

**KARİYER YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: BANKA
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI**

*PROBLEMS FACING IN THE CAREER MANAGEMENT PROCESS: FIELD
INVESTIGATION ON BANK WORKERS*

Dr. Raqif QASIMOV

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Türk Dünyası İşletme Fakültesi, Dosent,
raqif.qasimov@unec.edu.az , Bakü/Azerbaycan

Sevil RƏSULZADƏ

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Türk Dünyası İşletme Fakültesi Mezunu,
sevilrasulova@gmail.com, Bakü/Azerbaycan

ÖZ

Kariyer bir kişinin örgütsel yaşama girişi ile başlayan, bağımsız bir şekilde deneyim kazanmasıyla ve sorumluluk yüklenmesiyle devam eden, örgütte yukarı, ya da yana doğru hareketini kapsayan ve işgücünden temelli ayrılma, bir diğer ifade ile emeklilikte son bulan bir süreçtir. Kariyer yönetimi ise, işletmelerin sahip oldukları değerli çalışanlarını korumanın bir yoludur. Bu yolun sorunsuz bir şekilde geçilmesi hem örgüt hem de birey açısından önem arz etmektedir. Bu araştırmadaki temel amaç, Azerbaycan bankacılık sektöründeki mevcut kariyer yönetim uygulamalarını incelemek ve bu uygulamalarının düzeyinin değerlendirilmesi ve karşılaşılan kariyer sorunlarını belirlemek aynı zamanda bu sorunlara çözüm yolları bulabilmektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil verilere ulaşılması amacıyla anket tekniğinden yararlanılarak, 6 banka kurumunun genel müdürlük veya şubelerinden tesadüfi olarak seçilen 100 kişiyle anket yapılmış, anket süreci gerçekleştirildikten sonra ise SPSS 16.0 programı kullanılarak anketteki sorulara verilen bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre banka kurumlarında kariyer merkezi, kariyer rehberliği, kariyer sergileri ve koçluk gibi uygulamalar pek fazla tercih edilmemekte, kariyer yönetimindeki bu eksik uygulamalar bireylerde örgütsel bağlılığın oluşmasına da engel yaratmaktadır. Bundan başka sonuçlar, terfi kararlarında iş yerinde ilişkilerin daha ön planda olması ve çalışanlar arasında eşit olmayan davranışlar sergilendiği yönündedir.

Anahtar Kelimeler: kariyer yönetimi, kariyer sorunları, Azerbaycanda kariyer yönetimi, bankacılıktaki kariyer sorunları

ABSTRACT

Career begins with the entering to the organizational life of a person, continuing with independent experience and responsibility including up or sideways movement in the organization and based separation from work , with another expression, it is a term ending at retirement. The career management is a way of protecting valuable employees which business have got. It is important to pass this way without problems to both the organization and individual point of view. The main purpose of this research to examine available career management practices in the banking sector of Azerbaijan and evaluation the level of these applications and determine the career problems encountered at the same time to find solution ways to these problems. In research made survey with 100 randomly selected people from the general manager or branches of 6 banking institutions benefit from the survey technique in order to reach primary data. After survey process using the program SPSS analysis these answers given to questions in survey and with interpretation the findings obtained as a result of hypothesis tests done it has been achieved results of our research. According to the research result, applications such as career center, career guidance, career exhibitions and coaching are not much preferred in bank institutions and these missing applications in career management are also obstacles to the formation of organizational commitment in the individuals. Furthermore, the results show that relations are more important in preferment decisions at work and exhibit unequal behavior among employees.

Keywords: Career management, career problems, career management in Azerbaijan, career problems on banking sector

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında yetişkin ve nitelikli insan gücünü işletmede bulundurabilmek ciddi bir sorundur. Nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede bulundurulabilmektedir. Bu yüzdendir ki; tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanları için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedirler (Ünver, 2005:9).

Diğer taraftan kariyer planlaması sadece organizasyonların değil, aynı zamanda fertlerin de sorumluluğundadır. Konuyu hem çalışan, hem de şirket açısından değerlendirirsek, daha doğru ve etkin uygulamalar yapabiliriz. Kariyer yönetimi, çalışanın kariyer hedefleri ile şirketin kariyer planlamasının örtüşmesini sağlayabilmektir. Bunun için de, çalışanın beklentilerinin yönetim tarafından biliniyor olması ve şirketin kariyer planlamasının yapılmış olması gerekiyor. Kariyer yönetimi, insan kaynaklarında genellikle en son ele alınan uygulamalardan biridir. Oysa ki çalışanları, dolayısıyla yönetimi etkileyen temel konulardan birisidir. Yapılan araştırmalarda, insan kaynaklarında tespit edilen pek çok problemin kaynağında kariyer sorunlarının yer aldığı ortaya çıkıyor (Unaran, 2017).

Maalesef, 2017 yılında da çift kariyerli eşler, çift kariyerlilik, ay ışığı, kariyer şoku, kariyer platosu, cam tavan, uluslararası/çokuluslu/küresel işletmelerde kariyer geliştirme gibi kariyer sorunları ile hâlen karşılaşılıyor. Birçok kişi bu sorunları farkında olarak veya olmayarak yaşıyor ve bu sorunları tanımlayamadığı veya teşhis edemediği için reçete/tedavi de bulamıyor. İşletmeler için de benzer bir durum söz konusudur (Çetinarslan, 2017)

Bu konudaki çalışmada kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer yönetim sorunları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Teorik kısımların ardından kariyer yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla yapılmış araştırma yer alarak pratik açıdan olay incelenmiştir

1.1. Kariyer Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

İçinde bulunduğumuz çağda dünya ekonomisi oldukça büyük değişiklikler yaşamaktadır (“kariyer yönetimi” 2012) Eski organizasyon yapıları yerine yeni yapılanmaların gelmesi, bu yapılar içinde bireylerin varlıklarını oturtabilmeleri ve geleceklerini planlamaları çok önemli bir hal almış ve kariyer yönetimine daha çok önem vermeye başlanmıştır. Organizasyon yapılarından, çalışma saatlerine; iş güvencesinden, kariyer tercihlerine kadar birçok konuda geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşmış kariyer yönetimi daha geniş bir açıdan değerlendirildiğinde; çalışanların kariyerleri ile ilgili yeni, bir takım güncel sorunlarla karşı karşıya oldukları görülmektedir (Kocabıyık, 2016). Yazının geri kalan kısmında, iş dünyasında, sıkça karşılaşılan bu kariyer sorunlarına değinilecektir.

1.1.1. Kariyer Platosu

“Kariyerdeki hiyerarşik yükselmenin olası en düşük noktası” olarak tanımlanan kariyer platosu, örgütsel gelişim ve insanın doğasından kaynaklanan bir olay olduğu için, çalışma yaşamının içinde bulunan herkes bu olgu ile yüz yüze gelebilmektedir (Uzunbacak, 2014:31).

Çalışanların kariyer platosuna girmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu durum bireyin yeteneklerinin eksikliğinden, performanstaki düşüşten ya da emeklilik yaşının yaklaşması gibi kişisel nedenlerden kaynaklanabilir (Tunçer, 2012:24).

Herhangi bir nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın kariyer platosu, çalışanlarda depresyon, çeşitli sağlık sorunları, yorgunluk, stres, hırçınlık gibi olumsuzlukları ortaya çıkarmasına yol açar. (Uğur, 2008, s.264)

1.1.2. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerli eşleri, 4 grup altında toplaya biliriz:

Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler

Aynı işletmede çalışan fakat farklı kariyerleri izleyen eşler

Ayrı işletmede çalışan fakat kariyer hedefleri birbirine benzeyen eşler

Ayrı işletmelerde çalışan ve kariyerleri birbirlerine benzemeyen çiftler (Kılıç, 2013:194).

Çift kariyerli eşler, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanabilir. Bu tür eşlerin genel olarak karşılaşabileceği sıkıntılar arasında; aynı coğrafi bölgede iş bulma zorluğu, çocukların zamanla büyümesiyle eşlerden birisinin bir süreliğine işgücünden ayrılması, tatil ve alışveriş programlamada yaşanan uyumsuzluklar sayılabilir (Tunçer, 2012: 22).

1.1.3. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Kadınların iş hayatında etkin bir şekilde yer almaları ve kariyerlerinin üst basamaklarına doğru tırmanmaları çeşitli davranışları da beraberinde getirmektedir (Uğur, 2008:68).

Kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davranıldığı veya davranıldığından daha olumsuz veya daha az olumlu davranması ve biçimsel olarak eşitlikçi olarak görünen davranış ve uygulamaların daha sonra kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması olarak tanımlanan cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadınların kariyer ilerlemelerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Güzel, 2009:68). Kadınların cinsel tacize uğramaları, kadın-erkek ayrımı, ikinci sınıf insan muamelesi görmeleri gibi nedenlerle iş bırakmaları veya örgüt değiştirmeleri de yükselmelerine engel teşkil etmektedir (Akin, 2016).

Bu nedenle, kadınların kariyer merdivenlerine erkeklere göre tırmanmaları daha zordur. Bununla ilgili olarak, kadınların teoride yöneticiye dönüşmesini engelleyen diğer önemli faktör genellikle cam tavan olarak adlandırılır. Cam tavan, kişinin hiyerarşik yükselişinin önündeki engeldir. Bu engel genellikle cinsiyet veya ırk gibi ayrımcılık simgelerinden kaynaklanmaktadır."Tavan" terimi, dikey yükselişin engeli anlamına gelirken, "cam", engelin şeffaflığını belirtir. Dolayısıyla bu engel, resmen kişiye gelen engellerden kaynaklanan görünmez bir politikanın sonucudur.¹

1.1.4. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı kavramı, düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade eder. Böyle bir aktiviteye kişi, daha çok iş güvenliği için ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş kişinin işsiz kalmasını önlemektedir (Tunçer, 2012:23).

Ay ışığının sorun olmasının birincil nedeni, bireyin enerjisinin diğer eserlerde de kullanılmış olmasıdır. Bu durumda, birey, istihdam edildiği organizasyonda yeterli performans ile çalışmaz (Aytaç, 1997:227).

Bununla birlikte, işe geç gelme, devamsızlık ve haksızlık gibi olumsuzlukları beraberinde getirir ve bireyin çalıştığı organizasyonun kariyer gelişimini engellemiş olacaktır (Ereş, 2004:49). Örgütler bu durumun kendileri için tehdit oluşturmadığı veya çalışanın işini aksatmadığı sürece kabullenmektedirler (Güzel, 2009:85).

1.2. Araştırmanın Yöntemi

Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu çalışmada bankalarda uygulanan kariyer yönetimi ve bu yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları ortaya koymak için 2017 nisan ve mayıs aylarında anket uygulanmıştır.

Konuyla ilgili verilerin bulunmaması, maliyet ve zaman açısından uygunluğu, nihayet, cevapların yazılı ve standartlaştırmaya, analiz ve yorumlanmaya imkan sağlamasından dolayı anket yöntemi tercih edilmiştir. Bundan başka cevaplayıcıların kimliğinin gizli tutulmasından dolayı verilen cevaplar daha tutarlı ve doğru olabilmektedir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket 3 bölüm ve toplam 26 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorular ikinci bölümde bireysel kariyer yönetimi ve son bölümde ise kariyer yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlarla ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümlerin oluşturulması için literatür taraması yapılmış ve daha önce yurtdışında yapılan araştırmalar ve ölçeklerden yararlanılmıştır.

Araştırmanın evreni Azerbaycan başkenti Bakü'de faaliyet gösteren bankaların genel müdürlükleri ve şubeleridir. Örneklem ise; 6 banka kurumundan tesadüfi olarak seçilen 100 kişiden oluşmaktadır. 100 kişiye anket dağıtılmış ve 91 anket (9 anket eksik) şeklinde toplanmıştır.

Araştırmada "Azerbaycan beynelhalk bankı" "Rabitebank" "Yapı kredi" "Demirbank" "Kapital bank" ve "Azer Türk bank" da uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu bankaların belirlenmesinin nedeni, gerek personel sayısı gerekse de şube sayılarına göre azerbaycanda başta gelen bankalar aralarında yer almasıdır.

Çalışmada, anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 16.0 for Windows programı kullanılarak anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

¹ Daha fazla bilgi için: <http://www.mynet.com/cevaplar/soru-cevap/is-hayatinda-%E2%80%9Ccam-tavan-glass-ceiling%E2%80%9D-terimi-neyi-ifade-eder/6330727,%202.10.2016>

1.3. Elde Edilen Bulgular Ve Onların Değerlendirilmesi

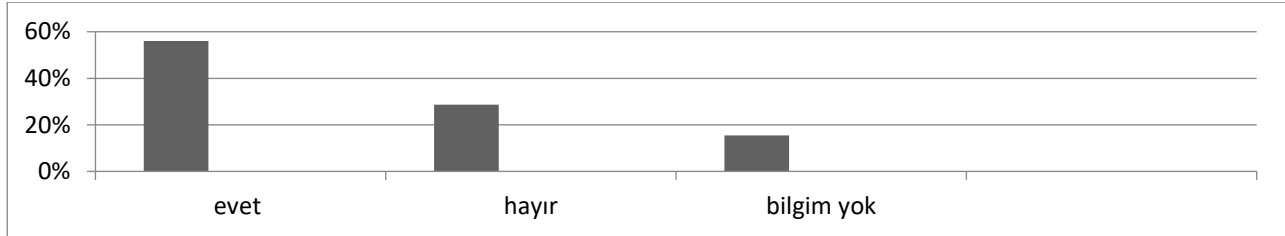
Çalışanların demografik özelliklerine ve işletmeye ilişkin özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımı Tablo 1’de verilmiştir

Tablo 1. Demografik Özelliklere Göre Yüzdeler

	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	39	42.9
Erkek	52	57.1
Yaş		
20-25	19	20.9
26-31	44	48.4
32-40	20	22.0
41-50	7	7.7
51+	1	1.1
Medeni durum		
Evli	44	48.4
Bekar	46	50.5
Diğer	1	1.1
Eğitim durumu		
Lisans	61	67.0
Yüksek lisans\ doktora	30	33.0

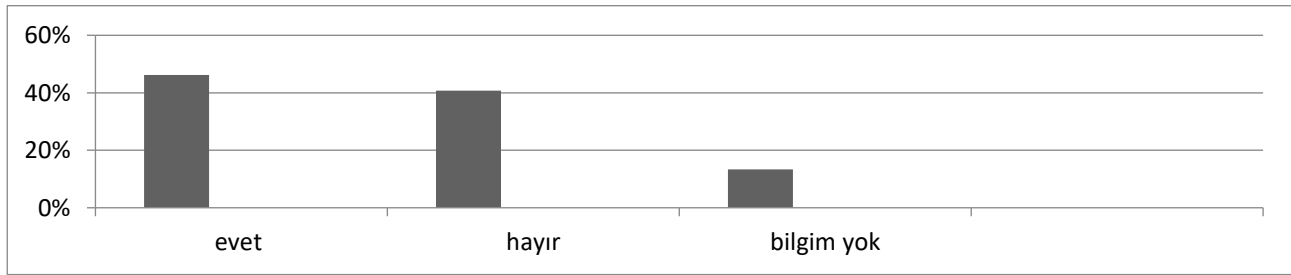
Tabloda ankete katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyleri gösterilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılanların; %57,1’i bay, %42,9’u bayandır. Medeni duruma göre dağılıma bakıldığında katılımcıların %48,4’ü evli, %50,5’i bekârdır. Yaşlarına göre dağılım ise %20,9’u 20- 25 yaş grubunda, %48,4’ü 25-31 yaş grubunda, %22’si 32-40 yaş grubunda, %7,7’si 41-50 yaş grubunda, %1,1’ 51 ve üstü yaş grubundadır. Eğitim düzeyine göre dağılımları %67’si lisans, %33’ü yüksek lisans, doktora eğitimi almıştır. Örneklem grubundaki kişilerin mesleki deneyimlerine ilişkin sürelerine bakıldığında; %9,9’nun 1-11 ay arasında deneyime sahip olduğu, %22’sinin 1-3 yıl arasında, % 41,8’nin 4-8 yıl arasında, % 19,8’nin 9-15 yıl arasında, % 6,6’nın ise 16 yıl ve üzeri bir süredir mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Anketin ikinci bölümünde katılımcılara kariyer yönetimi ile ilgili ilk olarak çalıştıkları bankalarda kariyer yönetim sistemine sahip olup olmadıkları sorulmuştur.



Şekil 1. Bankaların Kariyer Yönetim Sistemine Sahip Olma Durumlarının Dağılımı

Katılımcıların %56’si bu soruya “evet”, %15,4’ü ise “bilgim yok” cevabını vermiştir. Bir sonraki soruda gerçekleştirilen kariyer yönetiminin etkinliğini ölçmek adına “1-3 yıl içinde geleceğiniz pozisyonla ilgili bilginiz var mı?” şeklinde katılımcılara soru sorulmuş ve cevapların %46,2’i “evet”, %40,7’i “hayır” şeklinde olmuştur (Şekil 2). Bu sorulardan elde edilen veriler ışığında bankalarda uygulanan kariyer yönetimi çalışanlara kısa vadede gelecekleri pozisyon hakkında bilgi verdikleri söylenebilir.



Şekil 2. 1-3 Yıl İçerisinde Çalışanların Yükselleceği Pozisyonla İlgili Bilgisi

Çalıştığınız işletmede hangi programlar uygulanmaktadır sorusuna %37,4 oranla ise iş rotasyonu, %35,2 oranla ise eğitim ve geliştirme yanıtları öncülük teşkil etmektedir. Ardından %20,9 oranla iş zenginleştirme, yine aynı oranla diğer yanıtları gelmektedir. Katılımcıların diğer yanıtına sözlü cevapları ise hiçbiri şeklinde olmuştur. Sıranın geri kalan kısmını eşit oranlarla(%14,3)kariyer merkezi ve kariyer rehberliği , %8,8 oranla koçluk, %3,3 oranla ise kariyer sergileri yanıtları yer almaktadır.

Tablo 2. İşletmelerde Bulunan Uygulamalar

	Frekans	Yüzde
Kariyer merkezi	13	14,3
İş zenginleştirme	19	20,9
İş rotasyonu	34	37,4
Eğitim geliştirme	32	35,2
Kariyer rehberliği	13	14,3
Koçluk	8	8,8
Kariyer sergisi	3	3,3
Diğer (hiç biri)	19	20,9

Soruya verilen cevaplara bakıldığında koçluk, kariyer rehberliği ve kariyer sergilerinin daha maliyetli olduğu ve işletmeler tarafından pek tercih edilmediği söylenebilir.

Verilen yanıtlar ışığında iş zenginleştirme uygulamalarının bankacılık sektöründe belli bir payının olduğu görülmektedir. Bu uygulamanın gerçekleştirilmesinin altında bankacılık alanında çalışanların iş tatminini artırmak, rutin haldeki işlerden kurtulmak için yeni olanaklar yaratmak, performansı iş tatmini ile beraber artırmak, işi yapan bireyin hesabını vermesi, çalışana işini yaparken özgürlük vermek nedenleri yatmaktadır. Bu ilkeler sayesinde işyerinde çalışanlar motive edilmiş ve personelin sorumluluğu, kişisel gelişme ve ilerlemesi sağlanmış olur.

Verilen cevaplar ışığında ortaya çıkan bir diğer sonuç iş rotasyonu yönteminin kullanıldığı yönündedir. Bu sonuca ulaşılmasında iş rotasyonu yönteminin sahip olduğu avantajların rolü büyüktür. Bir başka deyişle yeni teknolojilere uyum sağlayabilmek ve sektörün getirdiği dinamik ortamdan uzak kalmamak için her kademedeki çalışan için farklı birimlerde dönüşümlü olarak görev yapmak büyük önem taşımaktadır. Öte yandan derinlemesine teknik bilginin ve aşırı uzmanlaşmanın getirdiği monoton ortamdan uzaklaşarak daha geniş bir bakış açısı kazanmak isteyen çalışanlar için de rotasyon önemli bir fırsat olarak görülmektedir. İş hayatına yeni atılmış olan ve ya yönetici adayı pozisyonunda çalışmaya başlayan personelin işletmeyi tanımaları ve iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için de bu yöntem oldukça etkilidir. Tüm bu nedenlerden ötürü iş rotasyonu işletmeler arasında kullanılan bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır.

Kariyer eğitim ve kariyer geliştirme aktivitelerinin de iş rotasyonu gibi diğer yöntemlere oranla daha fazla kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu uygulamanın kısa ve orta vadede işletmeye getirisinin daha çok olması göz önüne alınırsa işletmelerce tercih edilmesi nedenini ortaya koymuş oluruz. Eğitim ve geliştirme çalışmalarını ile çalışanlar hem mesleki ve teknik konularda hem de iletişim, takım çalışması,

zaman yönetimi gibi kişisel gelişimi ilgilendiren konularda aldıkları eğitimi iş ortamına kısa bir sürede adapte edip işletmeye katma değer kazandıracaktır.

Anketin 3 cü bölümünde sorular 1: Kesinlikle katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ortalamanın 1,00-1,80 arasında olması çok yüksek, 1,81-2,60 yüksek, 2,61-3,40 orta, 3,41-4,20 düşük, 4,21-5,00 arasında olması ise ortalamanın çok düşük olduğunu göstermektedir.

0,01<x<1. ifadelere tamamen katılanlar

1,01<x<2. Ifadelere katılanlar

2,01<x<3. ifadelere karşı kararsız olanlar

3,01<x<4. ilişkin ifadelere katılmayanlar

4,01<x<5. ifadelere hiç katılmayanlar.

Tablo 3. Kariyerle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı

Önemler	Ortalama	Std Sapma	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İş yaşamında nerede olmak istediğimi biliyorum	1,78	1,11	49	53,8	27	29,7	6	6,6	4	4,4	5	5,5
İstediğim yere ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum	1,71	0,96	49	53,8	27	29,7	9	9,9	4	4,4	2	2,2
Bu işletmede örgüt içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi verilir	2,56	1,30	20	22,0	34	37,4	14	15,4	12	13,2	11	12,1
Bireysel gereksinimler / istekler ile işletmenin gereksinimleri / fırsatları uyumlaştırılır.	2,71	1,22	13	14,3	36	39,6	15	16,5	18	19,8	9	9,9
Kariyerimin kalan kısmı çalıştığım işletmede geçirmek istiyorum.	2,69	1,30	19	20,9	26	28,6	24	24,2	12	13,2	12	13,2
Bu işletmede yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.	2,70	1,36	18	19,8	36	39,6	6	6,6	17	18,7	14	15,4
Kriz döneminde yönetici pozisyonundan biri işten çıkarılacaksa bu genelde kadın yöneticilerden biri olur	3,36	1,35	3	3,33	33	36,3	13	14,3	12	13,2	30	33,0
Dışardaki iş imkanları az olduğu için bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum.	2,60	1,29	16	17,6	40	44,0	12	13,2	10	11	13	14,3
Bu işletmede hedeflediğim noktaya gelebileceğimi düşünmüyorum.	2,40	1,24	25	27,5	30	33	18	19,8	10	11	8	8,8
Bu işletmede, işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar kolayca terfi ederler.	2,16	1,15	28	30,8	39	42,9	12	13,2	5	5,5	7	7,7
Bu işletmede daha başarılı olabilmem ve gelişmem için eğitim almam sağlanmaktadır.	2,73	1,29	13	14,3	40	44,0	8	8,8	18	19,8	12	13,2
Bu işletmede çalışmamın en önemli nedeni yükselme imkanlarının olmasıdır.	2,53	1,31	20	22,0	37	40,7	10	11	13	14,3	11	12,1
Bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim.	2,24	1,19	28	30,8	32	35,2	17	18,7	6	6,6	7	7,7
Eğer şu anda işimi bıraksaydım kendimi suçlu hissederdim.	2,98	1,44	15	16,5	27	29,7	15	16,5	12	13,2	22	24,2
Çalıştığım işletmede terfi edebilmek için işini iyi yapmaktan çok iyi ilişkiler kurmak önemlidir.	2,46	1,40	28	30,8	30	33,0	9	9,9	11	12,1	13	14,3
Kendimi geliştirmem için bana sunulan imkanlar, nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum.	2,85	1,48	20	22,0	26	28,6	12	13,2	13	14,3	20	22,0
İş eğitimi fırsatları genelde kadın ve erkek yönetici adaylarına eşit olarak tanınmaktadır.	2,09	1,22	37	40,7	29	31,9	10	11,0	9	9,9	6	6,6

Bu araştırma için frekans, ortalama ve standart sapma değerler elde edilmiştir.

Tablodan da görüldüğü gibi olmak istedikleri yeri ve o yere ulaşmak için ne yaptıklarını bilenler $1,78 \pm 1,11$ ve $1,71 \pm 0,96$ oranla en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuç çalışanlar açısından bireysel kariyer yönetiminin benimsenme oranını ortaya koyuyor. Bundan başka iş eğitim fırsatlarının eşit olarak tanınması fikrine çoğunluk kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şeklinde cevaplamıştır. Ortalama değer $2,09 \pm 1,22$ olup yüksek olarak nitelendirilmektedir.

Kriz döneminde yönetici pozisyonundan biri işten çıkarılacaksa bu genelde kadın yöneticilerden biri olur ifadesine katılımcıların toplamda 36'si katılıyorum ve 42'si katılmıyorum, 13'ü ise kararsızım şeklinde cevaplamıştır. İfadeye katılmayanlar çoğunluk teşkil etmekte ve $3,36 \pm 1,35$ oranla bu durum orta olarak nitelendirilmektedir.

Yine katılmayanların fazla olmasıyla ortalama değeri $2,98 \pm 1,44$ olan "Eğer şu anda işimi bıraksaydım kendimi suçlu hissederdim" ifadesi de orta olarak nitelendirilmiştir. Bir diğer ifade - Kariyerimin kalan kısmını çalıştığım işletmede geçirmek istiyorum $2,69 \pm 1,30$ ortalamayla bu değer de orta olarak nitelendirilmiştir. Kariyer yönetimi ile işgörenlerin kendilerini örgüt ile bütünleştirmesi ve benimsemesini en açık şekilde ifade eden bu tutumlar değerlendirildiğinde bankacılık açısından sonuçların pek olumlu olduğu denilemez.

Bu işletmede daha başarılı olabilmem ve gelişmem için eğitim almam sağlanmaktadır ifadesi $2,73 \pm 1,29$, yine kendimi geliştirmem için bana sunulan imkanlar, nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum ifadesi $2,85 \pm 1,48$ ortalamayla bu derece orta olarak nitelendirilmiştir.

Kariyer yönetimi bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu sürecin etkinliğini ölçmek adına sorulan soruda katılımcıların cevapları doğrultusunda ortaya çıkan ortalama $2,71 \pm 1,22$ olup, bu değer orta olarak nitelendirilip, katılanların kararsız olduğu kaantane gelmiştir.

Çalışmamızda yer alan kişiler, bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim, çalıştığım işletmede terfi edebilmek için işini iyi yapmaktan çok iyi ilişkiler kurmak önemlidir ve bu işletmede örgüt içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi verilir ifadelerine sırasıyla, $2,40 \pm 1,24$, $2,46 \pm 1,40$, $2,56 \pm 1,30$ oranlarla katılırken, bu işletmede işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar kolayca terfi ederler ve bu işletmede yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir ifadelerine ise, $2,70 \pm 1,38$ ve $2,68 \pm 1,41$ ortalamayla kararsız kalmaktadır. Çalışmamızda ilk üç değer yüksek, son iki değer ise orta olarak değerlendirilmiştir.

1.3.1. Çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi) kariyer yönetimiyle ilgili ifadeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi

Çalışanların demografik özelliklerine göre kariyer yönetimiyle ilgili ifadelerle bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan istatistiksel çalışmalardan elde edilen bulgular şöyledir;

H0:“ Kişilerin işletmenin bana sağladığı imkanlar nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum ifadesine katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.”

Tablo 3. Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Kendimi Geliştirmem İçin Bana Sunulan İmkanlar Nedeniyle Kendimi Bu İşletmeye Borçlu Hissediyorum İfadesine Katılım Düzeyleri

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	T değeri	P
Kadın	39	3,2564	1,39015	0,30645	2,280	0,025
Erkek	52	2,5577	1,48778	0,30347		

Tablo incelendiğinde; çalışmamızda yer alan kişilerin H1:“ Kişilerin işletmenin bana sağladığı imkanlar nedeniyle kendimi bu işletmeye borçlu hissediyorum ifadesine katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” Hipotezi kabul edilmiştir. ($p=0,025 < 0,05$ olduğundan dolayı). Buna göre çalışmamızda yer alan erkekler ile kadınlar arasında kadınların erkeklere göre bu önermeye katılım düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir.

H0:“ Kişilerin dışardaki iş imkanları az olduğu için bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum ifadesine katılım düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.”

Tablo 4. Kişilerin medeni Durumlarına göre İş İmkanlarının Az Olması nedeniyle işten ayrılmama İfadesine Katılım Düzeyleri

Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F	P
Evli	44	2,7045	1,4395	0,21708	0,327	0,722
Bekar	46	2,5217	1,1688	0,17234		
Diğer	1	2,0000				

Bu araştırma için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonuçları, yukarıdaki tabloda özetlenmektedir. Bu sonuçlara göre katılanların medeni durumlarına göre dışardaki iş imkanları az olduğu için bu işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum ifadesine katılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. ($p=0,722 > 0,05$)

H0:“ Kişilerin istediğim yere ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum ifadesine katılım düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.”

Tablo 5. Kişilerin Eğitim Düzeylerine göre İstedğim Yere Ulaşmak için Ne Yapmam Gerektiğini Biliyorum İfadesine Katılım Düzeyleri

Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	T değeri	P
Lisans	61	1,8689	1,05634	0,13525	2,563	0,012
Yüksek Lisans\ Doktora	30	1,4000	0,67466	0,12318		

Çalışmamızda bağımsız t testi sonucunda kişilerin istediğim yere ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum ifadesine katılım düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. $p=0,012 < 0,05$ olduğundan dolayı H0 hipotezi redd edilmiştir Buna göre çalışmamızda yer alan lisans ve yüksek lisans\doktora eğitimi kişiler arasında yüksek lisans\doktora eğitimi alanların diğerine göre bu önermeye katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ortalama (1,4000)

H0:“ Kişilerin bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim ifadesine katılım düzeyleri mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermemektedir.”

Tablo 6. Kişilerin Mesleki Deneyimlerine göre Bu İşletmede Çalışmaya Devam Ettiğim Takdirde Kariyer Hedeflerime Ulaşabilirim İfadesine Katılım Düzeyleri.

Mesleki deneyim	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	P
1-11 ay	9	2,5556	1,23603	0,41201	3,487	0,011
1-3 yıl	20	2,2000	0,83351	0,18638		
4-8 yıl	38	2,1579	1,30542	0,21177		
9-15 yıl	18	2,1111	1,27827	0,30129		
16+	6	4,0000	0,89443	0,13063		

Bu araştırma için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Sonuçlara göre; araştırmaya katılanların mesleki deneyimlerine göre bu işletmede çalışmaya devam ettiğim takdirde kariyer hedeflerime ulaşabilirim ifadesine katılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. $p=0,011<0,05$ Ölçeğe verilen cevaplar dikkate alındığında bu durum mesleki deneyimleri 16 + olan kişilerde diğerlerine göre (ortalama=4,000) daha düşük olduğu söylenebilir.

2. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden bir tanesi de kariyer yönetimidir. Günümüzde örgütler çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek için daha aktif ve sistematik bir çalışma içine girmektedirler. Artık örgütler çalışanlarının motivasyonunu yükseltmek, verimliliğini arttırmak, orta ve uzun vadeli örgüt hedeflerine ulaşmak için kariyer yönetim faaliyetlerinde en az bireyler kadar sorumluluklar üstlenmektedirler. Bu bağlamda geleneksel örgüt yapılarında sadece hiyerarşik kademelerde yükselmeyi ifade eden kariyer kavramı yeni örgüt yapılarında kariyer yönetimi olarak adlandırılan bir süreç niteliği kazanmıştır. Kariyer yönetimi bireylerin kariyer beklentilerini karşılamaya yönelik örgüt çapında bir takım faaliyetleri içerir. Örgütler, çalışanlarının moral, motivasyon ve verimliliklerini artırmak, çalışanları bünyesinde tutmayı başararak örgütsel bağlılıklarını artırmak, iş ve göreve uygun çalışanları belirlemek ve görevlendirmek, ileride gerçekleştirilecek personel ihtiyacı için öngörü de bulunarak buraları uygun şekilde doldurmak için kariyer yönetimi ve planlamasına ihtiyaç duyacaklardır. Yoksa çalışanlar tatmin olamayacak, verimlilikleri düşecek, yeni iş arayışlarına girmeleri muhtemel olacaktır. Bu da örgütsel hedeflerden daha da fazla uzaklaşmalara neden olacaktır.

Bu gibi durumlar, stres ve yoğunluğun hat safhada olduğu bankalarda meydana gelmesi çok daha muhtemeldir. Dolayısıyla bankalar ve finans kuruluşları, bu konuda çok daha hassas davranmalı, personeline sahip çıkarak onların maksimum refah ve motivasyonu sağlamalıdır. Aksi halde örgütsel hedeflerden uzaklaşılacak, rekabet gücü zayıflayacak, bu da işletmenin süreklilik fonksiyonunu sekteye uğratarak yok olmasına bile neden olabilecektir. Çalışanların emek ve sorumluluklarına göre performansları değerlendirilmesi ve onlara uygun kariyer yollarının açık tutulması, bu zor sektörde örgütsel hedeflere doğru ilerlerken, önemli bir aşamayı atlatmak anlamına gelebilecektir.

Araştırmada Azerbaycan bankacılık sektöründe kariyer yönetimi incelenmiş, bu sürece gereken önemin verilip verilmediği ve bu süreçte bireylerin karşılaştığı sorunlar 6 banka üzre anket yöntemiyle araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- ✓ Araştırma sonuçlarına göre elde ettiğimiz demografik ve çalışma yaşamıyla ilgili veriler doğrultusunda katılımcıların çoğu genç kuşakta yer almakta, yaşlarının genç olması sebebiyle çalışma yaşamına da yeni katılmaktadırlar. Azerbaycan banka sektöründe çalışanların özelliklerine baktığımızda sektör için kariyer yönetiminin önemini birdaha ortaya koyuyor. Ankete katılan banka çalışanlarının çoğu erkek ve lisans eğitilmiş olup medeni durumlarda ise yakın oranlar göstermektedir.
- ✓ Araştırma kapsamında uygulanan anket sonucunda bankaların yaklaşık olarak %56'sinin kariyer yönetim sistemine sahip olduğu söylenmiş fakat çalışanların yaklaşık olarak sadece %46'sının kısa vadede gelecekleri pozisyonla ilgili bilgisi var. Bu sonuçlara bakıldığı zaman bankacılık sektörünün sadece %46'sında aktif bir kariyer yönetimi uygulandığı söylene bilmektedir. Örgütlerde bu sorunun ortadan kaldırılması için bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arası geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasına ihtiyaç duyulmaktadır.
- ✓ Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre bankacılık sektöründe kariyer merkezi ve kariyer rehberliği az tercih edilmekte, kariyer sergileri ve koçluk gibi kariyer yönetim uygulamaları ise pek tercih edilmemektedir. Kariyer yönetim sürecinde önemli yere sahip olan bu uygulamaların pek tercih edilmemesi bankacılık sektöründeki varolan sorunu ortaya koymaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için öncelikle örgütün, bu uygulamaların hem birey hem de işletme için varolan faydalarının farkına varması gerekmektedir. Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi

başlatmak için destek sağlayan ve personelin kendi kendisini değerlendirmesine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Koçluk ise en kısa ve öz anlatımla; çalışanlara kişisel gelişimlerinde kılavuzluk etmektir. Örgütte bu uygulamaları bulunduktan sonra ise çalışanlarda bu uygulamalara karşı ilgi uyandırmak gerekmektedir.

- ✓ Bir işletmede kariyer yönetim uygulamalarının başarılı olmasının temelinde işe doğru kişinin alınması yatar. İş iyi bilen elemanın alınması kariyer başarısının kilit noktalarındandır. Araştırmaya katılanlar işletmede terfi etmek için işini iyi yapmaktan çok iyi ilişkiler kurmanın daha önemli olduğu fikrine yüksek oranda katılmaktadırlar. İşletmedeki yükselme olanaklarının kadın ve erkek çalışanlar arasında eşit olduğu fikrine ise kararsız kalmaktadır. Bu da Azerbaycan bankacılık sektöründe yükselme olanaklarında sorunlar yaşandığına ve eşit olmayan davranışlar sergilendiğine işaret ediyor.
- ✓ Kurumsal kariyer yönetimi sayesinde birey kariyer hedeflerini gerçekleştirirken işletmeye olan bağlılığı artar. Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre Azerbaycan bankalarında uygulanan kariyer yönetimi programlarının sonucunda işletme bu bağlılığı pek oluşturduğu söylenemez. Ayrıca örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasında t test analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda kadın ve erkekler arasında farklılığın olduğu görülmüştür. Kadınların erkeklere göre bu önermeye katılma düzeylerinin daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- ✓ Kariyer planlamada birinci nokta kişinin kendisini tanımasıyla başlar. Hedeflerin tayini ve karar verme; birey kuvvetli ve zayıf yönlerini ilgi alanları ve değerlerini değerlendirdikten sonra, kariyer hedeflerini oluşturabilir. Araştırma bulgularına göre master ve doktora eğitilmiş banka çalışanları ulaşmak istedikleri hedefler için neler yapması gerektiğini lisans eğitilmiş çalışanlardan daha iyi bilmektedir. Bu durum işletmelerin terfi kararları zamanı yüksek lisans eğitilmiş çalışanlara daha fazla üstünlük vermesine neden olmalıdır. Çalışanların gelişmeleri için şirketçi eğitimler yeterli değil bu yüzden diğer çalışanların da yüksek lisans doktora gibi eğitimlerine destek vermek gerekir.
- ✓ Kişiler belirledikleri bu kariyer hedeflerine ulaşmak için örgütün desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Mesleki deneyimleri 16+ olan kişiler buldukları bankalarda çalışmaya devam ettiği sürece bu hedeflere ulaşabileceklerini düşünmemektedirler. Bu durum bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerinin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Bireyi bu ruh hali içerisinden çıkarmak için kişiyi motive etmek, bilgi ve becerilerini gösterme şansını tanımak gerekir. Bireyin işyerindeki değerini anlamasını yeniden işlerine motive olarak devam etmesini sağlayacaktır. Bireylerin hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle bireysel hedeflerini tanımlaması gerekir ki bu hedefler ulaşabilir ve kişinin yetenekleriyle uyumlu olmalıdır. Şirket örgütsel hedefler ile çalışan hedeflerini uygunlaştırmalıdır ki, birey kendi hedeflerine ulaşabilmek için çalıştığı zaman işletmenin de amaçlarına hizmet etmelidir. Böylece hem işletme hem de çalışan hedefleri doğrultusunda hareket etmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

AKIN, Mustafa, (16.05.2016), Kariyer Sorunları, , <http://stratejikderinlik.com/?p=682> , 02.10.2016

AYTAÇ, Serpil, (1997) Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epilson Yayıncılık, İstanbul,

ÇETINARSLAN, Haldun Şecaattin , (09.07.2017).-Kariyer planlaması- hala mi kariyer sorunu?- 02.11.2017 tarihinde <https://hbrturkiye.com/blog/hala-mi-kariyer-sorunu> veb adresinden erişilmiştir.

EREŞ, Figen, (2004) “ Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi.” Doktora tez. Ankara

GÜZEL, Berrin, (2009) “Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi.” Doktora Tez.

Kariyer yönetimi nedir? –(07.05.2012)- 02.11.2017 tarihinde <http://isbulelemanbul.com/kariyer-yonetimi-nedir/> veb adresinden erişilmiştir

KILIÇ Aziz, (2013) Kariyer Sorunları, Kocaeli Üniversitesi , Sosyal Bilimler Kongresi 2, 2013, s.207-222

KOCABIYIK Gökhan -Kariyere ilişkin güncel sorunlar-25.05.2016- <http://gokhankocabiyik.blogspot.com/2016/05/kariyere-iliskin-guncel-sorunlar.html> 02.11.2017 tarihinde erişilmiştir

TUNÇER Polat, (2012) Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, Ondokuz Mayıs üniv. Eğitim fakültesi Dergisi, 31(1) s.24

UĞUR, Adem, (2008) İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya yayıncılık, 2.baskı.

UNARAN Pınar – (21.07.2017), kariyer sorunlari ve işletmelerde kariyer työnetimi - 02.11.2017 tarihinde <http://www.makinamagazin.com.tr/haber/kariyer-sorunlari-ve-sirketlerde-kariyer-yonetimi/5229> - veb adresinden erişilmiştir

UZUNBACAK Hüseyin, (2014) Kariyer Platosu; Emniyet Teşkilatında Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerinde Araştırma, Polis Birimleri Dergisi, Cilt8, S.31