sayı daha da farklılaşacaktır. Bu kadar fazla seçeneğin içinde kişiler meslek seçiminde, kariyer planlamasında ve gelişiminde zorluk yaşamaktadırlar. Bu durum, kişilere profesyonel destek verilmesini zorunlu kılmaktadır. Kişinin seçtiği meslek/iş onun hayatının kalitesini, iş dünyasına, aile kurumuna ve devlete katkısı gibi birçok konuyu etkileyeceği için bu konu profesyonel bir şekilde ele alınmayı gerektirmektedir (Öztemel, 2019: 2).

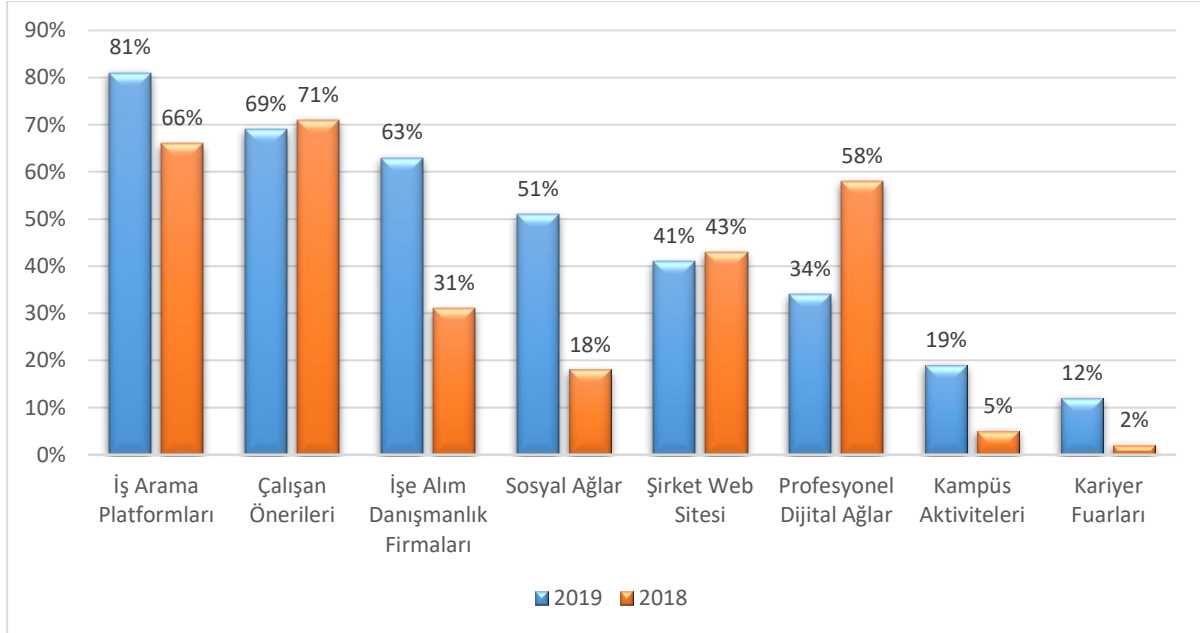
Bu nedenle 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 7. maddesi 2. fıkrasında “araştırma ve uygulama merkezi açılması”na olanak tanıyan alt bende dayandırılarak devlet üniversitelerinde kariyer merkezleri kurulmaktadır.

Türkiye’deki kariyer merkezlerinin ilki “Mezunlara İş Bulma Bürosu” olarak 1980 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi tarafından kurulmuştur. 1996 yılında yeniden yapılandırılmasıyla “Kariyer Planlama Merkezi” adını almıştır. Kariyer merkezini ilk kuran üniversite ise 1988 yılında Bilkent Üniversitesi olmuştur. İlerleyen yıllarda özellikle vakıf üniversitelerinde kariyer ofisleri kurulsa da devlet üniversitelerinde de kariyer merkezleri uygulama ve araştırma merkezi statüsünde kurulmaya başlanmıştır. 2003 yılında Erciyes Üniversitesi Resmî Gazetede yönetmeliği yayınlanarak kurulan ilk Kariyer Yönlendirme ve Bilgilendirme Merkezine sahip olmuştur (Özden, 2015: 9). 2013 yılında Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının “üniversite öğrencilerinin iş yaşamına hazırlanması ve staj uygulamalarının etkin bir biçimde yürütülmesi için kurulan üniversitelerdeki kariyer merkezlerinin yaptığı örnek uygulamaların paylaşılması ve bu konuda üniversitelerde duyarlılığın ve farkındalığın artırılması” amacıyla düzenlediği toplantı ile kariyer merkezi yöneticilerinin etkinliklerinin artırılması sağlanmaya çalışılmıştır (YÖK, 2013). Kariyer merkezleriyle ilgili yurtdışında birçok araştırma ve yayın olmasına karşın ülkemizde sınırlı sayıda (Özden, 2015).

Ülkemizdeki araştırmalara göre üniversite kariyer merkezlerinin başlıca faaliyetleri;

- Özgeçmiş veri tabanı oluşturma,
- Etkili özgeçmiş hazırlama eğitimleri düzenlemek,
- Kişisel gelişim için seminer ve konferans düzenlemek,
- Firma tanımı ve sektör günleri yapmak,
- İş dünyası ile ilgili diğer tanıtım toplantıları,
- Kariyer günleri, kariyer söyleşileri düzenlemek,
- İş olanaklarını araştırma ve işe yerleştirme çalışmaları,
- Staj konusunda bilgilendirme ve yardımda bulunmak,
- Öğrencilere yönelik oryantasyon,
- Mezunlarla iletişim,
- Girişimciliği geliştirme faaliyetleri,
- Kariyer yönlendirme,
- Koçluk ve mentörlük faaliyetleri ve
- Kariyer araştırma, sempozyum, çalıştay gibi etkinliklere destek vermek olarak sayılabilir (Özden, 2015:156, Erdoğan, 2001: 132).

Türkiye’de son dönemde öğrencilerin mezun olduktan sonra girecekleri iş hayatın boyunca işi ve kariyeri ile ilgili davranışları ifadesi olan kariyer kalıplarının oluşmasında önemli bir danışmanlık sağlayabilecek olan kariyer merkezleri özellikle Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin kuruluşu ile birlikte aktif olarak ön plana çıkmıştır. Ama bu merkezlerin kurulum faaliyetleri ve aktiviteleri hızlansa da aslında kampüs aktiviteleri ve kariyer fuarları iş bulma ve yetenekleri firmalara çekmek için genel sistem içinde önemli bir fonksiyon taşımamaktadırlar. Şekil 1’de görüleceği gibi iş arama platformları yetenekleri işe çekmede ve işe alımda en önemli kaynak olarak ön plana çıkmaktadır. Son yıllarda kariyer merkezlerinin yaptığı faaliyetler ve kariyer merkezlerine yapılan yatırımlar vasıtasıyla bu oran arttırılmaya çalışılmaktadır.

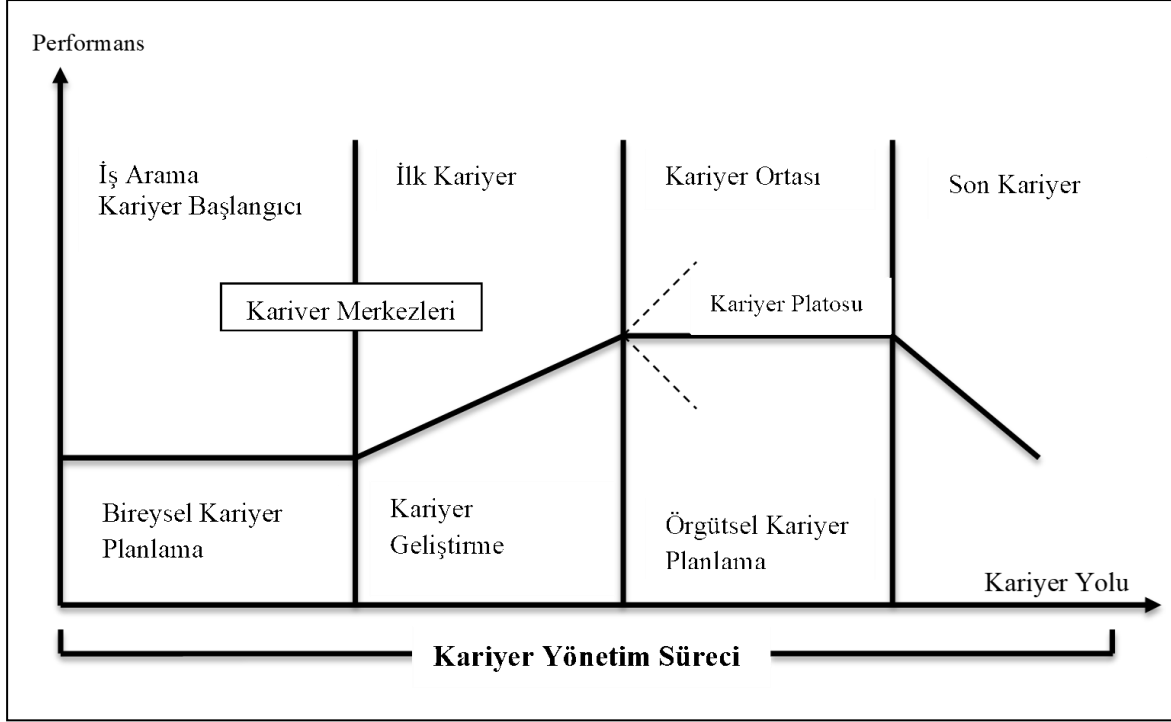


Şekil 1: Türkiye’de İşe Alımda Yetenek Çekmek İçin Kullanılan Kaynaklar

Kaynak: [www.randstad.com.tr](http://www.randstad.com.tr), (Erişim: 19.12.2020)

Şekil 1’de görüldüğü üzere, 2018 yılında işverenlerin aday bulmak için en çok kullandığı kaynaklar çalışanların önerileridir. Bu kaynağı ise iş arama platformları takip etmektedir. Kaynaklar arasında en az pay ise kariyer fuarlarına aittir. Yine bu veriye paralel olarak üniversite kampüslerinde gerçekleştirilen aktiviteler de işverenler tarafından aday bulma yolunda pek tercih edilmemektedir. 2019 yılına gelindiğinde işverenlerin yararlandığı kaynakların değiştiğini söylemek mümkündür. İş arama platformlarının daha yaygın bir şekilde

kullanılmaya başlandığı, kariyer fuarlarının ve kampüs etkinliklerinin verimliliğinin arttığı söylenebilir. İşe alım danışmanlık firmalarının da 2019 yılında dikkat çekici şekilde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Dijital olarak yaşanan gelişim süreci, işe alım sürecinde de kendini göstermektedir.



Şekil 2: Kariyer Merkezlerinin Kariyer Yönetimi İçindeki Yeri

Kariyer merkezleri öğrenciler açısından Şekil 2’de görüleceği gibi kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi açısından bakıldığında en önemli nokta olan kariyer başlangıcı aşamasında konumlandırılabilir. Öğrenciler için doğru bir kariyer planlama ve kariyer gelişimi için uygun adımlar üniversite döneminde yapılırsa öğrenci kariyerine doğru bir başlangıç yapabilecektir. Bu yönü ile kariyer planlama ve mezun öğrenciler ile ilişki merkezlerine önem verilmeye çalışılmaktadır.

Ancak mevcut durumda üniversitelerde kariyer merkezleri ile ilgili yapılan çalışmalarda öğrencilerin kariyer merkezlerinden haberdar olmadıkları (Işık, 2007), haberdar olanların ise kariyer merkezlerinin öğrencilerin kariyer kararlarını yönlendirmelerinde katkı sağlamadığı (Akoğlan Kozak ve Dalkıranoglu, 2013) yönünde bulgular yer almaktadır. Hacettepe Üniversitesi öğrencileri üzerinde yapılan memnuniyet çalışmasında ise öğrencilerin kariyer merkezi faaliyetlerine yönelik memnuniyet düzeyleri düşük olarak tespit edilmiştir (Ekinci ve Burgaz, 2007).

#### IV. YÖNTEM

##### A. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmada üniversite bünyelerinde kurulan kariyer merkezlerinin mevcut durumlarını ortaya koymak, kariyer yönetimine katkısını açıklamak, kariyer merkezlerinin geleceklerini değerlendirmek amacıyla betimleme yöntemi kullanılmıştır. Batı Akdeniz’de kurulmuş olan vakıf ve devlet üniversitelerindeki kariyer merkezlerinin işlerliklerini ortaya koymak amacıyla durum tespiti yapılmıştır.

Çalışma nitel metotla dizayn edilmiş olup, veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formları kariyer merkezlerinin mevcut durumlarını tespit etmeye yardımcı olacak soruları içerecek şekilde oluşturulmuştur. Kariyer merkezlerinin faaliyetlerini takip eden ve görev alan 5 kişi ile pilot uygulama yapılmış, kariyer yönetimi konusunda çalışmaları bulunan öğretim üyelerinin görüşü alınarak son şekli verilmiştir. Görüşmeler Mart 2019- Nisan 2019 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonrasında her katılımcıya ait



döküm elde edilerek veriler Nvivo programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde kodlamalar yapılarak temalar oluşturulmuş ve mevcut durum tespit edilerek geliştirilmesi yönünde öneriler geliştirilmiştir.

### B. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Batı Akdeniz'deki vakıf ve devlet üniversitelerinde kariyer merkezlerinin kuruluşları itibarıyla kariyer merkezlerinde görev yapmış ya da yapmakta olan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda kariyer merkezlerinde görev yapmış ya da yapmakta olan tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmış, hali hazırda 20 çalışanın görev yaptığı kariyer merkezlerinden 13 katılımcı ile yapılan görüşmeler çalışmaya dahil edilmiştir. Görüşülen 6 kişi daha önce kariyer merkezlerinde görev almış öğretim üyesi iken 7 kişi de kariyer merkezi çalışanıdır.

## V. BULGULAR

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizinde öncelikle kariyer merkezlerine ait genel bilgilere yer verilmiştir. Batı Akdeniz'de yer alan Antalya, Burdur ve Isparta illerindeki vakıf ve devlet üniversitesi olan Akdeniz Üniversitesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi, Antalya Bilim Üniversitesi, Antalya Akev Üniversitesi olarak 8 üniversitenin kariyer merkezlerine ait bilgiler şu şekildedir:

**Tablo 1:** Üniversitelerde Kariyer Merkezlerine Verilen İsimler

Üniversite	Üniversite Kuruluş Yılı	Kariyer Merkezi Adı	Kariyer Merkezi Kuruluş Tarihi
Akdeniz Üniversitesi	1982	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (Kariyer Merkezi)	2016
Süleyman Demirel Üniversitesi	1992	Kariyer Planlama ve Mezunlarla İletişim Merkezi (Kariyer Merkezi)	2016
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	2006	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (Kariyer Okulu)	2019
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	2015	ALKÜ Kariyer Merkezi	2016
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	2018	Kariyer, Gelişim ve Mezunlarla İletişim Koordinatörlüğü (Kariyer ve Mezun Takip Ofisi)	2019
Antalya Bilim Üniversitesi	2010	Mezunlar Ofisi ve Kariyer Geliştirme Koordinatörlüğü	2019
Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi	2011	Kariyer ve Mezunlar Birliği	2019
Antalya Akev Üniversitesi	2015	Kariyer Planlama ve Mezunlarla İletişim Uygulama ve Araştırma Merkezi	2019

Araştırma kapsamına dahil edilen 8 üniversitenin 3 tanesinde kariyer merkezlerinin kuruluşu 2016 yılında gerçekleştirilmiştir. Diğer 5 üniversitede ise 2019 yılında kuruluşu gerçekleştirilmiştir. Burada üniversitelerin kuruluş yıllarının etken olduğu bilinmekle birlikte kuruluşu daha önceki yıllarda gerçekleşen üniversitelerde ise kariyer merkezlerinin kuruluşlarında gecikmenin yaşandığı görülebilmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan üniversitelerin öğrenci sayıları ile Kariyer Merkezlerinde görev yapan personel sayıları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Üniversitelerin Öğrenci Sayıları ile Kariyer Merkezlerinde Görev Yapan Personel Sayıları

Üniversite	Kariyer Merkezi Adı	Kariyer Merkezi Personel Sayısı	Öğrenci Sayısı	Kariyer Merkezi Personeline Düşen Öğrenci Sayısı
Akdeniz Üniversitesi	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (Kariyer Merkezi)	1	77.263	77.263
Süleyman Demirel Üniversitesi	Kariyer Planlama ve Mezunlarla İletişim Merkezi (Kariyer Merkezi)	6	42.628	7.105
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (Kariyer Okulu)	6	32.739	5.457
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	ALKÜ Kariyer Merkezi	1	11.891	11.891
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	Kariyer, Gelişim ve Mezunlarla İletişim Koordinatörlüğü (Kariyer ve Mezun Takip Ofisi)	2	26.863	13.432
Antalya Bilim Üniversitesi	Mezunlar Ofisi ve Kariyer Geliştirme Koordinatörlüğü	2	3.180	1.590
Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi	Kariyer ve Mezunlar Birliği	1	437	437
Antalya Akev Üniversitesi	Kariyer Planlama ve Mezunlarla İletişim Uygulama ve Araştırma Merkezi	1	441	441

Diğer bir husus ise kariyer merkezlerinde görevli personel sayısında gözlemlenmektedir. Personel sayıları 1 ile 6 arasında değişmekte olup ortalama olarak 2-3 personel görevlendirilmiştir. Personel görevlendirmelerinde üniversitelerin öğrenci sayılarının göz önünde bulundurulmadığı da ortadadır. Kariyer merkezlerinde görev yapan personellere düşen öğrenci sayısı 437 ile 77.263 arasında değişmekte olup ortalama olarak 6.381’dir. 6.381 öğrenciye 1 personel görevlendirilmekte ve kariyer gelişiminin sağlanması beklenmektedir. Ortalama olarak bulunan bu sayının 6.381 öğrenciye 1 personelin görevlendirildiği düşünüldüğünde makul bir sayı olarak değerlendirmek zordur. Ayrıca bu personelin birçoğu ikinci bir görev olarak bu merkezlere görevlendirilmektedir.

Araştırmanın örnekleminde yer alan 8 üniversitenin kariyer merkezlerinde görev yapan personellerin sayılarının azlığı dikkati çekerken hangi görevler ile çalıştıkları da önem arz etmektedir. Kariyer merkezlerinde çalışan personellerin görev dağılımları ise şu şekildedir:

**Tablo 3:** Kariyer Merkezi Personellerinin Görev Dağılımları

Görev	Kişi sayısı (f)	Yüzde %
Müdür (Koordinatör)	8	40
İnsan Kaynakları Uzmanı	2	10
Psikolojik Danışman	2	10
Memur	2	10
Sekreter	1	5
Hizmetli	3	15
Diğer	2	10
Toplam	20	100

Tablo 3'te görüldüğü üzere her kariyer merkezinin bir müdürü bulunmakta ve toplamda 20 kişi olan personel sayısının %40'ını oluşturmaktadır. Elbette görevli müdürler bu merkezlerin oluşturulması, vizyonunun oluşturularak yol haritasının çıkartılması ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişilerdir. Ancak unutulmaması gereken yönetim vazifesi ile birlikte faaliyetlerin birebir yapılması öğrenci sayıları da göz önünde bulundurulduğunda çok da mümkün görülmemektedir. Ayrıca destek hizmetlerde görevli personel sayısı da toplam personelin %30'unu oluşturmaktadır. Bu durumda kalan %30'luk personel ki 6 kişiye karşılık gelmekte, 8 üniversitede toplam 127.616 öğrencinin kariyer gelişimleri konusunda destek olmaya çalışmaktadırlar. Bu çalışma ile ulaşılan en çarpıcı sonuçlardan birisi de kariyer merkezlerinin personel yetersizliği konusudur.

**Tablo 4:** Öğrencilerin Kariyer Merkezlerinden Aldıkları Hizmetler

Kariyer Merkezlerinden Alınan Hizmetler	f	%
İş görüşmeleri ve mülakat teknikleri	6	50
Kariyer planlama ve kariyer yönlendirme	6	50
Uygulama eğitimleri	5	42
Staj yeri bulma	4	33
Sektör temsilcileri ile buluşma	4	33
Özgeçmiş hazırlama	3	25
Motivasyon geliştirme	3	25
Kurumsal firmaları tanıma	2	17
İşe yerleşme	1	8
Sosyal faaliyetler	1	8

Öğrenciler kariyer merkezlerinden en fazla iş görüşmeleri ve mülakatlar ile kariyer planlama konusunda hizmet talep etmektedirler. Öğrenciler aldıkları teorik eğitimin yanı sıra eksikliğini duydukları uygulama eğitimleri için de kariyer merkezlerini tercih etmektedirler. Diğer taraftan uygulama eğitimlerini aldıktan sonra staj yapabilmek için de yine kariyer merkezlerine başvurdukları görülmektedir. Elbette sadece staj için değil, aynı zamanda sektörde aldıkları eğitimin karşılığını görmek, firmaları tanımak ve kendi alanlarında uzmanlaşmış kişiler ile tanışabilmek için de kariyer merkezlerini tercih ettikleri görülmektedir. Öğrencilerin hemen kolayca ulaşabildikleri özgeçmiş hazırlama rehberleri yerine de kariyer merkezlerinden yardım istedikleri görülebilmektedir. Burada dikkati çeken öğrencilerin motive olabilmek için de kariyer merkezlerini tercih etmeleridir. Aslında öğrencilerin bu konuda desteğe ihtiyaç duydukları sonucu da buradan çıkarılabilecektir. Demir (2016)'in kariyer merkezlerinin internet sitelerini içerik analizi yöntemiyle değerlendirdiği çalışmasında araştırma bulgularını destekler nitelikte iş görüşmeleri ve mülakat ile ilgili bilgilere %83 oranında yer verdikleri görülmektedir.

Kariyer merkezlerinden talep edilen hizmetler doğrultusunda katılımcılara kariyer merkezlerinin katkıları sorulmuş olup, tüm katılımcılardan öğrencilerin gelişiminin yanı sıra üniversitelerin imajlarının gelişimi için de önemli katkılar sağladığı görüşü elde edilmiştir. Kariyer merkezleri sadece öğrencilerin ihtiyaç duydukları birimler gibi düşünülse de üniversitelerin de gelişiminde önemli yer edineceklerini söylemek doğru olacaktır.

Katılımcılara ülkemizde kariyer yönetimine verilen önem sorulduğunda, katılımcıların %75'i kariyer yönetimine önem verilmediğini %25'i ise son yıllarda yapılan kariyer fuarları, sektör tanıtımları gibi çalışmalar ile desteklenmeye çalışıldığını belirtmişlerdir. Katılımcılar kariyer yönetimine önem verilmediğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*"Maalesef ülkemizde kariyer planlama ve geliştirme konusuna yeteri kadar önem verilmiyor. 15 -20 yıllık bir eğitim hayatının sonunda hala birçok mezun kariyer planlaması yapmamış ya da kariyerin ne anlama geldiğinden habersiz durumda olması bu durumu apaçık ortaya koymaktadır."* (Katılımcı 10)

*"Maalesef, hiç önem verilmiyor. Kariyer tanımının ne olduğu konusunda bir fikir birliğine bile sahip değiliz."* (Katılımcı 5)

*"Kariyer yönetimine kariyer planlama aşamasında değil ama kariyer geliştirme ve sonuç odaklı iş bulma gibi konularda önem verildiği görülebilmektedir."* (Katılımcı 8)

Katılımcıların ifadelerinden hareketle kariyer konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olunmadığı için kariyer yönetimine önemin verilemediği, eğitim hayatında kariyer ile ilgili bilgilerin de verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan son yıllarda kariyer yönetimine gösterilen önemin artması ise Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile birlikte kendilerine daha fazla değer gösterilmeye başlanan kariyer merkezlerine bağlanmaktadır:

*“Ülkemizde kariyer planlama ve kariyer geliştirme konusuna verilen değer son yıllarda arttığını düşünüyorum. Özellikle YÖK Kalite çalışmaları ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları ofisinin kurulmalarından sonra bu yönde çalışmalar arttı, daha ciddi ve planlı çalışmalar yapılmaya başlandı.” (Katılımcı 9)*

*“Üniversitelere kariyer merkezi kurulmasında Cumhurbaşkanlığı Kariyer Ofisinin (CBKO) önemli bir etkisi var. Birçok konuda CBKO inisiyatif alıyor. Bunlardan en önemli gördüğüm de kariyer fuarları. Özellikle kariyer fuarları öğrencilerin ilgili firmalarının kariyer fırsatlarını, imkanlarını ve çalışma sistemlerini öğrenme olanağı veriyor. Ayrıca işletmeler için de yeni yetenekleri keşfetmek için fırsat oluşturuyor. Öğrenciler kariyer fuarında kamu ve özel sektöre dair izlenimlerini bu fuarda oluşturuyor. Öğrencilere yeni ufuklar, yeni hedefler; belki yeni mesleki yönelimler kazandırıyor.” (Katılımcı 13)*

Katılımcıların ifadelerinde dikkati çeken sadece bireylerin değil kurum ve firmaların da kariyer konusuna gereken önemi vermedikleri yönündedir:

*“Kariyer yönetimi biz çoğunlukla bireylerin kendi kariyerleri ile ilgili olarak gelecek yönelimlerini ortaya koyarken örgütsel boyuttaki kariyer yönetimini hep ihmal etmekteyiz.” (Katılımcı 1)*

*“Kurumsal firmalar dışında kariyer yönetimi ve kariyer yönetimi ve planlama konularına eğilen firma sayısı çok az.” (Katılımcı 6)*

Kariyer merkezleri sundukları hizmetler açısından katkılar sağlamaktadır. Katılımcılar bu katkıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Kariyer merkezleri doğru iş ve doğru personel arasında bir köprü görevi üstlenmektedir.” (Katılımcı 2)*

*“Kariyer merkezleri öğrencilere iş imkanı sağlaması, firmaların eleman ihtiyacını karşılaması açısından köprü vazifesi görmektedir. Bu şekilde üniversiteler ve sanayi kuruluşları ile işbirliğini sağlayabilmektedir. Zira üniversiteler bünyesinde bu tür faaliyetleri yürüten tek kurum kariyer merkezleridir.” (Katılımcı 4)*

Katılımcılar kariyer merkezlerinin yürüttükleri faaliyetleri öğrencilere ve üniversitelere sağladıkları katkılar açısından ayrı şekilde değerlendirmişlerdir. Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre kariyer merkezlerinin öğrencilere sağladıkları katkı genel olarak özgeçmiş hazırlama, iş görüşmelerine hazırlanma, iş arama kanallarını araştırma, staj yeri bulma konularında görülmektedir. Diğer taraftan üniversiteler açısından da katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

*“Üniversitenin kurumsal kimliğinin gelişmesi konusunda önemli bir başarı öyküsü yaratma da ön plana çıkar.” (Katılımcı 1)*

*“Kariyer merkezleri mezun öğrenciler ve eğitimde bulunan öğrenciler arasında ağlar kurarak, iş dünyasının üniversite ile bağlarını kuvvetlendirerek ve öğrencilerin üniversiteye aidiyetlerini geliştirerek üniversitenin kurumsal kimliğinin gelişimine katkı sağlamaktadır.” (Katılımcı 10)*

*“Üniversitelerin başarısı yetiştirdiği öğrencilerin iş dünyasında doğru pozisyonda kendine yer bulabilmesine ve kariyerine devam edebilmesine bağlıdır. Ayrıcı üniversite ile iş dünyası arasında sıkı bağların bulunması, hem iş dünyasının ülke dinamiklerini doğru değerlendirerek gelişmesine hem de üniversitelerin güncel iş dünyasının ihtiyaçlarına yönelik AR-GE faaliyetleri yürütmesine ve bu yönde öğrenci yetiştirmesine katkı sunmaktadır.” (Katılımcı 2)*

*“Üniversitenin kurumsal kimliğine sağlayacağı katkı öğrencilerin mezuniyetleri sonrası istihdam oranıyla doğru orantılıdır. İstihdam edilen her öğrenci çalışma hayatı boyunca mezun oldukları üniversiteyi temsil edeceklerdir.” (Katılımcı 4)*

Kariyer merkezlerinin kurulmasına ve bu denli önem verilmesine zemin hazırladığı düşünülen Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi hakkında katılımcılar %55 oranında faydalı olacağı ve kariyer



Katılımcıların ifadelerinde en fazla kullandıkları kelimeler yukarıdaki şekilde gösterilmektedir. Katılımcılar kariyer merkezleri ile ilgili görüşlerini belirtirken en fazla mezun kelimesine yer vererek, mezun öğrenciler ile ilgili çalışmalarını ön plana çıkardıklarını söylemek yerinde olacaktır. Daha sonra öğrencilerin istihdam edilebilmeleri ile ilgili görüşleri dikkati çekmektedir. İstihdam kelimesini takip eden işbirliği ve sanayi kelimelerinden anlaşıldığı üzere kariyer merkezlerinin sanayi ile işbirliğinde bulunarak öğrencilere katkı sağladıkları yorumu da getirilebilecektir.



Şekil 4: Doğru Kariyer Başlangıcı için Kariyer Merkezlerinin Önemi

Sonuç olarak kariyer merkezlerinin üniversite mezunları için doğru bir kariyer başlangıcı noktasında önemli bir işleve sahip olabileme potansiyeli vardır. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının kullanımındaki karmaşa, literatürde olduğu gibi kariyer merkezlerinin isimlendirmesinde de görülmüştür. Sonuçta kavram nasıl kullanılırsa kullanılsın kariyer merkezleri üniversite öğrencilerinin gelecekte bireysel ve kurumsal kariyer yönetimi bilinçlerinin oluşması, özellikle bireysel kariyer planlamaları ve kariyer geliştirmelerini hayat boyu sürdürmeleri konusunda Şekil 4'te görüleceği gibi bir fonksiyon icra edebilecektir. En önemlisi kariyer yönetimi konusuna verilmeye çalışılan önem konusunda bu merkezler işlevsel hale gelebilecektir.

## VI. SONUÇLAR

Ülkemizde bazı kurumsal firmalar dışında kariyer yönetimi kariyer planlama ve geliştirme konusuna yeteri kadar önem verilmediği söylenebilir. Buna karşın son dönemde üniversitelerin kariyer merkezleri ile kariyer yönetimine önem verilmeye çalışıldığı bu çalışma ile de desteklenmiştir. Doğru iş ve doğru personel arasında bir köprü görevi göreceği düşünülen kariyer merkezlerinin önemi, özellikle YÖK Kalite çalışmaları ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin kurulmalarından sonra artmıştır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin kuruluşu üniversitelerde kariyer merkezlerinin kurumsal gelişimi yönünde motivasyona katkı sağlamıştır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi kurulduktan sonra bölgesel fuarlar düzenlemesi, 1. sınıflar için kariyer planlama dersi konulması, yetenek kapısı çalışmaları önemli olmakla birlikte atılması gereken çok daha fazla adım vardır.

Olumlu olarak ifade edilen gelişmeler yanında özellikle son dönemlerde kariyer merkezleri etkin gibi gözükse de sahip olduğu teknik altyapı, görevli eleman sayısı ile kendisine yüklenen işlevi gerçekleştirme ve sürdürülebilir bir başarı ortaya koyması oldukça zordur. Uç bir örnek olarak Harvard Üniversitesinin kariyer merkezinde yarı zamanlı çalışan öğrenciler ile birlikte 59 kişinin (<https://ocs.fas.harvard.edu/>) çalıştığı düşünülürse konu daha iyi anlaşılabilir. Bu çalışma ile ele alınan 8 üniversitenin kariyer merkezinde toplam 20 kişi çalışması ise Türkiye'de kariyer merkezlerine verilen önemin azlığını göstermektedir. Türkiye şartlarında üniversitelerin kariyer merkezlerinde 50 kişinin çalışması önerisi yerine getirilebilir bir öneri olmaktan uzaktır. Bununla birlikte mümkün olduğu ölçüde daimî çalışan sayısı en az 5 ve üzeri olabilecek şekilde gözden geçirilmelidir. Karaaslan (2017) yaptığı çalışmada da benzer sonuçlar elde etmiştir. Ayrıca üniversitelerin kariyer yönetimi konusunda etken olduğunu ve kariyerin oluşturulması ve geliştirilmesi misyonuna sahip olmalarının yanı

sıra, üniversite eğitiminden önce bireyin kendini tanımaya başlaması ile birlikte yeteneklerini yönlendirerek geliştirebilecekleri ortaöğretim seviyesinde de kariyer konusuna önem verilmesi gereği unutulmamalıdır.

Uygulamaya dahil edilmiş 6 üniversitenin kariyer merkezlerinin internet siteleri incelendiğinde bu konudaki eksiklik göze çarpmaktadır. Her internet sitesinde ortak olan bağlantı merkez hakkında bilgi verilmesi ve personelin/kariyer temsilcilerinin tanıtılmasıdır. Bir diğer dikkat çeken nokta ise tüm web sitelerinde Yetenek Kapısı ve Kariyer Kapısı platformlarının bağlantılarının bulunmasıdır. Kariyer merkezlerinin bu uygulamalara önem gösterdiği ve ön plana çıkardığı görülmektedir. Diğer taraftan bazı sitelerde öğrencilere yol göstermek amacıyla iş ve staj ilanları yer alırken, diğerlerinde ilanların yer almadığı görülmüştür. Ayrıca bazı kariyer merkezlerinde mezun temsilciliği, mezunlarla iş birlikleri gibi olanaklar da bulunmaktadır. Bunların işlevselliğinin ayrı bir çalışmaya konu olabileceği, bu yönde adımlar atılmış olması önemlidir. Kariyer merkezlerinin internet sitelerindeki farklılıklardan birini özgeçmiş konusu oluşturmaktadır. Kimi sitede özgeçmiş hazırlamaya ilişkin bilgiler verilmiş, kimi sitede yalnızca örnekler paylaşılmıştır. Çoğu sitede ise İŞKUR, Kariyer.net gibi iş arama ağlarına ilişkin bağlantılar kurulduğu görülmüştür. Nitekim, bu üniversitelerin bünyesinde bulunan kariyer merkezlerinin internet sitelerinde etkin eğitici içeriklere rastlanmamıştır. Buna paralel olarak kariyer ile ilintili akademik çalışmalara da yer verilmemiştir.

Ele alınan 6 üniversiteden yola çıkılarak genele ilişkin bazı öneri ve değerlendirmelere ulaşılabilir. Türkiye genelindeki üniversitelerin kariyer merkezleri incelendiğinde diğerlerinden farklı uygulamalar ile öne çıkan bazı merkezler görülmektedir. Örneğin Boğaziçi Kariyer Merkezi, özgeçmiş hazırlama atölyesi kurarak öğrencilere bunun eğitimini sürekli olarak vermektedir. Bununla birlikte kariyer ile alakalı tüm akademik çalışmalara ulaşılabilen bir kariyer kütüphanesi oluşturmuşlardır. Bu uygulamaya benzer şekilde İstanbul Üniversitesi bünyesinde çevrimiçi olarak Kariyerist Dergisi çıkarılmaktadır. İstanbul Teknik Üniversitesi'nin ise özel bir insan kaynakları firması ile anlaşarak eğitimleri düzenlediği görülmektedir. Bunlar haricinde incelenmiş olan bazı kariyer merkezi sitelerinde "kendini değerlendirme envanteri" olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak, kariyer merkezlerinin sürekli veya yeterli derecede işlemediği üniversitelerde öğrencilerin bu merkezleri aktif olarak kullanmaları ve faydalanmaları beklenmemelidir. Çeşitli üniversitelerden verilen örnekler kariyer merkezlerinin gelişimi için doğru bir çıkış noktası olabilir.

Diğer taraftan öğrencilerin eğitim hayatları boyunca aldıkları eğitimin sadece akademik eğitim olarak kaldığı ve iş hayatına yani uygulamaya dönüştürülebilir becerilerin kazandırılmadığı yönündeki eleştiriler de karşılık bulmaktadır (Çatalkaya, 2014: 38). Aynı zamanda akademik alanda yapılan çalışmaların da uygulamaya aktarılacak düzeyde olmayışı tüm dünya üniversiteleri için bir eksiklik olarak yerini almaktadır (Bennis ve O'Toole, 2005). Yapılacak yeni çalışmalarda var olan uygulamaların daha detaylı bir şekilde ayrı ayrı irdelenmesi ve teori uygulama arasındaki boşluğu giderecek şekilde uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Akoğlan Kozak, M. & Dalkırançoğlu, T.** (2013). Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13-1, 41-52.
- Antoniu, E.** (2010). Career Planning Process And Its Role İn Human Resource Development. *Annals Of The University Of Petroşani*, 10 (2), 13-22. Erişim Adresi: <https://www.semanticscholar.org/paper/CAREER-PLANNING-PROCESS-AND-ITS-ROLE-IN-HUMAN-Antoniu/4dd5314bff00fba3074c4a44a8f64721e9d45c42>
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence B. S.** (2010). *Handbook of Career Theory*. UK: Cambridge University Press.
- Aytaç, S.** (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. & Keser, A.** (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer* (3. Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Baysal, A. C.** (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bennis, W. G. & O'Doole, J.** (2005). How business schools lost their way: *Harward Business Review*, 83 (5), 96-104.
- Bingöl, D.** (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (11. Baskı). İstanbul: Beta.
- Bozkurt, Ö.** (2019). *Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*, Ed.: Erdoğan, K., ve Yunus, Z., Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çatalkaya, C.** (2014). *Değişen İş Dünyasında Başarılı Bir Kariyerin Yeni Yolları Kariyer 2.0*. İstanbul: Optimist.
- Çoban, U.** (2015). Kariyer Planlamasının İşgörenlerde Performans ve İş Motivasyonu Algılarına İlişkin TRB1 Bölgesi İŞKUR Müdürlüklerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- Damar, M., Dereli, Y. & Dicle, Z.** (2015). Deukariyerim: Üniversiteler İçin Bir Kariyer Yönetim Sistemi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 8 (2), 89-98. doi: 10.17671/btd.50106
- Demir, R.** (2016). Türkiye'deki Üniversitelerin Kurumsal İnternet Sitelerinin Kariyer Merkezine Yönelik Bilgi ve Hizmetler Açısından İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. ICOMEP, International Congress of Management Economy and Policy, Proceedings Book, İstanbul.
- Demirel, Z. H.** (2019). *Kariyer Planlaması Yönetimi Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ekin.
- Durai, P.** (2010). *Human Resource Management*. Delhi: Pearson.
- Ekinci, C. E. & Burgaz, B.** (2007). Hacettepe Üniversitesi Öğrencilerinin Bazı Akademik Hizmetlere İlişkin Beklenti ve Memnuniyet Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 120-134
- Erdoğan, N.** (2001). Üniversitelerdeki Kariyer Merkezlerinin Faaliyeti Hakkında Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 131-142.
- Ergün, E.** (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eryiğit, S.** (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6 (1).
- Eşitti, B. & Buluk, B.** (2017). Öğrencilerin Geleceğinde Kariyer Günleri Etkinliklerinin Rolü: Turizm İşletmeciliği ve Rehberlik Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15 (1), 38-56. doi: 10.24010/soid.310002
- Forbes, B. J.** (1987). Early İnterorganizational Mobility: Patterns And İncidences. *The Academy of Management Journal*, 30 (1), 110-125. doi: 10.2307/255898
- Gökdeniz, İ.** (2017). Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması. *KMÜ Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (19) 32, 123-131. Erişim adresi: <http://earsiv.kmu.edu.tr/xmlui/handle/11492/1364>



**Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M.** (2019). *Career Management for Life*. New York: Routledge.

**Griffin, R. W.** (1993). *Management* (4th Ed.). Boston: Houghton Mifflin Publication.

**Harvard Üniversitesi Kariyer Merkezi.** [Erişim: 06.01.2021, <https://ocs.fas.harvard.edu/people-0>].

**Işık, E.** (2007). Üniversite Öğrencilerinin Üniversitelerinde Verilen Kariyer Danışmanlığı Hizmetlerine İlişkin Algı ve Beklentileri. 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Tokat, 5-7 Eylül 2007.

**İrmiş, A. & Bayrak, S.** (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28441/302972>

**Kara, S., Güler, T., Tuna, M. & Hitay, K.** (2016). Kariyer Beklentisinde Kariyer Merkezlerinin Rolü ve Balıkesir Üniversitesinde Bir Uygulama. Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi, İstanbul.

**Karaşlan, S.** (2017). Ankara'daki Üniversitelerin Kariyer Merkezleri Üzerine Bir Değerlendirme. URL: <https://www.researchgate.net/publication/313051152>

**Karicioğlu, F. & Atasever, S. B.** (2019). Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama. *Emek ve Toplum Dergisi*, 8 (21), 106-124. doi: 10.31199/hakisderg.543750

**Kır, A. & Er, A. S.** (2017). Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Kariyer Engelleri. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 7 (2), 14-23. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/36676/417366>

**Kozak, M. A. & Dalkıranoglu, T.** (2013). Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 41-52. URL: <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/117>

**Mavisu, H.** (2010). *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme Ve Kariyer Başarısı İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

**Okakin, N.** (2008). Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Öneri Dergisi*, 8 (30), 1-8. doi: 10.14783/maruoneri.678752

**Ölçer, F.** (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 87-103. Erişim adresi: <http://docplayer.biz.tr/11762678-Isletmelerde-kariyer-yonetimi.html>

**Özden, M. C.** (2008). *Başarılı Bir Hayat için Kariyer Planlaması ve Yönetimi*. İstanbul: Ödül

**Özden, M. C.** (2015). Üniversite Yönetmelikleri Çerçevesinde Kariyer Merkezlerinin Amaç ve Faaliyetleri. *Giresun Üniversitesi Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 146-170.

**Öztemel, K.** (2019). *Kariyer Planlama ve Geliştirme*. Ankara: Pegem.

**Randstad Türkiye** (2020). *İnsan Kaynakları Trendleri ve Ücret Araştırması Raporu 2019*. [Erişim: 19.12.2020, <https://www.randstad.com.tr/reports/ucretler-yan-haklar-isyeri-egilimleri-raporu/ik-trendleri-ve-ucret-raporu-2019.pdf>].

**Sağdıç, M. & Demirkaya, H.** (2009). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (26), 233-247. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erusosbilder/issue/23760/253228>

**Sav, D.** (2008). Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

**Seçer, H.** (2013). *Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversitesinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

**Sezer, Ö. & Ak, M.** (2017). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Üniversitesi*, 18 (2), 205-226.

**Soyer, S.** (1996). *Endüstri Sosyolojisine Giriş*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.

**Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. & Duzman, B.** (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 231-241. URL: [http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi\\_YBD/arsiv/2011\\_2/mustafa\\_tasliyan.pdf](http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2011_2/mustafa_tasliyan.pdf)

**Tunçer, P.** (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/188002>

**Tüz, M. V.** (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (4), 169-176. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosbilder/issue/23119/246943>

**Uslu, B.** (2015). Lisansüstü Eğitim Gören Öğrencilerde Kişisel Başarı ile Bireysel Kariyer Planlama Arasındaki Etkileşim: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

**Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., ... & Tüzüner, L.** (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.

**Üzüm, B. & Özdemir, Y.** (2018). Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Bir Kamu Bankası). *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 4 (14), 1110-1119. doi: 10.31576/smryj.163

**Werther, W. B. & Davis, K.** (1996). *Human Resources And Personnel Management* (5th Ed). US: McGrawHill.

**Yarnall, J.** (2008). *Strategic Career Management*. UK: Butterworth-Heinemann.

**T.C. Resmî Gazete** (1981). *Yükseköğretim Kanunu [2547]*, (17506, 4 Kasım 1981)

**Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı [YÖK]**, (2013). Kariyer Merkezleri Toplantısı. URL: <http://www.yok.gov.tr/web/ogrenci/kariyer-merkezleri-toplantisi> (Erişim: 02.12.2020).