



## Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması\*

İsmail GÖKDENİZ

Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kırıkkale

### Özet

Kariyer kavramı; bir mesleği, kişinin hayat boyu gerçekleştirdiği faaliyetleri, kişinin girdiği meslekte kademeli olarak ilerlemesine ya da hayattaki başarı derecesine veya toplum tarafından saygın olarak kabul edilen bir statüyü çağrıştırmaktadır. Bu anlayışların çoğaltılması mümkündür. Kariyer, kamu yönetiminde bir meslek olarak veya yüksek dereceli kadro olarak değerlendirilirken, özel sektörde ağırlıklı şekilde meslek hayatındaki başarı olarak değerlendirilmektedir. Kariyer farklı teorileriyle özel sektöre yeni girerken Türk Kamu yönetiminde yer alışının Osmanlılara kadar uzandığı görülmektedir. Ancak yeni teorilerle, kamu yönetimi kariyer yaklaşımları arasında çok farklılıklar bulunmaktadır. Özel sektör, kariyerde meydana gelen değişimleri iş hayatına hızlı bir şekilde uyumlaştırmaktadır. Kamu yönetimi, sistemi içerisinde var olan kariyeri uygularken meydana gelen değişimlere çabuk adapte olamamaktadır, özel sektör yapısı gereği başarı ve kar anlayışı üzerine kurulduğundan çalışanları da başarılı olmak zorundadır. Kamu yönetiminde ise, hak anlayışı hâkim olduğundan çalışanlar bu hakkı elde edebilmek için uğraşı vermektedirler. Çalışmanın konusu, özel sektör ve kamu yönetiminde çalışanlar ve yöneticiler için önemli olarak değerlendirdiğimiz ve ülke ekonomisinin kalkınmasında temel rol üstlenen insan kaynaklarının önemini vurgulamaktır. Genel anlamda çalışanların çoğunluğu mesleklerine karar verirken ailelerinin etkisi olmadığını kabul etmektedirler. Ancak bu sonucun sektörel değerlendirmesine bakıldığında kamu yönetimindeki çalışanların kariyer seçiminde ailelerinin etkisi, özel sektörde çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Kariyer Planlaması, Kişisel Kariyer.

## Career Planning in Private Sector and Public Administration

### Abstract

The concept of career has included a job, activities of individual who realized in all his life, who progressed stage by stage in his job or successful degree in his life or the job which was respected in the community. This understanding way can be increased. Career has been assessed a job in the administrative activities of a government, it has been assessed as a success in job life in private sector. It has been seen as for as Ottoman Empire of the existence in Turkish Administrative activities of a government. However, a lot of differences between new theories and the career approaches of administrative activities have been found. Private sector has ingrated quickly to work life the changes occurred in career. Administrative activities of a government has not adapted to very quickly the changes in career. Because private sector is founded on the basis of success and profit, employees (officials, clerks) have to become successful too. As for administrative activities of a government, for deservation understanding is dominant employees have strived to deserve. The subject of the work is to emphasize the importance of the human resources considering important for the employees and managers in the private sector and public administration and play a fundamental role in the development of the country's economy. Generally, the majority of employees agree that their families are not influenced by their profession. However, according to the sectoral evaluation of this result, it is seen that the employees of the public administration have more influence in the career selection than the employees in the private sector.

**Keywords:** Career, Career Planning, Individual Career.

\* Bu çalışma yazarın 1999 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen "Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi" isimli doktora tezinden hazırlanmıştır.

### 1. Giriş

Kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonlarıyla çalışanlar; yeteneklerini, bilgisini ve tecrübelerini, kısaca kendilerini geliştirmektedirler. Kariyer planlama ve geliştirme; kişinin, örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında koordinasyon sağlanarak; mevcut işlerini daha iyi yapabilmesi için yeterliliklerin geliştirilmesi ile ileride üstlenebileceği pozisyonlar için yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.

Kişiler, kendi bireysel hedefleriyle aktivitelerinin, örgütün gelecekteki iş hedefleri ile uyum içerisinde olması konusunda duyarlı olmalıdır. Yöneticiler; çalışanlara, zaman, destek ve kaynak sağlayarak, kişisel planlarının gerçeğe dönüşmesinde imkanlar verilmelidir. Kariyer yönetiminde çalışanlar, uygulamak istedikleri kariyer planlarını gerçekleştirmenin yollarını aramaktadırlar. Bu

kişiler açısından kariyer planlan örgütün kariyer planı arasındaki uyum, kariyer yönetimine geçişte ortaya çıkabilmektedir.

Çalışanlar kariyer yaşamlarında kendilerine tanınan kariyer fırsatlarını değerlendirerek kariyer hareketliliği yaşamaktadırlar. Kişinin kariyer yaşamında bazı dönemleri zorunlu olarak yaşadığı kabul edilmektedir. Kariyer hayatının ilk yıllarında birçok çalışan zorluklarla karşılaşmakta ve daha sonrada çeşitli durgunluk (plato) dönemlerine girmektedir. Bu dönemleri çabuk atlatan çalışanlar kariyerlerinin bundan sonraki dönemlerinde kolay karar verebilmektedirler. En azından kariyerleri boyunca neler yapacaklarını daha gerçekçi bir şekilde değerlendirebilmektedirler. Kariyer yaşamı emekli olma kararı ile son bulmamaktadır. Bazı çalışanlar, emekli olduktan sonra yeni bir kariyere başlama yönündeki kararlarını iş yaşamları sırasında karar vermektedirler.

Son zamanlarda insan kaynakları ve kariyer kavramı çok tartışılmaya başlamıştır. Önceki yıllarda rekabetteki üstünlüğü teknolojinin sağladığı kabul edilirken, günümüzde bu anlayış değişmiş insan kaynaklarının bu görevi üstlendiği kabul edilmiştir. İnsan kaynakları felsefesini etkinleştirmesinin temel unsurlarından biride çalışanların kariyerlerini planlama ve yönetimine bağlı olduğu kabul edilmektedir. Kamu yönetiminde hantal ve verimsiz işleyişin kaldırılması, özel sektörde yeterli derece büyümemenin ve sermayenin tabana yayılmamasının nedenleri kalifiye elaman yetiştirememeye dayandığı kabul edilmektedir. Bu nedenle sektörler arası yakınlık ve mukayesede dikkate alınarak çalışmada bankacılık sektöründe personel sağlama, kariyer planı, geliştirme ve yönetimi temel kabul edilerek incelenecektir. Uygulama neticesinde özel ve kamu bankalarındaki çalışanların kariyer planlamaları hakkında bilgileri elde edebilme imkânı ortaya çıkacaktır.

Araştırma, kamu ve özel sektör bankacılığındaki meslek seçimi ve kariyer planlaması, konularında benzerlik ve farklılıkları karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Kapsam olarak, araştırmada kamu yönetimi ile özel sektörün karşılaştırması yapılabilmesi için; faaliyet alanları, çalışma yöntemleri ve çalıştırdıkları personelin özelliklerindeki yakınlık ve kariyer konusuna diğer sektörlerle göre daha fazla önem verdiğinden dolayı bankacılık ve finans sektörü seçilmiştir. Konuya uygun olması ve gerçek değerlerin yakalanabilmesi için bankaların genel müdürlüklerinde çalışanlar ana kitleyi oluşturmuş ve bunlardan 200 çalışan örneklem olarak seçilmiştir.

## 2. Kamu ve özel sektörde kariyer kavramı

Kariyer kelimesi insanlarda değişik anlamlar çağrıştırır. Bazıları için kariyer sadece bir meslek olarak düşünülür. Bazıları için ise belirli kadroların doldurulmasını ifade eder. Diğer anlamda kariyer, bir işe başlamak ve bu işte başarılı şekilde ilerlemek anlamında kullanılır. Bazı kişiler ise kariyeri uzun yılların birikimi olan başarının getirdiği toplumsal statü olarak anlar. Kariyerin her zaman işle eşdeğer tutulmadığı alanlar da olabilir. Ama kariyerin genellikle kişilerin yaptığı işle, meslekleriyle ve kadrolarıyla yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Kariyerin bir diğer anlamı ise insanın işe girdikten sonra ilerleme kaydetmesidir. Bu ilerlemeden asıl kastedilen, başarının getirdiği ve daha fazla sorumluluğun alındığı ilerlemedir. Bugün kamu yönetiminde eleştirilen; hiçbir iş yapmadan, sorumluluk almadan ve fikrini dahi ifade etmeden, sadece iyi sicil aldığı için ilerlemeleri, kariyer kavramının gerçekte anlatmak istediği durumun dışında algılanmaktadır (Flippo, 1984:250).

Kariyer, kişinin hayatı boyunca gerçekleştirdiği faaliyetlerdir (Akat ve ark., 1994: 450) Başka bir görüşe göre ise kariyer, kişi yaşlandıkça değerlerde, davranışlarda ve motivasyondaki değişimlerdir. Bu, subjektif kariyerdir. Her iki görüş de kişiyi merkeze alarak değerlendirmiştir (Cascio, 1989:341). Kariyer, kişinin sadece işini değil, uğraşlarını, ailesini, boş zaman faaliyetlerini ve sosyal aktivitelerini de kapsar (Stoner, 1982:569). Kariyer kelimesi, kişinin kendisini bir uzmanlığa adanması veya aralarında ilişkileri bulunan bir görevler dizisini anlatmak için kullanılır. Kariyer kavramı, kişinin girdiği bir işte kademeli olarak ilerlemesini ya da hayattaki başarı

derecesini de ifade etmektedir. Daha özgül anlamda kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya dek ilerleme sürdürdüğü meslek hayatıdır (Eryılmaz, 1997:243). Kariyer, daha fazla para, prestij ve mesleki saygınlığı açıklamaktadır. Kariyer kişinin karşılaşılabileceği imkanları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini de açıklar (Ataol, 1989:2). Kariyer, insan hayatındaki anlam, sıra ve devamlılığı bağlayan farklı veya birbirleriyle ilişkili iş aktivitelerinin düzeni olarak ifade edilebilir (Flippo, 1984:252). Diğer bir tanımlamaya ise planlama alanında karşılaşılmaktadır, Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca izlemeyi seçtiği planın genel akışıdır (Mondy ve Noe, 1989: 336).

Kariyer kavramı aslında bir başarıyı anlatmaktadır. Kişilerin temel olarak psikolojik doyumundan fizyolojik doyumuna veya tam tersi olan fizyolojik doyumundan psikolojik doyumuna olan akışın temelidir. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren oluşan birçok gelişmeler neticesinde insanlar, iş dünyasında verimsiz çalışmaya başlamışlardır. Artan teknolojinin getirdiği stres, şehir hayatının sıkıcılığı, çalışma şartlarının ağırlaşması, iş hayatındaki çekiciliği ortadan kaldırmıştır. Çalışanlar işlerinde çalışırken sadece ücretle ilgilenmeyip birçok psikolojik ve sosyolojik faktörleri de dikkate almaktadırlar. İşçi devrinin hızlandığı, başka bir deyişle işçilerin işe girip çıkmasının hızlandığı bir dönem yaşanmıştır. Bu dönemin sonunda işletmelere fazladan maliyetler yüklenmiş ve bir işçiyi kaybetmenin bile yüksek miktarda ek maliyetleri oluşturduğu hesaplanmıştır (Foxman ve Polsky, 1990:26).

Kariyerler geleneksel olarak genel yaşam modelleri veya bir insanın hayatındaki çalışmanın toplamıyla ilgilidir. Kariyer düşüncesi şimdiki faaliyet ve gelecekteki iş karakterini hesaba katmak için yapılan teşebbüsleri aşmayı ifade eder. Kariyer, belirli bir iş veya mesguliyetler arasındaki ilerlemenin bir sonucu olan insan tecrübesinin gelişmesini de içerir. Bu kavramlardan biri veya her ikisi de kariyer düşüncesi için yeterlidir (Burack ve Mathys, 1980: 37).

Kariyer başarısı kişisel olarak tanımlanır. Artık kariyer başarısının sadece yüksek maaş ve mesleki statü ile ölçülmesi gerektiği varsayılmamalıdır. Bazıları için para, ilerleme ve prestij gibi geleneksel amaçlar aynıdır. Fakat diğerleri için bu amaçlar artık cazip değildir. Çok insan şimdilerde kariyer başarısını meslek dışı boş zaman aktiviteleri ve ilişkilerini takip etmek için kendilerine izin veren bir mesleğe sahip olmak olarak tanımlar (Telci, 1992:5-7). Ancak bu yaklaşım günümüzde çok uygun değildir.

Kamu personelinin, haklarını, güvencelerini, yükümlülüklerini, güvenliklerini ve tüm hizmet koşullarını nesnel kurullarla belirten statülere göre çalışarak ve yetişerek, idari hiyerarşide yükselmesidir (Tortop, 1992:92-93). Kariyer, çalışanlara yaptıkları iş için gerekli bilgilere ve yetişme şartlarına uygun biçimde, en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağını sağlamak olarak tanımlanır (Kalkandelen, 1972:113). Diğer bir tanımlamada ise; kariyer, memurluğun bir meslek durumuna getirilmesidir. Amacı, yetenekli kişileri hizmete çekmek ve onları hizmette alıkoymaktır. Buna göre yetenekli kişileri hizmete almak yetmemekte, bu kişilere kariyer yapma olanağı da

vermek gerekmektedir. Hizmetin etkinliği de ancak böyle sağlanabilir (Canman, 1995:18). Başka bir tanımlamada ise; kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli ilerlemesi, deney ve yetenek kazanması anlamına gelir.

Geçmişte birçok örgüt, çalışanların kariyer yolu ve gelişimi sorumluluğunu üzerlerine almışlardı, örgüt, insanların hangi durumda ve ne kadar hızla ilerleyeceğini belirlerdi. Bu yaklaşım 1950 ve 1960'lı yılların ikliminde oldukça iyi uygulandı. Ama sonraki yıllarda dünyadaki gelişmeler ve siyasi bunalımlar neticesinde çeşitli şekillerde ekonomik ve siyasi krizler yaşandı. Bu krizler işletmeler düzeyinde büyüme hızını yavaşlattı. Ancak yakın geçmişteki ortak bozulma, bu yaklaşımın çalışanların kariyerini geniş ölçüde uygulanmaz hale getirdiğini gösterdi, örgütlerin içinde buldukları ekonomik durum, hızlı teknolojik gelişme ve küçülme, çalışanlarına vaat ettikleri kariyer terfilerini yapamaz hale getirdi. Örgütler çalışanların kariyer gelişimi sorumluluğunun tümünü üstlerine aldıklarında kazanamayacaklarının farkına vardılar. İş verme ve emeklilik süresince çalışanların kariyer gelişimini kontrol etmeyi gerektiren eski strateji önemini kaybetti (Cascio, 1989:341).

Türkiye'de özel sektörde kariyer gelişim sürecinin başlaması 1980'li yılların ikinci yarısına dayanmaktadır. Bilhassa serbest piyasa ekonomisinin uygulama sürecine konulmasıyla birlikte dışa açılmaya çalışan ve insan kaynakları yönetimi bölümünü kuran ve fonksiyonlarını uygulayan işletmelerde dikkate alınmaya başlandı. Çünkü insan kaynakları yönetiminin getirdiği en önemli yenilik, felsefe ve anlayıştır. Dışa açılmaya çalışan işletmeler, insan kaynakları departmanının personel yönetiminden farkını anlamaya, fonksiyonlarını incelemeye çalıştılar ve kariyer konusu dikkatlerini çekti. Ayrıca iletişim kaynaklarının gelişmesi neticesiyle dünya çok küçüldü. Yapılan birçok araştırma, dünyanın birçok yerinde takip edilebilir duruma geldi. Gerek özel yönetimlerde gerekse kamu yönetiminde yapılan araştırmalarda benzer yol izlendi.

Kariyer konusu denildiği zaman, daha çok işletmelerin finansman açısından veya ölçek açısından ulaştıkları başarıları anlatılmaktadır. Belki de bu araçlar giderlerini karşılamak için bu yolu seçmiş bulunabilirler ama, bilimsel araştırmaların ve yazıların olmaması bir dezavantaj oluşturmaktadır. İnsan kaynakları alanındaki durum ise işletmelerin personel bulmak için verdiği reklamları kapsamaktadır. Ama yine de bu gelişmeleri gerek insan kaynakları yönetimi yaklaşımında gerekse kariyer konusunda iyiye gidişin göstergesi olarak kabul edilmektedir.

### 3. Kariyer planlaması ve süreci

Kariyer planlaması, bir bakıma bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin planlanmasıdır. Kariyer planlamasının temel iki unsuru vardır. İlk unsur bireydir. Birey, kariyerini planlama konusunda kişiliğinin yapısına göre hareket edecektir. Çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgütte yerini bilme ve anlama, ayrıca, giderek gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. İkinci unsur örgüttür. Örgüt, kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve

yönelimlerinin gerektirdiği felsefenin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş kişisel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır (Telci, 1992:5-7).

Kariyer planlaması; çalışanların becerilerini, ilgilerini ve değerlerini belirleme, aynı zamanda hangi seçeneklerin onlara uygunluğunu saptama ve amaçların ve amaçlarına ulaştıracak başarılı planları tespit etme sürecidir (Lebowitz ve et al, 1986:4). Bir diğer tanımlamada ise kariyer planlama; bir bakıma bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişin, yükselişin, planlanmasıdır (Dündar, 1994:131). Başka bir tanımlama da kariyer planlaması; kişisel kariyer hedefleriyle örgütsel kariyer imkânlarının uzlaştırılmasını içerir (Can, 1992:314).

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. Kariyer yönetiminin iki bileşeni olduğu kabul edilmektedir. Bunlar: Kariyer planlama ve kariyer geliştirmedir. Bireyin örgütte kendine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde, kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirebileceği araçları belirleme süreci kariyer planlamasıdır. Bu durumda hem bireyin hem de örgütün kariyer planlamasında eşit sorumluluklarının bulunduğu söylenir (Akat ve ark., 1994:412).

Çalışanların kariyerlerini planlama ihtiyacı hem ekonomik hem de örgütsel güçlerden doğmaktadır. Şayet organizasyonlar sürekli değişen çevrede hayatta kalmaya ve başarılı olmaya çalışıyorlarsa insan kaynakları basit bir gelişme içinde olmamalıdır. Herhangi bir dönemde insan kaynağına aniden ihtiyaç belirdiğinde kurum dışından insan kaynağına güvenmekten çok içeriden planlı şekilde yedeklenmesi gerekir. Modern çalışanlar için kişisel gelişim ihtiyacı, bir ailenin beklentileri ve toplumun ahlaki ihtiyaçlarıyla etkili bir şekilde bütünleşmesini talep etmektedir (Flippo, 1984:252). İnsanlar, doğru tutumu geliştirebilmek için meslek, bilgi ve kariyerlerini zenginleştiren ve kendilerini doyuma ulaştıran anlamlı bir etkinlik görme ihtiyacıdadırlar (Aydemir, 1995:3).

Kariyer planlama, iş tatmini veya emniyetini kendisi garanti edememesine rağmen, mantıklı şekilde icra edildiği zaman, mevcut ve yapılması güç işlerle karşı karşıya kalındığında geleceği planlama için çalışana cesaret vermektedir (Anonim, 1990:463).

Kariyer planlaması birkaç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Aytaç, 1997:173-174):

**Birinci Aşama:** Bu aşamada kişiler işyerinde görev alırlar. Kişilerin iş yerinde çalışmaya başlaması, sadece yeni bir işe başlamaları anlamında olmayıp aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir.

**İkinci Aşama:** Kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendisine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi, kariyeri ile ilgili kişisel amaçlarını belirlemelidir, öncelikle birey burada kendini değerlendirmeli, yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının tam bir analizini yapmalıdır.

**Üçüncü Aşama:** İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer vasıf ve sorumluluklarının araştırılmasıdır. Bu aşamada kişi kendini değerlendirmeye tabi tutmalıdır.

Dördüncü Aşama: Tam anlamıyla gerçekçi kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.

Beşinci Aşama: Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işvereni yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmasıdır. Kişi artık bu aşamada istediği işi bilmektedir.

Altıncı Aşama: Kendi özelliklerine uygun bir araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır,

Yedinci Aşama: Birey kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirir. Bu aşamada elemana yardım edilmelidir.

Kişisel kariyer planlaması çocukluktan başlayarak uzun bir iş hayatının sonuna kadar olan süreçtir. Bazı bilim adamları, kariyer planlama sürecinin emeklilikten sonra da devam ettiği görüşündedirler. Kişisel kariyer planlama sürecini iki şekilde değerlendirilebilir. Birincisi iş yaşamından önce kariyer planlama süreci. İkincisi ise, iş yaşamındaki kariyer planlama sürecidir. İş yaşamından önceki kariyer planlama süreci olan çocukluk döneminde, dış etkenlerin olduğu kabul edilmektedir. Daha doğrusu sosyal bir varlık olan insan dış hayattan veya çevreden etkilenmektedir. Bunu kendi toplumunda daha iyi görmektedir. Kişinin çocuk yaşta ne olacağı önem kazanmadan anne ve babanın çocuğunun ne olması gerektiğini tayin etmeye çalışmaktadır.

Ailenin; içinde yaşadığı çevrenin, hayat standartlarının, gelir düzeylerinin, yaptıkları işlerin çocuklar üzerinde etkileri de tartışılmazdır. Bunun yanında hayata gözünü açan çocuk, arkadaş grupları ile farklı dünyaları tanıma fırsatı bulur. Burada belki de ailesinin kendisine biçmiş olduğu kariyer kaftanının dışına çıkma arzusunda olacaktır. Burada kişinin ailesiyle, toplum yapısında var olan değerleri dikkate alıp almamak arasında çatışmaya düşebilir. Gelişmeye devam eden kişi, bulunmuş olduğu ortamda kendi performans durumuna, yetenek ve kabiliyetlerine göre bir yol seçip ve bu yolda devam ettiği müddetçe ilerleyecektir. Seçilen kariyerde ve yolda rehberlerin, danışmanların olması kişinin doğru karar vermesine yardımcı olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken konu bütün kararların rehber veya danışmana bırakılmamışdır. Çünkü rehber veya danışmanlar sadece performanslarını dikkate alarak değerlendirme yaptığında yanlış kararlar ortaya çıkacaktır. Bunları önlemek içinde rehberler, kişilerle yakın ilişki kurmalı veya ailesinden kişinin gelişim süreci ve psiko-sosyal yapısı hakkında bilgi edinmelidirler.

Olgunlaşan kişi evden ayrılma aşamasında hayatının ne anlama geldiğini değerlendirecektir. İş yaşamına başlamasından itibaren, kariyer planlama sürecine, kişisel planlama, örgütsel planlama ve kariyer danışmanlarının etkisi olacaktır. İş hayatındaki kariyer planlaması, kişisel kariyer amaçlarını belirleme süreci ile bunları başaracak gelişimsel aktivitelerin üretilmesidir. Kariyer planlaması aslında personel birimleri tarafından yönlendirilir ve planlama yapmaya sevk edilir. Genel anlamda kariyer planlaması, bir kişinin gelecek çalışmasının planlama sürecidir. Bu süreçte, kişiler bilgilerini, değerlerini, amaçlarını ve kapasitelerini analiz ederler. Elde edilebilir fırsatları değerlendirirler. Şu anki işle ilgili aktiviteleri

etkileyecek kararlar alırlar. Arzu edilen sonuçlara ulaştıracak gelişme planlarını meydana getirirler.

Kişisel kariyer planlaması bir firmanın tüm insan kaynakları planlama sürecinin bir parçasıdır. Kariyer planlama sürecinde başarı için örgütsel ve kişisel planların uyum içinde olması gerekir.

Herkes kariyer sahibidir, fakat herkesin kariyer planı yoktur. Kariyer, geniş şekilde kabul edilen sağduyulu bir kavramdır; fakat insanların çok azı gerçekten mantıklı bir şekilde kariyerlerini analiz etme ya da gelecek kariyer planını çizme çabasında olmuşlardır.

Kişisel kariyer planlamada en önemli özellik kişinin kendi kendini değerlendirmesidir. Kariyer planlamasının başlangıç noktası, bireyin kendini tanımasıyla başlar. Bir birey, bir kariyere ilişkin karar vermeden önce kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğuna, onu heyecanlandırıcı şeyin ne olduğuna ve sonuçta ödülünün ne olacağına karar vermek zorundadır. Gelişme yolunda kendini anlamak ve bilmek şarttır. Kendini bilmek ve değerlendirmek demek; güçlü ve zayıf yönleriniz, dışarıdan nasıl görüldüğünüz, kimlerin rakibiniz olduğu ve neleri sizden daha iyi yaptıkları konusunda kendinize karşı dürüst olmak demektir (Tracy, 1997:13). Eğer gerçek kapasitemizin farkına varır ve kendimize yeni bir bakış açısıyla bakabilirsek, çevremizde hızla değişmekte olan ortam karşımıza çok sayıda fırsat çıkarabilir. Eğer kendi yeteneklerimizin farkına varamazsak, aynı ortam bu sefer tehditlerle dolu, sevgisiz, karışık, hatta umutsuz bir hal alacaktır (Cashman ve Feldman, 1998:16). Bireyin değer, ilgi ve beceriler konusunda bir anlayış kazanması, onun için doğru olan bir kariyer yapmasına yardımcı olacaktır.

Fırsattan **tanımlama** aşamasında birey, kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçenekleri belirlemeye çalışır. Bugün, farklı sosyal eğilimler, iş, şahsi fark ve organizasyon ihtiyacı, kariyer seçiminin önemli etmenlerini oluşturur. Bir kariyer seçiminin niçin ve nasıl olduğu konusunda hemen hemen yeni bir perspektif ortaya çıkmıştır (Burack ve Mathys,1980 :70). Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama, bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş imkanlarının daraltılmasını içerir.

Hedef belirlenmemesi aşaması ise, başarıyı etkileyebilecek en önemli dönemlerden biridir. Kişiyi amacına ulaştıracak olan hedefleri belirlemeden, iş hayatında bir yere varılamaz. Kariyer planının olması halinde amaçlara, belirlenen mantıklı hedeflerle ulaşılabilir. O yüzden hedefler, bir anlam taşıyacak kadar yüksek olmalıdır (Conarroe, 1989:95-96). İnsanların işlerini nasıl ele aldıkları, hedeflerini nasıl gördüklerine büyük ölçüde bağlıdır, önemsiz olduğuna inandıkları hedefleri varsa, ona ulaşmak için yaptıkları iş, az değer taşır. Hedefler değerli görünürse tersi geçerli olur. Hedefleri amaçlara dayandırmanın bir nedeni de budur. Hedefler değer verilen bir amaca katkıda bulunduğu, o hedeflere ulaştıran iş, daha önemli olur (Maxwell ve Dornan, 1995:63-64). Kişisel farklılıklara bağlı olarak bireylerin amaçları değişecektir. Önemli olan, hedeflerin var olmasıdır. Birey güçlü ve zayıf yönlerini, ilgi alanlarını ve değerlerini, kendi mesleki alanlarına göre belirledikten sonra kariyer hedeflerini oluşturabilir. Bu da orta ve uzun dönemli hedefler koymayı gerektirir. Büyümeyi yönlendiren hedefler ilerlemeye açık

olmalıdır. Bu sayede birey yeni yetenekler ve yeni bakış açıları kazanır.

Son olarak kariyer planının oluşturulması ve uygulanması aşamasında ise; plan, bireyin hedefine ulaşırken düzenli kontrollü ilerlemesi ile hedefin zamanında gerçekleşmesini sağlamak için kullanılan önemli bir araçtır. Kariyer başarısı, satranç oyununa benzer. Aynı şekilde, hedefe ulaşmak için oluşturulan plan istenildiği şekilde uygulanırsa hedefe ulaşılır.

Kişisel kariyer planlamasının üç sonucu vardır. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir (Walker, 1980:328):

-Hayat Planlaması: Kişinin kendi kapasiteleri, ilgileri, hayattaki gayeleri hakkında yeni sonuçlar oluşturmasıdır.

-Gelişme Planlaması: Gelecek iş atamaları için hedefler, ilerlemeyi sağlayan gelişimsel aktiviteler ve diğer gelecek kariyer planlarının yapılmasıdır.

-Performans Planlaması: Özel hedefler ve planlar, çalışma öncelikleri, iş öncelikleri, şu anki iş atamasında ödül beklentilerinden meydana gelmektedir.

#### 4. Araştırma bulguları

Araştırma Türkiye’de kamu ve özel sektör bankacılığındaki kariyer planlaması, yönetimi ve gelişimi konularında aralarındaki benzerlik ve farklılıkları karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Yapılan araştırmalarda özel sektörün kariyer konusuna çok önem verdiği anlaşılmaktadır. Kamu personel yönetiminde ise, kariyer yönetiminin yıllardan beri var olduğu ve uygulandığı bilinmektedir. Hatta kariyerin Devlet Memurları Kanunu’na göre tarifi dahi yapılmaktadır. Bunun için araştırmada özel sektörde dile getirilen kariyer yaklaşımı ile kamu yönetiminde yasalarla belirlenmiş kariyeri karşılaştırmaya çalışılacaktır.

Araştırmada kamu yönetimi ile özel sektörün karşılaştırması yapılabilmesi için; faaliyet alanları, çalışma yöntemleri ve çalıştırdıkları personelin özelliklerindeki yakınlık ve kariyer konusuna diğer sektörlere göre daha fazla önem verdiğinden dolayı bankacılık ve finans sektörü seçilmiştir. Konuya uygun olması ve gerçek değerlerin yakalanabilmesi için bankaların genel müdürlüklerinde çalışma yapılmıştır. Çünkü genel müdürlüklerde çalışanların kariyer konusunda diğer şubelerden daha fazla bilgiye ve öğrenime sahip olabilecekleri düşünülmüştür. Onun için araştırma yapma yerleri olarak Ankara ve İstanbul vilayetleri belirlendi. Genellikle, Ankara’da kamu yönetimine ait bankaların genel müdürlükleri, İstanbul’da ise; özel sektöre ait bankaların genel müdürlükleri bulunmaktadır. Çalışma yapılan bankaların sektörlere göre sadece isimleri yazılacaktır. Ama isimlere göre değerlendirme yapılmayacaktır. Kamu yönetiminde çalışma yapılan bankalar içerisinde; Merkez Bankası, Ziraat Bankası, Vakıflar Bankası, Halk Bankası, Emlak Bankası ve Türk Ticaret Bankası bulunmaktadır, özel sektöre ait bankalar içerisinde; İş Bankası, Şeker Bankası, Yapı Kredi Bankası, Pamuk Bank, Toprak Bank, Es Bank, Albaraka Türk, Tütün Bank, Sümer Bank ve Türkiye Ekonomi Bankası yer almıştır.

Araştırma, kamu ve özel sektör bankacılığındaki meslek seçimi ve kariyer planlaması, konularında benzerlik ve farklılıkları karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmada yüz yüze anket yoluyla veri toplama yöntemi kullanılmıştır.

Çalışanlara yönelik ankette bir kişinin kariyer/meslek seçiminden emekli oluncaya kadar geçecek olan kariyer aşamaları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bunu için, uygulanan anketin ilk 7 sorusunda çalışanların, mesleğe karar verirken nelerden etkilendiğini, sonraki 8 soruda, kariyer planlaması yaparken nelerin etkili ve önemli olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçları  $\alpha = 0.05$  hata payı ile Ki Kare yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada Ki Kare uygulaması, SPSS programında çalışarak yapılmıştır. Çalışanlara uygulanan anket 200 ile sınırlandırılmıştır. Yukarıda isimleri belirtilen 16 bankadan 6’sı kamu ve 10’u özel bankalardır. Eşitlik sağlanabilmesi için 10 özel bankadan 4 ü çıkartılmıştır. Çıkartma işlemi bölüm yöneticiliğine ve cevapların tamlığına bakılarak yapılmıştır.

##### a. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Kişilerin şu anki mesleklerine karar verirken ailelerin etkili olup olmaması kamu ve özel sektör bankacılık faktörüne göre değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H2: Kişilerin şu anki mesleklerine karar verirken arkadaşlarının etkisi kamu bankacılığına göre değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H3: Kişilerin şu anki mesleklerine karar verirken idealindeki meslek olup olmaması kamu ve özel sektör bankacılığına göre değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H4: Kişilerin mesleğe karar vermelerinde mesleğin çekici olması kamu ve özel sektör bankacılığına göre değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H5: Kişilerin mesleğe karar vermelerinde işsiz kalmama düşüncesi kamu veya özel sektör bankacılığına göre değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H6: Kişilerin mesleğine karar verirken gelecek teminatını olup olmaması özel veya kamu sektörü bankacılığına göre değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H7: Kişilerin mesleğini seçerken parasal açıdan doyurucu olup olmaması kamu ve özel sektör bankacılığına göre değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H8: Kişilerin mesleğini seçerken gelecekteki kariyerlerini düşünmeleri kamu ve özel sektör bankacılık faktöründe değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H9: Kişi, kariyer planlaması yaparken hedefinin olup olmamasında kamu ve özel sektör bankacılık faktörünün etkisi olmaktadır,  $\alpha = 0.05$

H10: Kariyer planı yapılırken kişinin ve kurumun kariyer planı oluşturmasında kamu ve özel sektör bankacılık faktörünün etkisi vardır,  $\alpha = 0.05$

H11: Kariyer planı yapan kişinin kurumdan ayrılmaması kamu ve özel sektör bankacılığına göre değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H12: Kişi kariyer planı yaparken kariyer danışmanın olup olmaması kamu ve özel sektör bankacılığına göre değişmektedir,  $\alpha = 0.05$

H13: Kişiler kariyer planlaması yaparken danışman tercihinin nereden olmasına kamu ve özel sektör bankacılığının etkisi vardır,  $\alpha = 0.05$

H14: Çalışanların kurum içinden danışmanlarını seçmesinde kamu ve özel sektör bankacılık faktörü etkili olmuştur.  $\alpha = 0.05$

#### b. Araştırmanın Bulguları

**Tablo 1:** Kamu ve Özel Sektör Bankacılığına Göre Kişilerin Şu Anki İşlerine Karar Vermelerinde Ailelerin Etkisi

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	19	8	27
Hayır	60	67	127
Kısmen	21	25	46
Toplam	100	100	200

Şu anki mesleğinizi seçerken ailenizin etkisi oldu mu? Sorusuna çalışanların 127 tanesi tabloda da görüldüğü gibi “hayır” cevabı vermişlerdir. “Kısmen” cevabı verenler ile “evet” cevabı verenleri birleştirildiğinde, kamu yönetiminde çalışanların 40’ı, özel sektörde ise 33’ ü ailesinin etkisi olduğunu kabul etmiştir.

**Tablo 2:** Kişilerin Şu Anki Mesleklerine Karar Verirken Kamu ve Özel Bankacılığına Göre Arkadaşların etkisi

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	3	12	15
Hayır	87	69	156
Kısmen	10	19	29
Toplam	100	100	200

Tablo değerlendirildiğinde iki sonuç meydana çıkmaktadır. Birincisi meslek seçiminde arkadaşların etkisi olmadığı üzerine yoğunluğun oluşmasıdır. İkincisi ise sektörel olarak meslek seçiminde arkadaşların etkili olduğudur. Çünkü özel sektör ve kamu yönetimi bankacılığı açısından değerlendirilirse fark ortaya çıkmaktadır, özel sektörde 31 çalışan arkadaşlarının etkili olduğunu kabul ederken, kamu yönetiminde bu rakam 13’ e düşmektedir. Ayrıca etkili olmama noktasında da sektörel fark söz konusudur. Kamu yönetiminde çalışanların 87, Özel sektörde çalışanların 69 tanesi “hayır” cevabı vermiştir.

**Tablo 3:** Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Bankacılığında Kişilerin Şu Anki Mesleklerine Karar Verirken İdealindeki Meslek Olup Olmaması

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	29	26	55
Hayır	39	31	70
Kısmen	32	43	75
Toplam	100	100	200

Kişiler idealindeki mesleğe karar verirken yüksek öğrenim tercihi yapma aşamasından itibaren tam serbest olamamaktadırlar. Kişinin öğrenim gördüğü alanla ilgi duyduğu alan farklı olmaktadır. Bu sonuç ileri ki yıllarda bitirmiş olduğu bölümlerle, yaptığı iş arasında bağlantıyı kopartmaktadır.

**Tablo 4:** Kişilerin Mesleğe Karar Vermelerinde Mesleğin Çekici Olması İle Kamu ve Özel Sektör Bankacılığı Arasında İlişki

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	36	40	76
Hayır	33	29	62
Kısmen	31	31	62
Toplam	100	100	200

Tabloda da görüldüğü gibi “evet”, “hayır” ve “kısmen” cevapları veren kişiler arasında kamu sektöründe ve özel sektörde pek fark olmamıştır.

**Tablo 5:** Kişilerin Mesleğe Karar Vermelerinde İşsiz Kalmamalarında Kamu ve Özel Sektör Bankacılığı Faktörü

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	54	35	89
Hayır	27	41	68
Kısmen	19	24	43
Toplam	100	100	200

Tablo incelendiğinde kamu yönetimine mensup 54 çalışan işsiz kalmamak için “evet” derken, özel sektörde bu rakam 35’ e düşmektedir. Yine kamu yönetiminde 27 çalışan özel sektörde 41 çalışan “hayır” cevabı vermiştir. Burada da sektörel bir fark görülmektedir.

**Tablo 6:** Kişilerin Mesleğine Karar Verirken Gelecek Teminatının Olmasında Kamu veya Özel Sektör Bankacılığı Faktörü

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	81	51	132
Hayır	7	13	20
Kısmen	12	36	48
Toplam	100	100	200

Yukarıda tabloda da görüldüğü gibi mesleğinize karar verirken gelecek teminatının olması etkili oldu mu? sorusuna kamu bankacılık sektöründe çalışanların 81’i başka bir deyişle %81’i “evet” cevabı vermişlerdir. Aynı soruya özel sektörden %51 oranında “evet” cevabı gelmiştir. Buda kamu yönetiminde istihdam olanların bir önceki sorumuzda yapılan yorum ile bu soruya verilen cevap arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7:** Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Bankacılığında Meslek Seçimi ve Parasal Açıdan Doyuruculuk

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	45	36	81
Hayır	24	29	53
Kısmen	31	35	66
Toplam	100	100	200

Tablo incelendiğinde cevapların birbirlerine yakın olduğunu görülmektedir. Her iki sektörün “evet” ve “kısmen” cevapları toplandığında %71 oranlarında parasal açıdan doyurucu bulmaları önemli bir sonuçtur, özel sektörde parasal açıdan doygunluğun yüksek olması belenirken kamu yönetimi bankacılığında çalışanlarında aynı oranlarda doyurucu bulmaları önemlidir.

**Tablo 8:** Kişilerin Mesleğini Seçerken Gelecekteki Kariyerlerini Düşünmelerinde Kamu ve Özel Sektör Bankacılık Faktörünün Etkisi

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	51	72	123
Hayır	27	12	39
Kısmen	22	16	38
Toplam	100	100	200

Tablo incelendiğinde özel sektör çalışanlarının mesleğini seçerken %72 oranında gelecekteki kariyerlerini düşünmeleri bir anlamda özel sektör çalışanlarının kariyer konusunda daha fazla bilgiye önem verdikleri anlamını çıkarmaktadır. Aynı soruya kamu yönetiminde bankacılığında çalışanlar, %51 oranında “evet” cevabı vermişlerdir. Ayrıca “hayır” cevapları da yukarıda belirttiklerimizi teyit etmektedir. Özel sektör bankacılık

sisteminde kariyer düşüncesi taşımayanlar %12 iken, kamu bankacılık sisteminde bu oran %27 gibi bir rakamı oluşturmaktadır.

**Tablo 9:** Kamu ve Özel Sektör Bankacılık Faktörünün Kişilerin Kariyer Planlaması Yapması İçin Hedefi Olmasında Etkisi

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	78	82	160
Hayır	10	8	18
Kısmen	12	10	22
Toplam	100	100	200

Tabloda da görüldüğü gibi gerek kamu bankacılık sisteminde çalışanlar gerekse de özel sektör bankacılık sisteminde çalışanlar arasında fark meydana gelmemiştir.

**Tablo 10:** Kişinin ve Kurumun Birlikte Kariyer Planı Yapmasının Etkinliği

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Kişinin Planı	11	22	33
Kurumun Planı	11	3	14
Her İkisinin	78	75	153
Toplam	100	100	200

Tablo incelendiğinde, kişinin kariyer planı yapmasını, %22 oranında özel sektör ve %11 oranında kamu yönetimi çalışanları uygun bulmaktadırlar. Kurumun kariyer planlaması yapmasını %11 oranında kamu yönetimi ve % oranında özel sektör çalışanları istemektedir.

**Tablo 11:** Kariyer Planı Yapan Kişinin Kurumdan Ayrılması

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	64	63	127
Hayır	12	15	27
Fark Etmez	24	22	46
Toplam	100	100	200

Tablo incelendiğinde tercihler arasında sektörel açıdan hissedilir farkın olmadığı görülmektedir. Yapılan görüşmelerde özel sektör bankacılığında çalışanların sık olarak işten ayrılmalarına rastlanmaktadır.

**Tablo 12:** Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Çalışanların Kariyer Planlaması Yapması İçin Kariyer Danışmanı Olmasının Etkisi

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Evet	59	61	120
Hayır	18	24	42
Fark Etmez	23	15	38
Toplam	100	100	200

Buna göre, Kişi kariyer planı yaparken kariyer danışmanın olup olmaması kamu ve özel sektör bankacılığına değişmemektedir. Her iki sektöre mensup çalışanlarda aynı oranlarda “evet”, “hayır”, “kısmen” cevaplarını vermişlerdir.

**Tablo 13:** Kariyer Planı Yapılırken Danışmanların Nereden Olması Gerekliği

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Kurum İçinden	76	65	141
Kurum Dışından	24	33	57
Toplam	100	98	198

Kamu ve özel sektör bankacılığına mensup çalışanlar çoğunlukla danışmanların kurum içinden olmasını istemelerine rağmen, belirli oranlarda çalışanlar da kurum dışından olmasını istemektedir. Ama burada kamu

sektöründe çalışanların %76’sı özel sektörde çalışanların %65’i kurum içerisinde danışman istemektedir.

**Tablo 14:** Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Bankacılığında Kurum İçi Kariyer Danışman Tercihi

Tercih/Sektör	Kamu	Özel	Toplam
Kariyer Hakkında Uzman	27	36	63
Personel/İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışan veya Yönetici	39	23	62
Bağlı Bulunan Bir Yönetici	10	8	18
Toplam	76	67	143

Çalışanların sektörlere göre kurum içerisinde danışman istemelerinde bir fark olduğunu görülmektedir. Kamu bankacılık sektöründe çalışanların %36’sı danışmanın “kariyer hakkında uzman” olmasını isterken, özel sektörde çalışanların %54’ü danışmanın “kariyer hakkında uzman” olmasını istemiştir. Bu yine danışmanın “Personel/İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışan veya Yönetici” olmasında da fark ortaya çıkmıştır. Kamuda çalışanların %51’i tarafından istenmiştir. Alt yapı olarak teknik yönden kişisel ilişkilerin önemli olduğu görülmektedir, özel sektör çalışanları tarafından ise %34 oranında istenmiştir. Burada daha önce ki sayfalarda özel sektörde çalışanlarının kariyer konusunu daha iyi bildikleri belirtilmiştir.

### c. Hipotezlerin Test Edilmesi

**Tablo 15:** Hipotezlerin Anlamlılık Düzeyleri

Hipotezler	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
H <sub>1</sub>	5.21513	2	0.07371
H <sub>2</sub>	10.27003	2	<b>0.00589</b>
H <sub>3</sub>	2.69126	2	0.26038
H <sub>4</sub>	0.46859	2	0.79113
H <sub>5</sub>	7.51993	2	<b>0.02328</b>
H <sub>6</sub>	20.61818	2	<b>0.00003</b>
H <sub>7</sub>	1.71412	2	0.42441
H <sub>8</sub>	10.30197	2	<b>0.00579</b>
H <sub>9</sub>	0.50404	2	0.77723
H <sub>10</sub>	8.29692	2	<b>0.01579</b>
H <sub>11</sub>	0.42816	2	0.80728
H <sub>12</sub>	2.57469	2	0.276
H <sub>13</sub>	2.25924	1	0.13282
H <sub>14</sub>	5.0907	2	0.07845

“Kişilerin şu anki mesleklerine karar verirken arkadaşlarının etkisi kamu ve özel bankacılığına göre değişmektedir” hipotezine dair Pearson Ki Kare değeri 10.27003, serbestlik derecesi (df) 2 ve anlamlılık düzeyi

0.00589 olarak çıkmıştır. Buna göre, kişilerin şu anki mesleklerine karar verirken arkadaşlarının etkisi kamu ve özel bankacılığına göre değişmektedir.

“Kişilerin mesleğe karar vermelerinde işsiz kalmama düşüncesi kamu veya özel sektör bankacılığına göre değişmektedir” hipotezine dair Pearson Ki Kare değeri 7.51993 serbestlik derecesi (df) 2 ve anlamlılık düzeyi 0.02328 olarak çıkmıştır. Burada da sektörel bir fark görülmektedir. Türkiye’de bilindiği gibi kamu yönetiminde istihdam olmuş kişilerin çoğu devlet güvencesini çok önemli bulmaktadırlar. Bu soru bankacılık sektöründe de kendisini göstermektedir.

“Kişilerin mesleğine karar verirken gelecek teminatını olup olmaması özel veya kamu sektörü bankacılığına göre değişmektedir” hipotezine dair Pearson Ki Kare değeri 20.61818, serbestlik derecesi (df) 2 ve anlamlılık düzeyi 0.00003 olarak çıkmıştır. Buna göre, kişilerin mesleğine karar verirken gelecek teminatını olup olmaması özel veya kamu sektörü bankacılığına göre değişmektedir.

“Kişilerin mesleğini seçerken gelecekteki kariyerlerini düşünmeleri kamu ve özel sektör bankacılık faktöründe değişmektedir” hipotezine dair Pearson Ki Kare değeri 10.30197 serbestlik derecesi (df) 2 ve anlamlılık düzeyi 0.00579 olarak çıkmıştır. Buna göre, kişilerin mesleğini seçerken gelecekteki kariyerlerini düşünmeleri kamu ve özel sektör bankacılık faktöründe değişmektedir.

“Kariyer planı yapılırken kişinin ve kurumun kariyer planı oluşturmasında kamu ve özel sektör bankacılık faktörünün etkisi vardır” hipotezine dair Pearson Ki Kare değeri 8.29692 serbestlik derecesi (df) 2 ve anlamlılık düzeyi 0.01579 olarak çıkmıştır. Buna göre, kariyer planı yapılırken kişinin ve kurumun kariyer planı oluşturmasında kamu ve özel sektör bankacılık faktörünün etkisi vardır.

Bu beş değer hariç diğer değerlerde kariyer ve kariyer planlaması açısından kamu yönetimi ve özel sektör bankacılığı arasında değişiklik olmadığı görülmüştür. H1, H3, H4, H7, H9, H11, H12, H13, H14 hipotezleri kabul edilmemiştir.

## 5. Sonuç

Kişilerin, mesleğe başlamadan önce, kariyerlerine karar verme dönemi çok önemlidir. Çünkü, kariyer kararlarındaki isabetin, İlerdeki bütün kariyer kararlarının en az yarısı kadar önemli olduğuna inanılmaktadır. İnsanlar, bir kere karar verdikten sonra belirli bir dönem kariyerleriyle ilgili faaliyetlerde pek bulunmamaktadırlar. Kişiler, genellikle kendileri veya örgüt ekonomik kriz içerisinde girdiğinde kariyerleriyle ilgili faaliyet göstermektedirler. Türkiye’de meslek yaşamında kariyer konusundaki faaliyetler, bir mesleğe karar vermayla başlar ve kariyer yaşamının sonuna kadar devam eder.

Çalışanların kariyer kararlarını, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler ile gelişmiş ülkelerdeki kararlar olarak iki temel esasa göre değerlendirmek gerekir. Gelişmiş ülkelerde kişilerin kariyer kararları yazılı kaynaklardan öğrenilebilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ve Türkiye’de ise, kariyer kararlarının oluşumu ve şekillenmesi üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Şurası bir gerçektir ki, ülkemizde çalışanlar, kariyerlerine karar verirken gelişmiş ülkelere nazaran daha az alternatif ve imkanlara sahip bulunmaktadır. Alternatiflerin ve

imkanların düzeyini belirleyen faktörler ise, ülkelerin gelişmişliği ile orantılıdır. Gelişmiş ülkelerde kişiler, karar verme dönemlerinde; kariyerlerin çekiciliği, birden fazla kariyer alternatifinin olması ve idealindeki kariyere ulaşmanın kolay olması gibi faktörler nedeniyle daha iyi değerlendirme yapabilmektedir. Birden fazla kariyer alternatifi ile karşılaşıldığında matematiksel hesaplamalar dahi yapılmaktadır. Mesleğe başlayacak olanlar, hangi alternatifin kendisine daha fazla fayda sağlayacağı ve kendisinin o kariyere ne beklediğini iyi bir şekilde hesaplamaktadır. Gelişmemiş ülkelerdeki kişiler, en baştan, fazla kariyer alternatifi ile karşılaşmamaktadırlar. Çoğunlukla karşılaştıkları ilk kariyer alternatifini seçme yoluna gitmektedirler.

Meslek seçimi veya kariyere karar verirken kişilerin sektörel farkı çok iyi bir şekilde değerlendikleri görülmektedir. Kamu yönetimi çalışanları şu anki mesleklerini seçerken tekrar işsiz kalmama ve devlet tarafından verilen güvenceyi önemli bulmaktadırlar. Bu karar ve değerlerin aynı zamanda toplum olarak önemli bulunduğu bir göstergesidir. Çünkü ailelerinin kariyer karar etkisinde kamu yönetimi çalışanlarının daha baskın olduğu görülmektedir.

Kariyerlerine karar verdikten sonra çalışanlar, genellikle, kendi gelecekleri hakkında bilgiye sahip olmak istemekte ve bundan sonra çalıştıkları sektörlere göre kariyer planı yapma ihtiyacı duymaktadırlar. Birçok çalışan, iş hayatının ilk yıllarında kariyerinden çok farklı konularla ilgilenmektedirler. Daha sonra ya çevresinden gelen uyarılarla ya da bizzat planlama ihtiyacı hissetmesi ile planlama yoluna gitmektedir.

Son olarak araştırma açısından sınırlama taşıyan bazı konular aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kuramsal çerçeve oluşturulurken ülkemizdeki tüm kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır.
- Kariyer konusunda örgütlerin aynı iş kolu içerisinde oluşturulmasına dikkat edilmiştir.
- Birebir eşitlik içerisinde örgütlerin bulunması mümkün olmamıştır. Yaptıkları iş ve çalıştırdıkları personel açısından çok benzerlik gösteren kurumlar olarak finans ve bankacılık sektörü seçilmiştir.
- Kariyer alanında, kariyere karar verme, kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme ile ilgili çalışmalar yapılmaya çalışılmıştır.

## Kaynaklar

- Akat, İter, Budak, Gönül, Budak, Gülay. (1994), İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım, 450 s., İstanbul.
- Anonim, 1990. American College of Healthcare Report an Baccalaureate Career Development, 463 s.
- Ataol, Alpay, (1989), Kariyer Yönetimi, 2 s., İzmir.
- Aydemir, Nilgün, (1995), 2000’ li Yıllara Doğru Özel Sektör ve İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD Yayınları, 2 s. İstanbul.
- Aytaç, Serpil, (1997), Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yayınları, 173-174 s. İstanbul.
- Burack, Elmer H., Mathys, Nicholas J. (1980), Career Management in Organization, A Practical Human Resource Planning Approach, Published By Brace-Park Press, 37 s.



- Can, Halil, (1992), Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, 314 s., Ankara.
- Can, Halil, Akgün, Ahmet, Kavuncubaşı, Şahin, (1995), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cascio, Wayne F., (1989), Managing Human Resources, McGraw-Hill Company, Second Edition, 341 s., New York.
- Cashman, Kevin Feldman, Janet, (1998), Yeni Tür İş Sözleşmesi, Exccuüve Excellence, s. 16.
- Conarroe, Richard R. (1989), Yönetimde 32 Altın Kural İş Hayatında Daha Nasıl Başarılı Olursunuz, İlgi Yayıncılık, 95-96 s., İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal, (1997), Kamu Yönetimi, Erkam Yayınları, 243 s., İstanbul.
- Flippo, Edvvin B., (1984), Personnel Management, McGraw-Hill Book Company, Sixth Edition, 250 s., New York.
- Foxman, Caretta D., Walter, L. Polsky, (1990), "Career Counslor", Personnel Journal, September, 20-30.
- Gönen, Dündar, (1994), Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model, 131 s.
- Lebowitz, Zedy B., Farren, Ceala, Kaye, Beverly L., (1986), Desininng, Careers Developments Systems, Jossy-Bass, Publishers, 4 s., San Francisco.
- Maxwell, John, Doman, Jim, (1995), Başarı İçin Stratejiler, Sistem Yayıncılık, 63-64 s., İstanbul.
- Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., (1989), Personnel The Management Of Human Resources, Third Edition, 336 s., New York.
- Stoner, James A.F., (1982), Management, 2. Ed. Prentice-Holl, Inc-Englevord Cliffs, 569 s., New Jersey.
- Track, Brian, (1997), Maksimum Başarı, Executive Excellence, 13 s.
- Tutum, Cahit, (1979), Personel Yönetimi, TODAİE Yayıncılık, 23 s., Ankara.