

ORGANİZASYONLARDA KARIYER PLANLAMASI VE KARIYER ENGELLERİ

Ayşe KIR¹, Arzu SALKIM ER²

ÖZET

Bu çalışmada, kariyer engellerinin olumsuzluklarının azaltılması amacıyla kariyer planlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Küresel anlamda değişimlere uyum sağlamak zorunda kalan organizasyonların diğer şirketlerle rekabet edebilmeleri, kaynaklarını verimli ve etkin şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. İlgili verimliliğin artırılması bakımından, çalışanların, işletmelerin en değerli kaynağı olduğu anlaşılmış, bu da insana verilen önemi artırmıştır. Bu durum, çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayacak yöntemlerden olan kariyer planlama kavramını gündeme getirmiştir. Günümüzde organizasyonlar tarafından, kariyer planlama faaliyetleri çerçevesinde tatmin edilmiş çalışanların; işlerine daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha fazla açık oldukları, işletmenin hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha istekli davrandıkları görülmektedir. Burada önemli olan, birey ve örgüt beklentilerini uyumlu hale getirebilmektir. Ancak kariyer süreci içerisinde bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bahsedilen sorunlar genellikle kariyer engellerine ilişkindir. Cam tavan, çift kariyerlilik, tükenmişlik ve duygusal taciz olarak da ifade edilen mobbing bunlar arasında yer almaktadır. Kariyer planlama faaliyetleri neticesinde çalışanların sahip olduğu etkilerin, kariyer engellerinin varlığı ile birlikte nasıl olacağı sorusu günümüzde hala merak konusu olmaya devam etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer engelleri.

CAREER PLANNING AND CAREER OBSTACLES IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

In this study, evaluation of career planning activities was made in terms of minimizing negativeness of career obstacles. Big companies which have to comply with global changes compete with other companies depend on using sources efficiently and productively. In the sense of increasing of relevant productivity, it was understood that the employees were the most important source for the companies which was increased the importance of people. This revives career planning activity is a method that employees works more efficient than the normal time. In recent days, it is seen that the workers satisfied within the scope of career planning activities by the big companies are more productive, open-minded, loyal and willing for achieving company's goals. The most important thing in this subject brings person's expectations into conformity with company expectations. But, some problems occur in the period of career. The aforementioned problems are generally related to career obstacles. Glass ceiling, dual career, burnout and mobbing also stated emotional pressure are examples of career obstacles. It has still today continued to be a topic of curiosity that the question of how are both impacts the workers have as results of career planning activities and career obstacles going to be together.

Keywords: Career, career management, career planning, career obstacles

¹ Öğretim Görevlisi, Celal Bayar Üniversitesi Ahmetli Meslek Yüksekokulu, ayse.kir@cbu.edu.tr

² Öğretim Görevlisi, Celal Bayar Üniversitesi Ahmetli Meslek Yüksekokulu, arzu.salkim@cbu.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan değişim ve yenilikler organizasyonları etkisi altına alarak rekabetin boyutunu farklılaştırmıştır. Çalışma hayatında meydana gelen bu değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek; organizasyonların sahip oldukları en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve tatmin olmuş bir iş gücü yaratmakla mümkündür. Bu ise çalışanın ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefleri ile işletmenin organizasyonel hedefleri arasında koordinasyon sağlanmasına ve gelecekte üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınmasına bağlıdır. Bu durum ise kariyer kavramını gündeme getirmektedir. Kariyer, seçilen iş alanında ilerlemeyi, daha çok para kazanmayı, daha fazla sorumluluk üstlenmeyi ve daha fazla statü ve saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir.

Ancak kariyer sadece yükselme, başarı, ilerleme gibi dikey yönde hareketlilik olarak algılanmamalıdır. Bireylerin çalışma hayatı boyunca yaptıkları görev ve faaliyetler de kariyer kavramı kapsamı içerisinde değerlendirilmekte ve kariyer kavramı, birey ile çalışmakta olduğu örgüt arasındaki ilişki boyutuyla da ele alınmaktadır. Dolayısıyla kariyer kavramı hem bireysel hem de örgütsel bir nitelik taşımaktadır.

Birey, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme isteği gibi çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, işinde ilerlemek ve organizasyonel yapıda yükselmek istemektedir.

Dolayısıyla kariyer, kişinin sosyal yapı içerisinde kişisel kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Mesleki yaşamı devam ettirebilmek için gerekli olan maddi gücü elde edebilmenin de en önemli aracıdır.

Kariyer, bireylerin tüm çalışma hayatını kapsamaktadır. Bireyin kariyeri, okuldan ayrılışı ve iş hayatına girişleriyle başlayan, organizasyon içerisindeki dikey ya da yatay hareketliliğini kapsayan ve emeklilikle son bulan bir süreçtir.

Organizasyonel yapı içerisinde kariyer konusunda kararların bir kısmı birey tarafından, bir kısmı organizasyon tarafından, bir kısmı da kişi ve organizasyon tarafından ortaklaşa alınmaktadır. Dolayısıyla kariyer sadece kişisel bir olgu değildir. Bireyin kariyeri, içinde bulunduğu organizasyon tarafından da şekillenmektedir ve organizasyonlar, bireysel kariyer hedeflerinin belirlenmesinde etkili rollere sahiptirler.

KARİYER KAVRAMI

Kariyer kavramı, Türkçe'ye Fransızca "carriere" sözcüğünden geçmiştir. Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde, araba yolu anlamına gelmektedir. Fransızca'da meslek, diplomatik kariyer, meslekte aşılması gereken aşamalar, çalışmaya hayatında seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Balta Aydın, 2007:3).

Kariyer kavramı 16. yüzyıldan itibaren bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır, iş dünyası açısından ise ilk kez Anna Roe tarafından 1956'da yayınlanan "*Meslekler Psikolojisi*" kitabı ile ortaya çıkmıştır. Sonraki yıllarda, *Meslek Tercih Teorisi* kitabı ile John Holland, "*Kariyer Psikolojisi*" eseri ile Donald E. Supper ve başka eserlerle kavram tartışma konusu olmuştur (Çoban, 2015:3).

Kariyer en basit anlamda; iş görenin çalışma hayatı süresince izleyebileceği görevler dizisidir. Geleneksel anlamda kariyer kavramı sadece yöneticiler veya profesyonel anlamda çalışanlar için kullanılmaktayken, günümüzde, organizasyonda çalışan tüm iş görenler için kariyer kavramı söz konusu olabilmektedir. (Gerek, 2009:3).

Kariyer kavramı, bir kişinin çalışmış olduğu iş veya faaliyet alanı içerisinde sürekli ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması şeklinde de tanımlanmaktadır. Kariyer, iş görenin seçilen iş alanında ilerlemesini, daha çok para kazanmasını, daha fazla sorumluluk üstlenmesini ve daha fazla statü ve saygınlık elde etmesini ifade etmektedir (Eryiğit, 2007, s:98-99).

Kariyer kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar söz konusudur. Yapılan tanımlar ele alındığında ilerleme, gelişme, çalışma hayatında birbiri ardına girilen işler, elde edilen işlerle ilgili edinilen davranış ve tutumlar, dikey hareketlilik, bilgi ve beceri kazanımı gibi ortak noktalar dikkat çekmektedir (Gezer, 2010:39).

Ancak kariyer sadece yükselme, başarı, ilerleme gibi dikey yönde hareketlilik olarak algılanmamalıdır. Bireylerin çalışma hayatı boyunca yaptıkları tüm işler de kariyer kavramı kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir (Alkan, 2014:6).

KARİYER PLANLAMASI

Günümüzde, bilim ve teknoloji hızla gelişmekte, içinde bulunduğumuz çevre unsurlarında büyük değişimler yaşanmakta ve bunlar da organizasyonlarda önemli değişimlere sebep olmaktadır. Artık bireylerin iş yaşamlarında hangi noktada olduklarını, neler yapabildiklerini, gelecekte neler yapabileceklerini iyi bir şekilde analiz etmeleri, nereye ulaşmak istediklerinin ve oraya ulaşmak için neleri yapmaları gerektiğinin farkına varmaları gerekmektedir. Bireylere bu olanağı kariyer planlaması sunmaktadır (Pilavcı, 2007:10).

Kariyer planlaması, kendisine kariyer yolu seçerek ilerlemeye çalışan bireyin, amaçlarını ve amaçları gerçekleştirebileceği araçları belirleme sürecidir (Taşlıyan vd., 2011:234).

Kariyer planlaması, bireyin bilgi, beceri, ilgi, değer yargıları ile güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi, iç ve dış kariyer imkanlarını tanımlaması, kendisi için kısa, orta, uzun dönemli hedefler belirlemesi, bu doğrultuda eylem planlarını hazırlaması ve uygulaması sürecidir (Gezer, 2010:40).

Kariyer planlaması birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak motivasyonu, kaliteyi, etkinlik ve verimliliği artıran en önemli insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır (Taşlıyan vd., 2011:235).

Kariyer Planlamanın Önemi

Çevresel şartlara uyum sağlama çabalarının ortaya çıkardığı değişimler ve organizasyonların başarılı olarak hayatta kalma çabaları, beşeri sermayenin geliştirilmesinde ve esnek organizasyon yapısının oluşturulmasında kariyer planlamasının önemini artırmıştır. Özellikle yetenekli bireylerin organizasyonda tutulabilmesi ve etkinliğin arttırabilmesi açısından kariyer planlamasının önemli bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Taşlıyan vd. 2011:234-235).

Kariyer planlama; çalışanların çeşitli fırsatların, alternatiflerin, sonuçların farkına varmalarını, bu doğrultuda kendi kariyer hedeflerini belirlemelerini, hedeflere ulaşmada da gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin programlanması sürecini ifade edilmektedir. (Ünver, 2005:33).

Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu sadece bireye ait değildir. Burada bireyin ve organizasyonun ortak yükümlülüğü söz konusudur. Birey, amaçlarını ve becerilerini tanımlamalı, kariyer yolu için gerekli eğitim ve gelişme ihtiyacını belirlemelidir. Organizasyon ise, ihtiyaç ve imkanları tanımlamalı gerekli kariyer fırsatlarını çalışanlara sunmalıdır (Mutlu, 2010:55).

Kariyer planlaması, zaman alıcı ve maliyetlidir. Ancak organizasyonlar ve çalışanlar için son derece önemlidir. Organizasyonların yoğun rekabet ortamında hayatlarına devam edip rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına önem vermelerine ve bu doğrultuda çalışanlarını değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için geliştirmelerine bağlıdır. Bu amaçla organizasyonlar, kariyer planları oluşturma ve kariyer geliştirme faaliyetlerine yönelmektedirler (Alkan, 2014:21).

Kariyer Planlamanın Amacı

Kariyer planlama faaliyetlerinde organizasyonların temel amacı, etkinlik ve verimliliğinin artırılmasını sağlamaktır. Aynı zamanda kariyer planlama çalışmaları bireylerin mevcut potansiyellerinin ve becerilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Güzel,2009:81-82).

Kariyer planlama faaliyetlerinin amaçlarını bireysel ve organizasyonel amaçlar olmak üzere 2 grupta ele alabiliriz (Köseoğlu, 2010:37).

Kariyer planlamasının bireysel amaçlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Gezer,2010:51):

- Bireysel ve organizasyonel ihtiyaçların tatmini için çalışanların geliştirilmesini sağlamak,
- Bireylerin kariyer başarılarını artırmak,
- Çalışan insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak,
- Personelin kendine güvenini, iş tatminini, işe bağlılığını artırmak böylece iş başarısının yükseltilmesini sağlamak,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyacının daha kolay belirlenmesini sağlamak vb.,

Kariyer planlamasının örgütsel amaçlarını da aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Ergün, 2007:32-33):

- Personelin tam kapasite ile çalışmasını sağlayarak bireysel amaçlardan yola çıkarak organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek,
- Çalışma ortamının huzurunu ve çalışanın iş tatminini sağlayarak iş gören devir oranını azaltmak,
- İş ahlakı ve örgütsel bağlılığın oluşumunu sağlamak,
- Personelin mevcut potansiyelini artırmak ve ondan en üst seviyede faydalanılmasını sağlamak,
- Kadınlar, engelli çalışanlar, yaşlılar vb. koruma ihtiyacı olan bireylerin kariyer gelişimlerinde onlara destek sağlamak.

Kariyer Planlamanın Etkileri

Kariyer planlaması, birey ve organizasyon üzerinde çeşitli etkilere sahiptir. Bu etkiler olumlu olabildiği gibi, olumsuz da olabilmektedir (Çetiner, 2014:13).

Kariyer planlama faaliyetleri her zaman başarıyla sonuçlanamayabilir. Ancak kariyer planlaması, olmadan da organizasyondaki kariyer fırsatları çerçevesinde, bireylerin açık olan pozisyonlara yerleştirilmesi zor olmakta ve çok zaman almaktadır. Dolayısıyla kariyer planlama faaliyetlerinin önemli ve gerekli olduğu söylenebilir (Gezer, 2010:53).

Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri

Kariyer planlamanın çalışana ve organizasyona sağladığı olumlu etkiler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Kariyer Planlamanın Bireylere Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının bireylere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ergün, 2007:35):

- Terfi olanağı sağlayarak bireylere yükselme imkanı verir,
- Çalışanlara kariyer planlama konusunda destek vererek birey-organizasyon bütünleşmesini sağlar,
- Bireyi motive ederek bireysel gelişimi artırır,
- Daha iyi iş imkanı, daha iyi çalışma ortamı, daha çok para ve sorumluluk kazandırır,
- Çalışan gereksinimlerinin giderilmesini kolaylaştırır,
- Çalışanların mevcut kapasite ve potansiyellerinden yöneticilerin haberdar olmasını ve çalışanın potansiyel yeteneklerini harekete geçirmesini sağlar,
- Bireyin iş tatminini sağlayarak kendine olan güvenini artırır.

Kariyer Planlamanın Organizasyona Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamanın organizasyona sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Köseoğlu, 2010:38-39):

- İş gücü çeşitliliğini artırır istihdamı kolaylaştırır,
- Organizasyonel yedeklemeyi sağlar,
- Terfi fırsatlarını belirleyerek ve terfi edecek iş görenlerin ortaya çıkarılmasını sağlar,
- İşe alma, işe yerleştirme, terfi, ücretlendirme ve kariyer imkanlarında eşitlik sağlar,
- Yatay veya dikey anlamda organizasyonel hareketlilik sağlar,
- Performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme gibi faaliyetlerin nasıl yapılacağına yönelik yönetime destek sağlar.

Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri

Kariyer planlamanın organizasyon ve bireyler üzerindeki pozitif etkisinin yanı sıra birtakım olumsuz etkileri de söz konusudur. Kariyer planlamanın organizasyonun iş gücünü arttıracacağı, danışman kullanımının ve eğitim faaliyetlerin artmasının maliyet unsuru oluşturacağı düşüncesi bazı yöneticilerin kariyer planlama faaliyetlerinden korkmasına sebep olmaktadır (Mutlu, 2010:59).

Özellikle kariyer planlamanın birey üzerindeki olumsuz etkisi planlama faaliyetlerinin en tehlikeli yönünü oluşturmaktadır. Kariyer planlaması ile ilgili konularda bireyin organizasyon tarafından hazırlanması ve desteklenmesine rağmen, bireyin kariyer belirsizliği, hayatıyla ilgili farklı beklentileri ve zaafı bireyin iş tatminini, motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Dolayısıyla mevcut işinde doyum elde edemeyen kişi farklı yerlerde yeni iş arayışı içerisine girecektir (Köseoğlu, 2010:40).

Kariyer planlamanın etkili olabilmesi için bireylerin ve organizasyonların gerçekçi hedefler belirlemeleri gerekmektedir. (Ergün, 2007:36).

Çünkü gerçekleşmeyen beklentiler bireyin, organizasyona olan güvenini sarsacak, işe karşı isteksizlik, nedensiz yere işe gelmeme gibi olumsuzluklar ortaya çıkaracak, bazı durumlarda ise bireyde ruhsal bozukluklara sebep olabilecektir. Moral ve motivasyonu düşmüş bireyler de kendilerinden beklenen üretim miktarını gerçekleştiremeyecek, personel devir hızı yükselecek, yeni personel alımı söz konusu olursa da organizasyon oryantasyon programları ve eğitim masrafları gibi birtakım maliyet unsurlarına katlanmak zorunda kalacaktır (Seçer, 2013:54-55).

Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer planlaması, birey merkezli ve organizasyon merkezli olmak üzere iki ayrı boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut, bireyin kişiliğinde meydana gelmektedir. Öncelikle birey bulunduğu organizasyon içerisindeki mevcut yerini bilmeli, gelecekte hangi pozisyonda bulunmak istediğini belirlemelidir (Kurtoğlu, 2010:37).

İkinci boyut da ise bireylerin kariyerlerinin organizasyon tarafından değerlendirilmesi, desteklenmesi ve bireylerin bu doğrultuda yönlendirilmesi durumu söz konusudur. Böylece organizasyonel amaçlarla bireysel amaçlar bütünleştirilmeye çalışılmaktadır (Koçer, 2015:26-27).

Yapılan açıklamalar dahilinde kariyer planlama sistemleri bireysel ve organizasyonel kariyer planlama olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir.

Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, bireyin hem kendisini hem de çevre faktörlerini değerlendirerek, çalışma hayatı ile ilgili hedefler belirlemesi ve hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlaması şeklinde ifade edilen sürekli bir süreçtir (Mavisu, 2010:23).

Bireysel düzeyde kariyer planlama en çok birey üzerinde odaklanmakta ve öncelikli olarak bireyin kendini tanımasını gerektirmektedir. Burada birey kendini analiz etmeli, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli, bilgi, beceri, yetenek ve amaçlarının bilincine varmalıdır. Bireyler tarafından kariyer planlaması doğrultusunda gerekli bilgiler elde edildikten sonra kariyer planlaması organizasyon desteği ile gerçekleşmektedir. (Koçer, 2015:27).

Bireyler iş yaşamlarında hangi konumda olduklarını, kişisel niteliklerini, neler yapabildiklerini ve gelecekte neler yapabileceklerini iyi bir şekilde değerlendirirlerse, gelecekte nerede olmak istediklerini ve oraya

ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini daha iyi kavrayacaklardır. Bu imkanı da bireylere kariyer planlaması sağlamaktadır (Pilavcı, 2007:10).

Bireysel anlamda kariyer planlama beş aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır (Pilavcı, 2007:11):

- Bireyin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini, ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi yani öz değerlendirme yapması,
- Kariyer hedeflerini belirlemesi,
- Organizasyon içi ve dışı kariyer yollarını saptaması,
- Kariyer planlarının ve çalışma programlarının oluşturulması,
- Geri bildirim sağlanması

Organizasyonel Kariyer Planlama

Bireylerin organizasyon tarafından desteklenmeksizin bireysel kariyer planlamaları faaliyetlerinden başarı elde edebilmeleri son derece güçtür (Mavisu, 2010:21).

Kariyer Planlama sorumluluğu büyük ölçüde bireye aittir. Ancak gerekçi hedeflere tam anlamıyla ulaşılabilmesi adına bireyin bireysel kariyer hedeflerinin organizasyon tarafından fark edilmesi ve organizasyon ihtiyaçlarının da dikkate alınarak çalışanın bu yönde desteklemesi gerekmektedir. Bu da organizasyonel kariyer planlama kavramını gündeme getirmektedir (Çetiner, 2014:19).

Organizasyonel kariyer planlaması, iş görenin mevcut bilgi, yetenek, beceri ve güdüleri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşabileceği kariyer yolunun belirlenerek, organizasyon içindeki ilerleyişinin planlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Ergün, 2007:42).

Temel amacı, bireyin beklentileri ile organizasyonun hedeflerini bütünleştirecek ortam oluşturarak, iş görenin iş tatmini ile organizasyonel başarıları gerçekleştirmektir (Pilavcı, 2007:12).

Bu doğrultuda organizasyonun gerçekleştirdiği faaliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mavisu, 2010:22): Organizasyonun sahip olduğu insan kaynağının değerlendirilmesi, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi,

- Organizasyon içerisindeki kariyer imkanlarının ve kariyer yollarının belirlenmesi,
- İş gücü performansının değerlendirilmesi,
- Kariyer fırsatları doğrultusunda danışmanlık faaliyeti sunulması,
- Kariyer imkanları ve performans değerlendirme sonuçları çerçevesinde gerekli eğitim ve gelişim desteğinin sağlanması.

KARİYER SÜRECİNDE ORTAYA ÇIKABİLECEK ENGELLER YA DA SORUNLAR

Çalışanlar kariyer yaşamları süresince bazı problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu problemler bireyin içinde bulunduğu kariyer aşamasından kaynaklanabileceği gibi, bunun dışında cinsiyete bağlı olarak ya da her iki eşin de çalışması vb. birçok faktöre dayalı olarak ortaya çıkabilmektedir (Balta Aydın, 2007:68).

Kariyer planlama faaliyetleri, çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilidir ve çalışan üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Fakat kariyer sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan bazı problemler hedeflere ulaşılmasını engelleyebilmektedir. İyi bir kariyer planlama çalışması yürütülürse bu tür olumsuzluklar ortadan kaldırılabılır (Çoban, 2015:22).

Kariyer sürecinde ortaya çıkabilecek kariyer engelleri ya da sorunlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Cam Tavan

Son dönemlerde iş hayatında görülen değişimlerden bir tanesi kadın çalışan sayısında görülen artıştır. Artık birçok organizasyon kadın çalışanların üst düzey mevkilerde yer almasına ılımlı bakmaktadır. Son yıllarda meydana gelen eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki artışla birlikte ülkemizde kadın yöneticilerin sayısı da artış göstermiştir (Balta Aydın, 2007:74).

Dolayısıyla iş hayatında kadının rolü giderek artmaktadır. Ancak kadınların kariyer basamaklarını tırmanması erkeklere göre daha fazla zorluk içermektedir. Bazı kurumlar kadınların organizasyonun tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir (Mutlu, 2010:26).

Cam tavan olarak da ifade edilen cinsiyete dayalı bu kariyer sorunu özellikle kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları en önemli engellerden bir tanesidir. Cam tavan, kadın çalışanların organizasyonun üst düzey yönetim kademelerinde yükselmelerini engelleyen bariyerleri ifade etmektedir (Tunçer, 2012:22).

Bu tür engellerin, kadınların başarılı olmama durumlarından değil, sadece kadın olmalarından dolayı ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Kadınlara yönelik bu engeller; kadın çalışanların bilgi, beceri, eğitim durumları, performansları, fiziksel görünüşleri ya da yetenekleri gibi niteliklerine bakılmaksızın sadece cinsiyete bağlı olarak ortaya çıkartılmaktadır (Çoban, 2015:22).

Kadın çalışanların üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamalarına yönelik çeşitli gerekçeler aşağıda sıralandığı gibidir (Koç, 2015:26):

- Kadın çalışanların çocukları için kariyerlerine ara vermeleri ya da kariyerlerini sonlandırmaları durumu,
- Kadın çalışanların çalışma ve aile yaşamı sorumluluklarını dengeleme uğraşları,
- Kadınların geleneksel anlamda işletmecilik, yöneticilik becerilerinin olmadığı düşüncesi,
- Başarılı kadın çalışanların kendi işlerini kurup bağımsız çalışabilecekleri düşüncesi vb.

Cinsiyetten kaynaklanan cam tavan sorunu özellikle kadınlara yönelik bir problemdir. Ancak, günümüzde pek çok organizasyon kadınlara sağladığı yükselme olanakları ile onların yönetimde daha çok yer almasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu durum günümüz çalışma ortamının daha eşitlikçi ve çağdaş olduğunun göstergesidir (Balta Aydın, 2007:75).

Çift Kariyerli Eşler

Kadın çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesi ve çalışma hayatında artan bir oranda yer almaları kendi kariyerlerinin peşinden gitmelerine neden olmuştur. Böylece, eşlerden kadın ve erkeğin her ikisinin de kendi kariyerlerinin ardına düştüğü bir durum ortaya çıkmıştır (Koç, 2015:24).

Bu da organizasyonların çok sayıda çift kariyerli eşler sorunu ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Çift kariyerli eşler sorunu kısaca; her iki eşin de farklı kariyer hedeflerinin olması ve her birinin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması durumunda ortaya çıkan problem şeklinde tanımlanabilir (Çoban, 2015:23). Aynı coğrafi bölgede çalışma zorluğu, çocukların büyümesiyle eşlerden birisinin belirli süreliğine kariyerine ara vermesi durumu, tatil, alışveriş gibi programlarda yaşanan uyumsuzluklar bu tür eşlerin karşılaşabileceği olumsuzluklar arasındadır. Bu tür sıkıntılar, evli çiftlerde boşanmalara dahi neden olabilmektedir. Çift kariyerli ailelerde boşanma oranının yüksek olduğu görülmektedir (Tunçer, 2012:22).

Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi durumu söz konusu olursa bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum da, kadın çalışanların kariyer yaşamlarında karşılaştıkları bir başka sorun olarak gündeme gelmektedir. Organizasyonlar çift kariyerli eşler sorununun çözümüne, her iki eşe de uygun kariyer imkanları sağlayarak katkıda bulunabilirler (Balta Aydın, 2007:72-73). Bunun dışında danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımına yönelik yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi çeşitli imkanlar da sunabilirler (Mutlu, 2010:27).

Çift Kariyerlilik

Bireyin birden fazla alanda bilgi, beceri, eğitim ve uzmanlığa sahip olması durumudur. Bireyin birden fazla alanda eğitim almış olması, bireye bu alanlarda ilerleyebilme imkanı sunacaktır. Ancak bireyin niteliklerine en uygun olan alanı seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi enerjisinin bölünmemesine ve daha başarılı olmasına katkıda bulunacaktır (Koç,2015:25).

Birey birden fazla alanda aynı anda kariyerini geliştirmeye çalışmak yerine, ilgi duyduğu, hedeflediği bir kariyer basamağında ilerlemeye yönelmelidir. Bu durum, bireyin karşılaştığı olumsuzlukları engelleyerek, iş tatmini ve motivasyonunun artmasını sağlayacaktır (Balta Aydın, 2007:74).

Ay ışığı Sorunu

Bir organizasyona bağımlı olarak çalışan bireyin, özellikle gelir yetersizliği başta olmak üzere; bilgi, beceri ve tecrübe kazanmak gibi çeşitli amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması durumu ay ışığı sorunu olarak ifade edilmektedir (Koç, 2015:25). Bir lise öğretmenin gelir yetersizliği sebebiyle özel ders vermesi; bir bilgisayar programcısının evinde bilgisayar programı geliştirip pazara sunması ay ışığı sorununa örnek gösterilebilir (Ergün, 2007:89).

Ay ışığı sorunu ilk olarak bireylerin mevcut işlerini kaybetme olasılıklarına karşı ek işleri bir güvence olarak görmeleri ve maddi açıdan da ikinci bir gelire sahip olarak ihtiyaçlarını karşılamak istemeleri sonucunda ortaya çıkmıştır (Kurtoğlu, 2010: 21). Bazı organizasyonlar, birey faaliyetlerini aksatmadığı sürece bu durumu kabullenmekte, kimi organizasyonlar ise bu durumu kabullenmemekte ve çalışanlarını doğrudan işten çıkarma yoluna gitmektedirler (Güzel, 2009:85).

Ancak bireylerin ikinci bir işte çalışması iş tatminini ve iş sadakatini azaltacağı düşüncesiyle zaten kamuda çalışan iş görenler için yasaklanmıştır (Kurtoğlu, 2010:22). Buradaki en önemli sorun bireyin enerjisini farklı alanlardaki işlerde de kullanmasıdır. Çünkü bireyin enerjisini farklı alanlara dağıtması, temel işindeki performansının düşmesine, işe geç kalmalara, işe devamsızlıklara neden olmakta ve bireyin iş tatmini ve iş sadakatini azaltabilmektedir. (Ergün, 2007:89-90). Çalışanlarına, uygun kariyer imkanları sağlayan ve iş güvenliğine önem veren organizasyonlarda bu tür olumsuzluklar en az düzeye indirgenebilir (Gerek, 2009:49).

Kariyer Platosu

Bireyin organizasyon içerisinde, çok fazla ilerleme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan kariyer basamağında bulunmasını ifade etmektedir (Kurtoğlu, 2010:24). Bu aşamada birey; umutsuz, beklentisiz ve heyecansız bir ruh haline sahiptir. Bu durum genellikle kariyerlerinin orta aşamalarında yer alan çalışanlar için söz konusu olmaktadır (Tunçer, 2012:24).

Çalışanların kariyer platosuna girmelerinin birey ve organizasyon odaklı sebepleri bulunmaktadır. Bireyin yeteneklerinin yetersizliği, performansındaki düşüş, emekliliğinin yaklaşması, organizasyonun teknoloji ya da politikalarında meydana gelen değişikliklerle gibi bir çok faktör kariyer platosuna sebep olabilmektedir (Çoban, 2015:24).

Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Kariyer ortası ya da kariyer sonlarında yer alan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini kaybetmeleri durumu şeklinde ifade edilmektedir (Ergün, 2007:83). Bireyin yaşlanması ya da teknolojik değişiklikler karşısında kendini yenileyememesi gibi hususlar bu duruma sebep olabilmektedir (Çoban, 2015:25).

Organizasyonlar bu tür eksiklikleri eğitim ve geliştirme programlarına yönelerek ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar (Tunçer, 2012:25). Bu gibi olumsuz durumların yaşanmaması için öncelikli olarak yöneticilerin organizasyon içerisindeki iş tanımları ile gereklerini belirlemiş, kariyer planlama çalışmalarını gerçekleştirmiş olmaları gerekmektedir (Çoban, 2015:25).

Gözden Düşme

Organizasyon içerisinde, özellikle yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bireyin, çeşitli sebeplerle motivasyonunun düşmesine bağlı olarak işten çıkarılması, orta kademelere yönlendirilmesi veya orta kademede durağanlığa itilmesi durumudur (Göksel, 2012:10). Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, uyumsuzluk, yeteneksizlik gibi bir çok faktör gözden düşmeye neden olmaktadır (Güzel, 2009:83).

Gözden düşme hem birey hem de organizasyon açısından son derece zararlıdır. Bu yüzden öncelikle, organizasyonlarda gözden düşmeye sebep olabilecek faktörler ele alınmalı, ayrıntılı bir şekilde incelenmeli ve bu durum ortaya çıkmadan gerekli tedbirler alınmalıdır (Mutlu, 2010:23).

İşten Çıkarılma

Çalışan bireyin iradesi dışında işine son verilmesi durumudur (Çoban, 2015:25). Bireyde görülen performans düşüşü, işyerinin kapatılması ve iflası, üretim biçiminin değişmesi, işletmenin küçülme politikası izlemesi gibi çeşitli durumlar işten çıkartılmaya sebep olabilmektedir (Tunçer, 2012:26).

Bazı bireyler için bu durum kariyer yaşamının son bulması anlamına gelebilir. Ancak küçülme, kapanma gibi nedenlerle işten çıkartılma söz konusu olursa, firmalar eski çalışanlarına iş bulma sürecinde yardımcı olabilmektedirler. Bu bireyler için yeni kariyer imkanları anlamına gelebilir (Koçer, 2015:12).

Engellenme

Bireyin ihtiyaçlarının giderilmesinde birtakım engellerle karşılaşılması durumu olarak ifade edilmektedir. Bireyin kariyer beklentilerinin gerçekleşmemesi bireyde engellenme hissi meydana getirmektedir (Kurtoğlu, 2010:29).

Organizasyonda meydana gelen çeşitli değişiklikler ve üst yönetimin el değiştirmesi gibi bazı durumlar bireyin organizasyondan beklentilerinin gerçekleşmemesine yol açarak bireyin engellenmesine neden olacaktır (Gültekin, 2010:32). Bireyin engellenme hissine kapılmaması için, organizasyonun çalışan beklentilerine duyarlı olması, iyi bir iletişim ortamı oluşturması gerekmektedir (Çoban, 2015:26).

Stres ve Tükenmişlik

Stres genellikle sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan tepki süreci olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatı içerisinde birey ya da organizasyon temelli bir çok stres durumu söz konusu olabilir (Kurtoğlu, 2010:28). Ekonomik ve siyasi istikrarsızlık, teknolojik değişim, ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, işsiz kalma korkusu, yetersiz terfi, belirsizlik, vb. birçok durum strese kaynaklık edebilir (Çoban, 2015:26).

Stres hem bireyler hem de organizasyonlar üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Stresin şiddetine bağlı olarak bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmakta, organizasyonun etkinlik ve verimliliği azalmaktadır (Çoban, 2015:26). Ayrıca ileri derecede stres karşısında bireyler duyarsızlaşır, tepkisizleşir, işle ilgili motivasyonu azalır. Son aşamada ise birey artık duygusal açıdan tükenir (Kurtoğlu, 2010:28).

Çalışan enerjisinin stres yapıcı şartlar karşısında yok olmasına işaret eden tükenmişlik; fiziksel, duygusal ve zihinsel anlamda bitkinlik durumu olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik genellikle yoğun çalışma temposu, çalışma stresi ve bireylerin işlerinden beklenen tatmini elde edememeleri sonucu meydana gelmektedir (Koç, 2015:27).

Tükenmişlik, ilerleyen zamanlarda, işe gelmeme, rahatsızlık, izin alma, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı ve işi bırakma gibi olumsuz durumlara sebep olmaktadır (Güzel, 2009:83-84). Stres ve tükenmişlik sorunlarına yönelik olarak organizasyon ve bireylerin işbirliği içerisinde hareket etmeleri, organizasyon tarafından gerekli eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi gerekmektedir (Koçer, 2015:13).

Mobbing

Mobbing, yönetim alanında süreklilik gösteren, kötü niyete dayalı negatif davranışlardır. Amacı muhatabı yıldırma ve değersizleştirmedir. Mağdurlar ise genelde yeterli, temsil gücü olan ve yenilikçi/yaratıcı kişiliğe sahip çalışanlardır (Ergun Özler, 2010:248).

Diğer bir tanıma göre mobbing (duygusal taciz), organizasyon içerisinde daha güçlü konumdaki bir veya birden fazla kişi tarafından daha zayıf konumdaki diğer kişi ya da kişilere yönelik uygulanan, sistematik biçimde devam eden, bireyi yıldırma veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan kötü niyetli, kasıtlı, negatif davranışlar bütünüdür (Koç, 2015:28).

Mobbing mağduru çalışanların iş ve yaşam kalitesi düşmekte, sağlıkları olumsuz yönde etkilenmekte ve sosyal anlamda ilişkileri zarar görmektedir. Mağdurlar bu süreçten ekonomik, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz olarak etkilenmektedirler (Ergun Özler, 2010:258).

Mobbing ile ilgili yasal düzenlemeler söz konusudur ancak, yeteri kadar caydırıcı olamamaktadır. Mobbing ile mücadele edebilmenin en önemli yolu, yönetimdeki şeffaflığı arttırmaktır. Bu bağlamda organizasyon içindeki iletişim kalitesinin artırılmasına ve şikayet mekanizmalarının işletilmesine gereken önem verilmeli, mobbinge konu olan davranışlar tanımlanmalı ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir (Yavuz ve Başar, 2014:10).

SONUÇLAR

Son yıllarda yaşanan değişim ve gelişmeler organizasyon yapılarını da farklılaştırarak rekabetin şiddetini artırmıştır. Yoğun rekabet ortamında organizasyonların ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri ise öncelikli olarak en değerli varlıkları olan insan kaynağına yönelmelerine ve onu etkili bir şekilde yönlendirmelerine, iş tatmini ve motivasyonu yüksek insan kaynağı yaratmalarına bağlıdır. Bu durum organizasyonları kariyer ve kariyer planlama kavramlarına önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer bireyin, çalışma hayatı süresince, kendini geliştirmesi ve yükselmesi ile ilgili faaliyetler bütünüdür kapsamaktadır.

Kariyer planlama ise; çalışanların kendilerini ve çevrelerini analiz etmelerini, niteliklerinin, kariyer imkanlarının ve alternatiflerinin farkına varmalarını, bu doğrultuda kendi kariyer hedeflerini belirlemelerini ve hedeflere ulaşmada gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerini programlama sürecini ifade etmektedir.

Kariyer planlama faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için ilk olarak bireylerin kendi kendilerini değerlendirmeleri ve böylece yeteneklerinin ve niteliklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Bireylerin kendilerine uygun kariyer planları yapması kendilerini tanımaları, ilgi ve yeteneklerinden haberdar olmalarına bağlıdır. Ancak kariyer planlama sorumluluğu sadece bireye ait değildir. Planlama faaliyetlerinin başarısı için bireyin ve organizasyonun ortak yükümlülüğü söz konusudur. Birey, hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı, gerekli eğitim ve gelişme ihtiyacını belirlemelidir.

Organizasyon da kariyer fırsatlarını çalışanlara sunmalı, çalışanları bu konuda bilgilendirmeli, kariyer planlarının belirlenmesinde organizasyon desteğini sağlamalı, gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden çalışanlarını yararlandırmalıdır.

Aksi takdirde organizasyonlar pek çok kariyer sorunuyla karşı karşıya kalabilecektir. Bireyler kariyerleri doğrultusunda bir gelecek göremedikleri zaman çalışmakta oldukları organizasyonları terk etmek isteyebileceklerdir. Bu durum örgütsel iklimin, kültürün, iletişimin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olacak, örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans düşecektir. Etkin kariyer planlama faaliyetiyle örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans yükseltilebilir.

Kariyer planlama faaliyetleri her zaman başarıyla sonuçlanamayabilir. Ancak kariyer planlaması olmadan, kariyer fırsatları çerçevesinde, bireylerin uygun pozisyonlara yerleştirilmesi zor olmaktadır. Dolayısıyla kariyer planlama faaliyetlerinin önemli ve gerekli olduğu söylenebilir.

Çalışanlar kariyer yaşamları süresince çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu problemler bireyin içinde bulunduğu kariyer aşaması, cinsiyet, her iki eşin de çalışması vb. birçok faktöre dayalı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kariyer planlama faaliyetleri, çalışan üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Fakat kariyer sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan bazı problemler hedeflere ulaşılmasını engelleyebilmektedir. İyi bir kariyer planlama çalışmasıyla bu tür olumsuzluklar ortadan kaldırılabilir. Bu doğrultuda hem kariyerini gerçekleştirecek kişiler mutlu olacaklardır hem de örgütler hedeflerine ulaşacaklardır.

Çalışmada; kariyer kavramı, kariyer planlaması ve kariyer sorunları teorik olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Konuya ilişkin yapılacak uygulama çalışmasıyla daha somut ve nicel bilgiler elde edilecektir. Ayrıca yapılacak araştırmalarla demografik özellikler itibarıyla kariyer planlama faaliyetleri ele alınıp değerlendirilebilir. Kariyer engellerinin cinsiyete göre değişiklik gösterip göstermediği ve kariyer engellerinin bireysel kariyer planları üzerine etkileri araştırılabilir.

Yöneticiler, en değerli kaynağın insan olduğu bilinciyle hareket etmelidirler. Organizasyonel hedefler gerçekleştirilirken, bireysel talep ve beklentiler de tatmin edilmeli, iş görenlerin yalnızca maddi değil, manevi ödülleri de motive edilebileceği göz önünde bulundurulmalı ve bireyler uygun kariyer imkanlarından yararlandırılmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Alkan, Ö. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Balta Aydın, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çetiner, M. (2014). *Bireysel Kariyer Planlaması İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çoban, U. (2015). *Kariyer Planlamasının İşgörenlerde Performans Ve İş Motivasyonu Algılarına İlişkin Trb1 Bölgesi İşkur Müdürlüklerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bingöl Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.
- Ergun Özler, D. (Ed.) (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryiğit, N. (2007). *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gerek, M. (2009). *Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gezer, M (2010). *Kariyer Planlanmasında Meslek Seçiminin Önemi: Meslek Lisesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Göksel, N. (2012). *Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yalova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Gültekin, D. (2010). *Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güzel, B. (2009). *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Koç, S. A. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi Ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük Ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçer, C. (2015). *Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Köseoğlu, B. (2010). *Uzak Yol Güverte Zabitlerinin Kariyer Planlama Ölçütleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü Mezunları (1999-2008) Üzerine Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Mavisu, H. (2010). *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Mutlu, A. (2010). *Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi /Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pilavcı, D. (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Seçer, H. (2013). *Bireysel Kariyer Planlama Ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki Ve Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Taşlıyan vd. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (3), 231-241.
- Tunçer, P. (2012). *Değişen İnsan Kaynakları Yönetiminde Anlayışında Kariyer Yönetimi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31 (1), 203-233.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme Sistemleri*. (Dönem Projesi). Ankara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E. ve Başar, B. (2014). *Örgütlerde Psikolojik Şiddet "Mobbing" Kavramı Üzerine Çalışma*. Journal Of Recreation And Tourism Research, 1(2), 68-79.